SYAD / JOSMR

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi

Journal of Strategic Management Research

Geliş Tarihi/Received 26.07.2026 Kabul Tarihi/Accepted: 30.09.2026

Yayın Tarihi/Published: 30.09.2026 *Araştırma Makalesi/Research Article*

www.journalofstrategy.org Doi:10.5281/zenodo.23091020

BİR AİLE İŞLETMESİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK DİNAMİKLERİ[1]

SUSTAINABILITY DYNAMICS OF A FAMILY BUSINESS

Prof. Dr. Meral ERDİRENÇELEBİ

Necmettin Erbakan Üniversitesi, Türkiye
ORCID: 0000-0002-7705-6067 merdirencelebi@erbakan.edu.tr

Doç. Dr. Mehmet Akif ÇİNİ

Selçuk Üniversitesi, Türkiye
ORCID:0000-0001-7619-978X mehmetakifcini@selcuk.edu.tr

Prof. Dr. Berrin FİLİZÖZ

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Türkiye
ORCID: 0000-0001-6442-9867 bfilizoz@cumhuriyet.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma, bir vaka incelemesi aracılığıyla aile işletmelerinin sürdürülebilirlik dinamiklerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Vaka incelemesi olarak, 1967 yılında Orta Anadolu'daki Konya'da kurulan ve yarım asrı aşkın faaliyet gösteren bir işletme seçilmiştir. İşletme hakkında bilgiler, 5 sahip yönetici ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler, sektör raporları ve ikincil kaynaklar aracılığıyla toplanmıştır. Kurucunun ihtiyaçtan doğan girişimci ruhuyla başlayan, ikinci neslin eğitimle desteklenen stratejik dönüşümü ve üçüncü neslin yeni iş sektörlerine odaklanmasıyla birleşen hikâye, başarıya ulaşmıştır. Bulgular, zorlukları fırsata dönüştürme yeteneği, duygusal sahiplenme, kuşaklar arası devir, kurumsallaşma çabaları, sosyal sermaye, başarılı olma baskısı ve stratejik çeviklik becerilerinin işletmenin başarısında belirleyici faktörler olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmesi, sürdürülebilirlik, kuşaklar, bilgi aktarımı, duygusal sahiplik

ABSTRACT

This study aims to reveal the sustainability dynamics of family businesses through a case study. The case selected for the study is a family business established in 1967 in Konya, Central Anatolia, which has been operating for more than half a century. Data on the business were collected through semi-structured interviews with five owner-managers, industry reports, and secondary sources. The story, which began with the founder's entrepreneurial spirit arising from necessity, evolved through the second generation's strategic transformation supported by education and the third generation's focus on new business sectors, ultimately leading to success. The findings indicate that the ability to transform challenges into opportunities, emotional ownership, intergenerational succession, efforts toward institutionalization, social capital, the pressure to succeed, and strategic agility have been critical factors in the firm's success.

Keywords: Family business, sustainability, generations, knowledge transfer, emotional ownership

[1] Bu makale, 20-23 Mayıs 2026 tarihinde Sivas'ta düzenlenen 34.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde sunulmuş olan "Bir Aile İşletmesinin Sürdürülebilirlik Dinamikleri" adlı bildirinin genişletimiş halidir.

1. Giriş

Aile işletmeleri, dünya ekonomisinin temel taşlarından birini oluşturmaktadırlar. Aile işletmelerinin kurulduğu ülkeler kültürel olarak farklılık gösterse de ekonomideki önemleri benzerdir (Leute, 2023). Bu işletmeler, ABD, Avrupa ve Asya ülkelerinde (Garnitz vd., 2023; Ha vd., 2022; Claessens vd., 2000) olduğu gibi Türkiye'de de ekonominin lokomotifidir. Aile işletmeleri, rekabet avantajı yaratmada kendilerine özgü yapıları gereği öne çıkmaktadırlar (Miller ve Le Breton-Miller, 2005). Bununla birlikte aile işletmelerinin en önemli sorunlarından biri, kuşaklar arasında sürdürülebilirliğin sağlanması ve işletmenin uzun dönemli başarısının devam ettirilmesidir. Yapılan araştırmalar, aile işletmelerinin düşük oranda ikinci kuşağa geçebildiği, çok daha azının ise üçüncü kuşağa ulaşabildiğini göstermektedir (Sharma vd., 2003; Chrisman vd., 2005). Bu nedenle aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini sağlayan örgütsel dinamiklerin ortaya konulması, aile işletmesi literatürünün temel araştırma alanlarından biri hâline gelmiştir.

Literatürde aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini etkileyen çok sayıda unsur incelenmiştir. Kurumsallaşma (Miller ve Le Breton-Miller, 2005), kuşaklar arası devir (Sharma vd., 2003), örgüt kültürü (Denison vd., 2004), sosyal sermaye (Arregle vd., 2007; Stasa Ouzký ve Machek, 2024), girişimcilik yönelimi (Zahra, 2005), yenilikçilik (De Massis vd., 2013) ve dinamik yetenekler (Teece vd., 1997) aile işletmelerinin uzun dönemli başarısını etkileyen temel faktörler arasında gösterilmektedir. Ancak bu çalışmaların büyük çoğunluğu, sürdürülebilirliği etkileyen değişkenleri bağımsız olarak ele almakta veya nicel araştırma yöntemleri kullanarak değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymaya çalışmaktadırlar (Chrisman vd., 2013; Memili vd., 2015). Bu yaklaşım, aile işletmelerinde sürdürülebilirliğin hangi örgütsel süreçler aracılığıyla oluşturulduğunu açıklamada önemli olmakla birlikte, sürdürülebilirliği meydana getiren dinamiklerin işletme bağlamında nasıl etkileşim gösterdiğini ortaya koymada sınırlı kalmaktadır.

Nitel araştırmalar ise karmaşık örgütsel yapıların, yönetsel süreçlerin ve aile-işletme etkileşiminin bütüncül olarak anlaşılmasına olanak sağlamaktadır (Yin, 2017). Özellikle vaka çalışmaları, aile işletmelerinin kendilerine özgü yönetim anlayışlarını, aile değerlerini, liderlik uygulamalarını, örgüt kültürünü ve sosyal ilişkilerini gerçek yaşam bağlamı içerisinde değerlendirme fırsatı sunmaktadır. Buna rağmen aile işletmeleri literatüründe nicel çalışmaların ağırlıkta olduğu, başarılı aile işletmelerinin sürdürülebilirlik dinamiklerini derinlemesine inceleyen nitel vaka çalışmalarının ise sınırlı kaldığı belirtilmektedir (De Massis ve Kotlar, 2014; Reay ve Zhang, 2014). Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren aile işletmelerine ilişkin bağlamsal nitel kanıtların sınırlı olması, sürdürülebilirlik süreçlerinin farklı ekonomik ve kültürel koşullar altında nasıl şekillendiğinin daha ayrıntılı incelenmesini gerekli kılmaktadır.

Bu araştırma, söz konusu araştırma boşluğunu gidermeyi amaçlamaktadır. Araştırmada tarım makineleri sektöründe uzun yıllardır faaliyet gösteren köklü bir aile işletmesi nitel vaka çalışması deseni kapsamında incelenmiştir. Bu sektördeki bir aile işletmesinin seçilme nedeni Türkiye ekonomisinde 1960'lı yıllar tarımın hâlâ ekonominin temel taşı olduğu, ancak mekanizasyon ve modernleşme girişimlerinin hız kazandığı bir dönemdir. Bu nedenle Türkiye de büyük çoğunluğu aile işletmelerinden oluşan tarım makineleri sektörü 1960 yıllarında gelişme göstermeye başlamıştır. Önceki yıllarda Türk çiftçisinin tarım makinelerine olan talepleri ithalatla karşılanırken 1960 sonrasında ise kopya üretim en

yaygın ve kolay teknoloji transferi olarak kullanılmıştır. 1970'li yıllarda küçük atölyelerde üretime başlanmıştır. Yine bu yıllarda devlet teşvikleri ile standartların artması ve üniversite-sanayi işbirliğini ortaya çıkarmıştır. Bu sektördeki işletmelerin geneli KOBİ niteliğinde olup, ekonomik koşulların değişmesine ve teknolojik gelişmelere çok daha hızlı cevap verme esnekliğine sahip olmuşlardır. 1982 sonrasında tarım makineleri sektörü Türkiye'deki diğer sektörlere paralel hızlı gelişme göstermiştir. 1990'lı yıllara gelindiğinde ise yurtdışı fuarlara katılım, teknik geziler, iş birlikleri vb. sektörün daha hızlı gelişmesine ve atölye tipi üretimden fabrikasyon tipi üretime geçişe yol açmıştır (Tarmakbir, 2024). 2010 yılı itibariyle yaşanan Tarım 4.0 dönüşümü Dünya geneline yayılırken, Türkiye'deki tarımsal teknolojinin de gelişimini desteklemiştir. Son yıllarda ise devlet politikaları düzenlenmiş, üniversiteler, araştırma merkezleri ve özel sektör tarafından araştırma ve geliştirme faaliyetlerine sağlanan destekler artmıştır (Tarım ve Orman Bakanlığı, 2023). Sektörel alanda yaşanan bu köklü değişim ve gelişmelerin sonrasında bölgenin önemli üretim gücü oluşmaya başlamıştır.

Nitekim bu çalışmada da tarım makinaları sektöründe faaliyet gösteren örnek işletmenin sürdürülebilirliğini sağlayan temel dinamikler; kurumsallaşma, kuşaklar arası devir, duygusal sahiplik, zorlukları fırsata çevirme kapasitesi, stratejik çeviklik, sosyal sermaye ve başarılı olma baskısı çerçevesinde bütüncül bir yaklaşımla değerlendirilmiştir. Bu yönüyle çalışma aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini sağlayan örgütsel dinamikleri bir işletme örneği üzerinden derinlemesine ortaya koymaktadır. İkinci olarak, Türkiye bağlamında gerçekleştirilen nitel bir vaka araştırması olması nedeniyle gelişmekte olan ülke literatürüne bağlamsal ve uygulamaya dönük özgün bulgular kazandırmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Aile İşletmeleri ve Temel Özellikleri

Aile işletmeleri, dünya ekonomisinde olduğu kadar Türkiye ekonomisinde de istihdam yaratma, ekonomik büyüme, bölgesel kalkınma ve girişimciliğin sürdürülebilirliği açısından önemli bir yere sahiptir. Diğer işletmelerden farklı olarak aile işletmeleri yalnızca ekonomik amaçlarla faaliyet göstermemekte, aynı zamanda aile değerlerinin korunması, kuşaklar arası devamlılığın sağlanması ve aile mirasının gelecek nesillere aktarılması gibi sosyo-duygusal hedefleri de bünyesinde barındırmaktadır. Bu durum, aile işletmelerini ekonomik ve sosyal sistemlerin iç içe geçtiği özgün örgütsel yapılar hâline getirmektedir (Chua vd., 1999).

Literatürde aile işletmelerinin tanımlanmasında farklı ölçütler kullanılmaktadır. Astrachan ve Shanker'e (2003) göre; aile işletmelerinin tanımlanmasında, sahiplik yapısı, stratejik kontrolün aile üyelerinde bulunması ve işletme yönetimine birden fazla kuşağın katılımının hedeflenmesi temel kriterler olarak kabul edilmektedir. Bu kriterlerin her biri işletmenin yaşam döngüsündeki gelişim düzeyine bağlı olarak farklı önem derecelerine sahip olmakla birlikte, aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran temel özellikleri oluşturmaktadır. Chua vd. (1999), aile işletmelerinin temel motivasyonunun yalnızca kâr elde etmek olmadığını, aile bütünlüğünü koruyarak işletmenin kuşaklar boyunca devamlılığını sağlamak olduğunu ifade etmektedir. Benzer şekilde Stasa Ouzký ve Machek (2023), aile üyeleri arasındaki güçlü sosyal ilişkilerin ve duygusal bağlılığın işletmelerin stratejik fırsatları değerlendirme kapasitesini artırdığını, yenilikçilik faaliyetlerini desteklediğini ve uzun dönemli rekabet avantajı oluşturduğunu belirtmektedir. Gersick vd. (1997), aile işletmelerinin kurulmasını teşvik eden üç temel unsuru; ekonomik bağımsızlık arzusu, kendi işinin sahibi olma isteği ve aileye kalıcı bir ekonomik miras bırakma amacı

olarak ifade etmektedir. Bu tanımlar, aile işletmelerinin yalnızca ekonomik bir girişim olarak değil, aynı zamanda aile bütünlüğünü ve gelecek kuşakları destekleyen sosyal bir kurum olarak değerlendirilmesine dikkat çekmektedirler.

Yukarıda yer alan tanımlardan da anlaşılacağı üzere aile ve işletme sistemlerinin iç içe geçmiş yapısı, aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran en temel özelliklerden biridir. Bu yapı, hızlı karar alma, güçlü örgüt kültürü, yüksek düzeyde güven, esnek yönetim anlayışı, bilgi ve deneyimin kuşaklar arasında aktarılması, çalışan bağlılığının güçlenmesi ve işletme itibarı ile aile itibarının bütünleşmesi gibi önemli avantajlar sağlamaktadır. Bununla birlikte akraba kayırmacılığı (nepotizm), aile içi çatışmaların işletmeye yansıması, rol çatışmaları, görev ve yetki belirsizlikleri, kuşaklar arası devir sürecinin yeterince planlanamaması aile işletmelerinin karşılaştığı temel yönetim sorunları arasında gösterilmektedir (Kets de Vries, 1993).

Öte yandan aile işletmelerinin uzun dönemli başarısında kültürel değerlerin önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Özellikle Japonya ve diğer Uzak Doğu ülkelerinde uzun ömürlü aile işletmeleri üzerine yapılan araştırmalar, aileye özgü değerlerin, güven ilişkilerinin, hiyerarşik yapının ve ortak sorumluluk anlayışının örgüt kültürüne başarıyla aktarılmasının işletmelerin sürdürülebilirliğini desteklediğini göstermektedir (Güleş vd., 2013). Bu durum, aile değerleri ile örgütsel değerlerin uyum içerisinde yönetilmesinin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabileceğini ortaya koymaktadır.

Aile işletmeleri zaman içerisinde aile, mülkiyet ve işletme boyutlarında eş zamanlı olarak gelişim göstermektedir. Gersick vd. (1999) tarafından geliştirilen gelişim modeli, mülkiyet yapısının kurucu girişimci döneminden kardeş ortaklığına ve kuzen konsorsiyumuna doğru evrildiğini; işletmenin kuruluş, büyüme ve olgunluk aşamalarından geçtiğini; aile yapısının ise genç aileden birlikte çalışan aileye ve sonrasında bayrağı devreden aileye doğru geliştiğini ortaya koymaktadır. Bu üç gelişim sürecinin birbirini karşılıklı olarak etkilemesi, her dönemde farklı yönetsel sorunların ve ihtiyaçların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinin sağlanabilmesi, yalnızca ekonomik performansın değil, aile, mülkiyet ve işletme sistemleri arasındaki ilişkinin anlaşılıp etkin biçimde yönetilmesine bağlıdır.

2.2. Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirliği Belirleyen Temel Dinamikler

Aile işletmelerinin sürdürülebilirliği, yalnızca finansal başarı veya uzun yıllar faaliyet göstermesi ile açıklanabilecek bir olgu değildir (Miller ve Le Breton-Miller, 2005). İşletmenin değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmesi, aile değerlerini gelecek kuşaklara aktarabilmesi ve rekabet avantajını uzun dönemde koruyabilmesi, birbirini tamamlayan örgütsel ve aileye özgü dinamiklerin birlikte yönetilmesine bağlıdır (Sharma vd., 2003; Teece, 2007). Literatürde aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini etkileyen çok sayıda faktör üzerinde durulmaktadır (Chrisman vd., 2005).

Bu çalışmada aile işletmelerinin uzun dönemli başarısını açıklamada literatürde öne çıkan yedi temel dinamik esas alınmıştır. Bunlar; kurumsallaşma, kuşaklar arası devir, duygusal sahiplik, zorlukları fırsata çevirme kapasitesi, stratejik çeviklik, sosyal sermaye ve başarılı olma baskısıdır. Bu dinamikler, aile işletmesinin yaşam döngüsü boyunca birbirini besleyen ve sürdürülebilirliğini destekleyen bütüncül bir yapı olarak ele alınmaktadır.

2.2.1. Kurumsallaşma

Kurumsallaşma, aile işletmelerinde sürdürülebilirliğin temel yönetsel dinamiklerinden biri olarak kabul edilmektedir. İşletme faaliyetlerinin kişilere bağımlı olmaktan çıkarılarak belirli ilke, süreç ve standartlar doğrultusunda yürütülmesi, özellikle kuşak değişimlerinin yaşandığı dönemlerde işletmenin sürekliliğini desteklemektedir (Miller ve Le Breton-Miller, 2005). Kurumsallaşma yalnızca yazılı prosedürlerin oluşturulmasını değil; görev ve sorumlulukların açık biçimde tanımlanmasını, karar alma süreçlerinin sistematik hale getirilmesini ve profesyonel yönetim anlayışının aile değerleriyle uyum içerisinde geliştirilmesini de kapsamaktadır. Bu yönüyle kurumsallaşma, aile işletmelerinin büyüme sürecinde karşılaşabilecekleri yönetsel belirsizlikleri azaltırken, örgütsel öğrenmenin ve kurumsal hafızanın korunmasına da katkı sağlamaktadır (Gersick vd., 1997). Bununla birlikte başarılı aile işletmelerinde kurumsallaşma, aile kültürünü ortadan kaldıran bir bürokratik yapıdan ziyade, aile değerlerini koruyarak işletmenin gelecek kuşaklara aktarılmasını destekleyen bir yönetim anlayışı olarak ele alınmaktadır.

2.2.2. Kuşaklar Arası Devir

Aile işletmelerinin sürdürülebilirliği açısından en kritik süreçlerden biri kuşaklar arası devirdir. Kuşaklar arası devir yalnızca mülkiyetin veya yöneticilik görevlerinin bir sonraki kuşağa aktarılmasını ifade etmemekte; aynı zamanda işletmenin yıllar içerisinde oluşturduğu bilgi birikiminin, örgüt kültürünün, aile değerlerinin, sosyal ilişkiler ağının ve liderlik anlayışının gelecek kuşaklara aktarılmasını da kapsamaktadır (Cabrera-Suárez vd., 2001; Sharma vd., 2003). Bu nedenle devir süreci, aile işletmelerinin geçmişten gelen deneyimini korurken yeni kuşağın değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilecek bilgi, beceri ve vizyonunu işletmeye kazandıran stratejik bir öğrenme süreci olarak değerlendirilmektedir.

Literatürde başarılı kuşaklar arası devrin tesadüfi bir olay değil, uzun vadeli planlama gerektiren bir süreç olduğu vurgulanmaktadır. Yeni kuşağın erken dönemlerden itibaren işletmeye dâhil edilmesi, deneyim kazanması, karar alma mekanizmalarına katılması ve kurucu kuşakla birlikte çalışarak örtük bilgiyi edinmesi, devir sürecinin başarısını artırmaktadır (Le Breton-Miller vd., 2004). Buna karşılık planlanmayan devir süreçleri, aile içi çatışmalar, liderlik belirsizliği, bilgi kaybı ve stratejik yönelim eksikliği nedeniyle işletmenin sürdürülebilirliğini riske atabilmektedir. Son yıllarda yapılan çalışmalar da kuşaklar arası bilgi transferi ile aile değerlerinin korunmasının, uzun ömürlü aile işletmelerinin rekabet avantajını destekleyen temel unsurlar arasında yer aldığını göstermektedir (Nave vd., 2025). Bu bağlamda kuşaklar arası devir, yalnızca yönetimin el değiştirmesi değil, işletmenin kurumsal hafızasının ve sürdürülebilir rekabet gücünün gelecek kuşaklara aktarılmasını sağlayan temel dinamiklerden biri olarak değerlendirilmektedir (Reif vd., 2025).

2.2.3. Duygusal Sahiplik

Aile işletmelerini diğer işletme türlerinden ayıran temel özelliklerden biri, aile üyelerinin işletmeyle kurduğu güçlü duygusal bağ ve aidiyet duygusudur. Duygusal sahiplik, aile üyelerinin işletmeyi yalnızca ekonomik değer yaratan bir organizasyon olarak değil, aile kimliğinin, ortak geçmişin ve gelecek kuşaklara aktarılacak mirasın önemli bir parçası olarak algılamalarını ifade etmektedir. Bu bağ, aile üyelerinde işletmeye karşı sorumluluk, bağlılık ve koruma davranışlarını güçlendirmekte, alınan stratejik kararların kısa dönemli ekonomik

kazançlardan ziyade işletmenin uzun dönemli devamlılığını gözetmesine katkı sağlamaktadır (Pierce vd., 2001).

Aile işletmeleri literatüründe duygusal sahiplik, çoğunlukla Sosyo-Duygusal Zenginlik (Socioemotional Wealth-SEW) yaklaşımı çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu yaklaşıma göre aileler, finansal performansın yanında aile kimliğinin korunması, işletme üzerindeki aile etkisinin sürdürülmesi, aile değerlerinin gelecek kuşaklara aktarılması, aile itibarının korunması ve kuşak devamlılığının sağlanması gibi finansal olmayan hedeflere de önem vermektedir (Gómez-Mejía vd., 2007). Berrone ve arkadaşları (2012) ise, sosyo-duygusal zenginliği, aile üyelerinin işletme üzerindeki kontrol ve sahipliklerinden kaynaklanan duygusal değerlerin bütünü olarak tanımlamakta ve bu yaklaşımın aile işletmelerinin diğer işletmelerden farklı karar alma süreçlerini açıklayan temel kuramsal çerçevelerden biri olduğunu belirtmektedir.

2.2.4. Zorlukları Fırsata Çevirme Kapasitesi

Aile işletmelerinin sürdürülebilirliği, yalnızca sahip oldukları kaynaklara değil, karşılaştıkları belirsizlik ve güçlükleri nasıl yönettiklerine de bağlıdır. Özellikle uzun ömürlü aile işletmeleri incelendiğinde, ekonomik krizler, finansal kısıtlar, sektörel dönüşümler ve çevresel belirsizlikler karşısında yalnızca ayakta kalmayı değil, bu süreçleri yeni fırsatlar geliştirmek için değerlendirmeyi başardıkları görülmektedir. Bu nedenle zorlukları fırsata çevirme kapasitesi, aile işletmelerinin sürdürülebilir rekabet avantajını destekleyen önemli yönetsel yetkinliklerden biri olarak değerlendirilmektedir (Duchek, 2020; Teece, 2007).

Girişimcilik literatürü, her işletmenin fırsat odaklı bir girişimcilik anlayışıyla kurulmadığını ortaya koymaktadır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde birçok aile işletmesi ekonomik zorunluluklar, sınırlı istihdam olanakları veya geçim kaygısı gibi nedenlerle kurulmaktadır. Bu durum, zorunluluk temelli girişimcilik olarak tanımlanmakta ve bireyin mevcut ekonomik veya sosyal kısıtları aşabilmek amacıyla girişimcilik faaliyetinde bulunmasını ifade etmektedir (Reynolds vd., 2005). Bununla birlikte aile işletmelerinin uzun dönemli başarısını belirleyen unsur, kuruluş motivasyonundan çok, kuruluş sürecinde karşılaşılan güçlüklerin zaman içerisinde öğrenmeye, yenilik geliştirmeye ve büyümeye dönüştürülebilmesidir. Bu dönüşüm süreci, örgütsel dayanıklılık yaklaşımı ile de açıklanmaktadır. Örgütsel dayanıklılık, işletmelerin krizlerden yalnızca etkilenmeden çıkmasını değil, yaşanan deneyimlerden öğrenerek daha güçlü bir yapıya ulaşmasını ifade etmektedir (Duchek, 2020).

2.2.5. Stratejik Çeviklik

Günümüzün hızla değişen rekabet ortamında işletmelerin sürdürülebilirliği, yalnızca mevcut kaynaklarını etkin kullanmalarına değil, aynı zamanda çevresel değişimleri zamanında algılayarak bu değişimlere uygun stratejik tepkiler geliştirebilmelerine de bağlıdır. Bu bağlamda stratejik çeviklik, işletmenin değişen çevre koşullarını erken fark edebilmesi, ortaya çıkan fırsatları değerlendirebilmesi ve sahip olduğu kaynakları yeni koşullara uygun biçimde yeniden yapılandırabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Doz & Kosonen, 2010; Teece, 2007).

Dinamik Yetenekler Teorisi'ne göre işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı, sahip oldukları kaynaklardan ziyade bu kaynakları değişen çevre koşullarına göre sürekli yenileyebilme ve yeniden yapılandırabilme yeteneklerinden kaynaklanmaktadır (Teece vd.,

1997; Teece, 2007). Bu çerçevede stratejik çeviklik, işletmenin çevresel değişimleri algılama, ortaya çıkan fırsatları değerlendirme ve örgütsel kaynaklarını yeniden yapılandırma süreçlerinin bütüncül bir yansıması olarak değerlendirilmektedir.

Aile işletmeleri açısından stratejik çeviklik, kendilerine özgü yapısal özellikler nedeniyle hem önemli avantajlar hem de bazı sınırlılıklar içermektedir. Güçlü aile bağları, karar alma süreçlerinin görece kısa olması, yöneticiler arasındaki güven ilişkisi ve uzun dönemli bakış açısı stratejik çevikliği destekleyebilmektedir. Buna karşılık geleneksel yönetim anlayışına aşırı bağlılık, değişime direnç veya profesyonel yönetim uygulamalarının yetersizliği çeviklik kapasitesini sınırlandırabilmektedir (Craig ve Moores, 2006). Bu nedenle sürdürülebilir aile işletmeleri, aile değerlerini ve kurumsal hafızalarını korurken aynı zamanda çevresel değişimlere uyum sağlayabilecek esnek yönetim anlayışını geliştirebilen işletmelerdir. Son yıllarda aile işletmeleri literatüründe stratejik çevikliğin yalnızca kriz dönemlerinde ortaya çıkan bir özellik olmadığı, aksine işletmenin uzun dönemli sürdürülebilirliğini destekleyen dinamik bir yetkinlik olduğu vurgulanmaktadır.

2.2.6.Sosyal Sermaye

Aile işletmelerinde sosyal sermayenin önemi, uzun dönem içerisinde oluşturulan ilişkilerin işletmenin bilgiye, kaynaklara ve iş birliği olanaklarına erişimini desteklemesinde ortaya çıkmaktadır (Stasa ve Machek, 2022; Wang vd. 2015). Sosyal sermaye, güven, ortak değerler ve ilişkisel bağlar aracılığıyla aile üyeleri ile işletmenin diğer paydaşları arasındaki etkileşimleri güçlendirebilmektedir (Sorenson ve Milbrandt, 2023). Özellikle güven temelli ilişkiler, aile üyeleri arasındaki dayanışmanın yanı sıra işletmenin dış paydaşlarıyla geliştirilen ilişkilerde bilgi ve kaynak alışverişini ve iş birliğini destekleyebilmektedir (Deferne vd. 2023; Wang vd. 2015; Arregle vd. 2007).

Bu açıdan sosyal sermaye, aile işletmelerinin yalnızca mevcut ilişkilerini sürdürmelerini değil, aynı zamanda bu ilişkiler aracılığıyla oluşan bilgi ve deneyim birikiminin işletme içinde ve kuşaklar arasında aktarılmasını kolaylaştıran ilişkisel bir kaynak olarak değerlendirilebilir (Barroso Martínez vd. 2013; Stasa ve Machek, 2022). Nitekim aile işletmelerinde güven, aile içi ve kuşaklar arası ilişkiler ile aile işletmesine bağlılığın bilgi paylaşımını destekleyen unsurlar arasında yer aldığı belirtilmektedir (Barroso Martínez vd. 2013).

2.2.7. Başarılı Olma Baskısı

Aile işletmelerinde işletmenin geçmişte oluşturduğu başarı, itibar ve aile mirası, sonraki kuşakların işletmeye yönelik tutumlarını ve sorumluluk algılarını etkileyebilmektedir. Kuşaklar arası devir yalnızca yönetim ve mülkiyetin bir kuşaktan diğerine aktarılması değil, aynı zamanda gelecek kuşağın işletmedeki rolünün ve işletmeye yönelik bağlılığının oluştuğu bir süreçtir (Handler, 1994). Sharma ve Irving (2005), aile işletmesi haleflerinin işletmeye yönelik bağlılığını dört farklı temelde ele almakta; bunlar arasında aile işletmesine yönelik yükümlülük duygusuna dayanan normatif bağlılık ile işletmede kalmayı bir gereklilik olarak görmeye dayanan zorunlu bağlılığı da bulunmaktadır. Bu yaklaşım, gelecek kuşağın işletmeye katılımının yalnızca kişisel tercih veya ekonomik fayda üzerinden açıklanamayacağını, aileye ve işletmeye yönelik sorumluluk algısının da halefiyet sürecinde rol oynayabileceğini göstermektedir.

3. Metot

3.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Bu araştırmanın amacı, yarım asrı aşkın süredir faaliyet gösteren bir aile işletmesinin sürdürülebilirliğini sağlayan temel dinamikleri belirlemek ve bu dinamiklerin kuşaklar arası yönetim sürecindeki yansımalarını ortaya koymaktır. Bu kapsamda araştırmada; kurumsallaşma, kuşaklar arası devir, duygusal sahiplik, zorlukları fırsata çevirme kapasitesi stratejik çeviklik, sosyal sermaye ve başarılı olma baskısı olmak üzere aile işletmelerinin uzun dönemli başarısını etkileyen yedi temel dinamik esas alınmıştır. Araştırma, söz konusu dinamiklerin gerçek yaşam bağlamında nasıl şekillendiğini ve aile işletmesinin sürdürülebilirliğine nasıl katkı sağladığını derinlemesine incelemeyi amaçlamaktadır.

Bu amaç doğrultusunda araştırmada nitel araştırma yöntemi benimsenmiştir. Nitel araştırmalar, bireylerin deneyimlerini, olaylara yükledikleri anlamları ve sosyal süreçlerin nasıl gerçekleştiğini derinlemesine ortaya koymayı amaçlayan araştırma desenleridir (Süleymanoğlu-Kürüm, 2021). Nicel araştırmalardan farklı olarak nitel araştırmalar, "ne kadar" veya "hangi düzeyde" sorularından ziyade, "nasıl" ve "neden" sorularına odaklanarak incelenen olgunun doğal bağlamı içerisinde kapsamlı biçimde anlaşılmasını sağlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2021).

3.2. Örnek Aile İşletmesinin Seçimi

Aile işletmelerinin gelişim süreci, kuşaklar ilerledikçe değişen yönetim anlayışları, liderlik yaklaşımları ve stratejik öncelikler doğrultusunda farklılaşmaktadır. Kurucu kuşak işletmenin girişimcilik kültürünü ve temel değerlerini oluştururken, ikinci kuşak işletmenin büyüme ve profesyonelleşme sürecinde önemli rol üstlenmektedir. Üçüncü ve sonraki kuşaklar ise değişen rekabet koşullarına uyum sağlayarak yenilikçilik, kurumsallaşma ve yeni iş alanlarının geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır (Handler, 1994; Sharma vd.2003; Zahra, 2005). Bu nedenle farklı kuşakların eş zamanlı olarak işletme yönetiminde yer aldığı aile işletmeleri, sürdürülebilirliği etkileyen dinamiklerin anlaşılması açısından önemli araştırma ortamları sunmaktadır.

Bu araştırmada örnek işletme, amaçlı örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. Amaçlı örnekleme, araştırma problemine ilişkin en fazla bilgiyi sağlayabilecek durumların bilinçli olarak seçilmesini esas almaktadır (Patton, 2015; Creswell ve Poth, 2018). Bu doğrultuda işletmenin uzun yıllara dayanan faaliyet geçmişi, ikinci ve üçüncü kuşağın birlikte yönetimde yer alması, sürdürülebilir büyümesini devam ettirmesi ve sektöründe öncü işletmeler arasında bulunması temel seçim kriterleri olarak belirlenmiştir. Böylece aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini şekillendiren kurumsallaşma, kuşaklar arası devir, duygusal sahiplik, zorlukları fırsata çevirme kapasitesi, stratejik çeviklik, sosyal sermaye ve başarılı olma baskısı dinamiklerinin gerçek yaşam bağlamında bütüncül olarak incelenmesi amaçlanmıştır.

3.3. Veri Toplama Aracı

Örnek olay yönteminde veriler üç ana kaynaktan elde edilmiştir:

- İşletme dokümanları ve arşiv kayıtları incelenmiştir,
- İşletmenin faaliyet gösterdiği sektör raporları incelenmiştir,

- İşletme yönetiminde ve stratejik kararlarında aktif yer alan 5 aile üyesiyle yarı yapılandırılmış temel 6 soru ile mülakatlar yapılmıştır.

Mülakat temel soruları literatürde yer alan bazı çalışmalardan hareketle oluşturulmuştur. Temel sorular ve kaynakları aşağıda tablo 1.de verilmiştir:

Tablo 1
Mülakatın Temel Soruları ve Kaynakları

Görüşme soruları	Anlamaya çalıştığı temel konu	Destekleyen kaynaklar
1. Bu işletmenin sizin için anlamı nedir?	İşletmenin aile üyeleri açısından anlamı, aile kimliği, duygusal bağ, aile işletmesi kimliği	Ge vd. (2022); Kallmuenzer vd. (2018)
2. İşletmenin kaderini değiştiren en kritik karar neydi?	Kritik stratejik kararlar, dönüm noktaları, işletmenin tarihsel gelişimi	Ge vd. (2022); Sharma vd. (1997)
3. Stratejik kararlar nasıl alınıyor?	Stratejik karar alma, aile ve işletme ilişkisi, yönetim biçimi	Kallmuenzer vd. (2018); Mustakallio vd. (2002)
4. Kuşakların meslek seçimi nasıl oldu?	Kariyer seçimi, aile işletmesine katılım, seçim/istek/zorunluluk	Sharma ve Irving (2005); Zellweger vd. (2011)
5. Kuşaklar arası geçiş nasıl yönetilmektedir?	Halefiyet, kuşaklar arası devir, halef hazırlığı	Handler (1994); Cabrera-Suárez vd. (2001); Sharma ve Irving (2005)
6. İşletme rekabet avantajını nasıl sürdürmektedir?	Rekabet avantajı, aile kaynakları, tarih, sosyal sermaye, stratejik yetenekler	Ge vd. (2022); Zellweger vd. (2013)

Her bir görüşme önceden randevu alınarak yapılmıştır. Mülakat görüşmeleri 50-70 dakika aralığında sürmüştür. Ses kaydı ve önemli hususlar not alınmıştır. Görüşme yapılan aile üyelerinden ilk olarak kendilerinin kısa hayat hikayesi dinlenmiştir. Anlatılan hayat hikayelerinde dikkat çekici hususlar not alınmıştır. Sonrasında temel 6 soru yöneltilmiş ancak alt sorularla detaylı bilgiye ulaşılmaya çalışılmıştır. Ayrıca sadece kurucuya "İşletmenin kuruluş sürecinde nasıl zorluklarla karşılaştınız?" sorusu sorulmuştur. Diğer kuşaklara ise bu soru yerine "İşletmeye katılma süreciniz nasıl gelişti? Bu bir tercih miydi yoksa beklenti miydi?" soruları yöneltilmiştir.

3.4. Verilerin Analizi

Bu araştırmada nitel araştırma yaklaşımı benimsenmiş ve araştırma bütüncül tek durum (tek vaka) çalışması deseniyle yürütülmüştür. Durum çalışması, güncel bir olgunun kendi gerçek yaşam bağlamı içerisinde derinlemesine incelenmesine ve olgu ile bağlam arasındaki ilişkilerin farklı veri kaynaklarından yararlanılarak bütüncül biçimde değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır (Creswell & Poth, 2018). Bu araştırmada incelenen durum, yarım asrı aşkın süredir faaliyet gösteren ve üç kuşağın işletme süreçlerinde yer aldığı bir aile işletmesinin sürdürülebilirliğidir. Tek bir aile işletmesinin araştırmanın temel analiz birimini oluşturması nedeniyle bütüncül tek durum deseni tercih edilmiştir. İşletmede yer alan birinci, ikinci ve üçüncü kuşaklar ayrı vakalar olarak değil, aynı vakanın sürdürülebilirlik dinamiklerini farklı kuşaksal perspektiflerden anlamaya imkân sağlayan katılımcı grupları olarak ele alınmıştır.

Analiz sürecinde öncelikle görüşme kayıtları ve araştırmacı notları düzenlenmiş; işletme dokümanları, arşiv kayıtları ve sektör raporları aynı vaka bağlamını açıklayan tamamlayıcı veri kaynakları olarak sınıflandırılmıştır. Kavramsal çerçevede tanımlanan yedi dinamik (kurumsallaşma, kuşaklar arası devir, duygusal sahiplik, zorlukları fırsata çevirme kapasitesi, stratejik çeviklik, sosyal sermaye ve başarılı olma baskısı) başlangıç kodlama çerçevesini oluşturmuştur. Bu nedenle ana tema düzeyindeki analiz tümdengelimsel olarak

yürütülmüş; görüşme anlatılarındaki farklı ifadeler ilgili ana temalar altında alt kodlar biçiminde düzenlenmiştir. Kodlama MAXQDA 20 programında gerçekleştirilmiş; benzer anlam taşıyan kodlar bir araya getirilerek tema-kod ilişkileri gözden geçirilmiş ve kuşaklar arası karşılaştırmalar üzerinden tema yapısı kesinleştirilmiştir. Böylece bulgular bölümünde raporlanan yedi tema, kavramsal çerçeve ve araştırma amacıyla aynı analitik yapıda sunulmuştur.

Nitel araştırmalarda bulguların güvenilirliğinin ortaya konulması, araştırma sürecinin sistematik ve tutarlı biçimde yürütüldüğünün gösterilmesi açısından önem taşımaktadır. Bu araştırmada güvenilirliğin değerlendirilmesinde Krippendorff'un (1980: 130-131) ortaya koyduğu kararlılık (stability), yeniden üretilebilirlik (reproducibility) ve doğruluk (accuracy) ölçütleri dikkate alınmıştır. İlk olarak kararlılığın değerlendirilmesi amacıyla MAXQDA 20 programı kullanılarak gerçekleştirilen kodlama işlemi belirli bir süre geçtikten sonra araştırmacı tarafından yeniden uygulanmıştır. İki farklı zamanda gerçekleştirilen kodlamaların büyük ölçüde benzerlik göstermesi, kodlama sürecinin zamana bağlı olarak tutarlı olduğunu ve dolayısıyla kararlılık ölçütünün sağlandığını göstermiştir.

Güvenilirliğin ikinci boyutu olan yeniden üretilebilirliğin değerlendirilmesi amacıyla kodlama süreci iki farklı uzman tarafından birbirinden bağımsız olarak gerçekleştirilmiştir. Uzmanların gerçekleştirdiği kodlamalar karşılaştırılmış ve kodlamalar arasındaki uyum oranı %84 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bu uyum düzeyi, kodlama sürecinin farklı değerlendiriciler tarafından benzer biçimde gerçekleştirilebildiğini göstermekte ve araştırmanın yeniden üretilebilirlik boyutunu desteklemektedir. Böylece araştırmanın veri analiz sürecinde yalnızca araştırmacının bireysel değerlendirmesine bağlı kalınmamış, kodlama yapısının farklı uzmanlar tarafından da benzer şekilde yorumlanabildiği görülmüştür.

Krippendorff'un (1980: 131) güvenilirliğin üçüncü boyutu olarak ele aldığı doğruluk ise elde edilen sonuçların önceden belirlenmiş bir standart veya referansla ne ölçüde örtüştüğünün değerlendirilmesine dayanmaktadır. Bununla birlikte doğruluk, Krippendorff tarafından güvenilirliğin sağlanması açısından her durumda zorunlu bir koşul olarak değerlendirilmemektedir. Bu araştırmanın nitel desene sahip olması ve bulguların katılımcıların deneyimleri, değerlendirmeleri ve işletmeye yükledikleri anlamlar üzerinden şekillenmesi nedeniyle standart bir referans değer üzerinden doğruluk değerlendirmesi yapılmamıştır. Bu nedenle araştırmada doğruluk boyutu ayrıca test edilmemiştir. Buna karşılık, kararlılık ve yeniden üretilebilirlik ölçütlerinin sağlanması ve bağımsız kodlayıcılar arasında %84 düzeyinde uyum elde edilmesi, veri analiz sürecinin güvenilirliğini destekleyen göstergeler olarak değerlendirilmiştir.

4. Bulgular

4.1. İşletmeye Dair Tanıtıcı Bilgiler

Tablo 2

İşletmeye Dair Tanıtıcı Bilgiler

Kurumsal Bilgiler	
Kuruluş yılı	1967
Çalışan sayısı	130
Faaliyet alanı	Tarım makinaları üretimi
Üretim teknolojisi	Teknoloji yoğun
Pazar	Ulusal + ihracat

İşletmenin 1967 yılında kurulduğu görülmektedir. Tarım makineleri üreticileri genellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerdir (Tarmakbir, 2024). 130 çalışanı bulunan bu işletme de orta ölçeklidir. Tarım makineleri sektörünün 1960'lı yıllarda kurulduğu göz önüne alındığında işletmenin sektörde en eski işletmeler arasında yer aldığı görülmektedir. 59 yıldır sektörde faaliyet göstermektedir. İşletme hem yurt içine hem de yurt dışına üretim yapmaktadır. İşletme 2000 yılı sonrasında önemli yatırımlar yaparak teknoloji yoğun fabrikasyon üretimine geçmiştir. İşletme Organize Sanayi Bölgesi'nde 35.000 m2'si kapalı toplam 50.000 m2 alanda üretime devam etmektedir.

4.2. İşletme Yönetiminde Yer Alan Aile Üyelerinin Demografik Bilgileri

Tablo 3

İşletme Yönetiminde Yer Alan Aile Üyelerinin Demografik Bilgileri

Katılımcı Aile Üyesinin Üyelik Derecesi	Akrabalık Derecesi	Yaş	İşletmede Çalışma Süresi	Meslek	Görev	Eğitim Durumu
1.kuşak üye	Baba/dede	82	59 yıl	Tornacı	Kurucu ve Onursal Başkan	Ortaokul
2. kuşak üye	Oğul/ağabey	58	25 yıl	Metalurji ve Malzeme Mühendisi	Genel müdür yardımcısı	Doktora terk
2. kuşak üye	Oğul/kardeş	49	32 yıl	Makine Mühendisi	Genel müdür	Lisans/Makine Mühendisliği
3. kuşak üye	Torun/oğul/yeğen	27	4 yıl	Makine Mühendisi	Üretim biriminde yetkili	Yüksek Lisans/ Mühendislik
3. kuşak üye	Torun/oğul/yeğen	24	2 yıl	İşletme Mühendisi	Muhasebe biriminde yetkili	Yüksek Lisans/ Mühendislik

İşletmede 3 kuşak yer almaktadır. Kurucu girişimci işletmede önceki dönemlere kıyasla daha sınırlı süre bulunmakla birlikte önemli kararlarda görüşü alınmaya devam etmektedir. 2. kuşak işletmelerde aktif yer almakta ve süreçlere yön vermektedirler. 3. kuşak son 2 yıldır işletme yönetiminde ve karar almada yer almaktadır. Tablo 3'te görüldüğü üzere 1. kuşak eğitimini ortaokul yıllarında bitirmek zorunda kalırken, 2. ve 3. kuşaklar iyi eğitim almışlardır. Ayrıca 2. ve 3. kuşakların belirli mühendislik alanlarında eğitim aldıkları ve bu meslek seçiminde kurucunun etkili olduğu görülmektedir. Bu bilgiler Handler (1994) ve Sharma vd. (2003) araştırmalarında elde ettikleri sonuçlarla benzerlik göstermekte ve kurucunun *gizli el* etkisini göstermektedir.

4.2.1.Birinci Kuşak (Kurucu)

Kurucu, 12 yaşında babasını kaybetmiş, ailesinin sorumluluğunu üstlenmiş ve eğitimini yarıda bırakmak zorunda kalmıştır. Konya'ya dönüş sonrası dişli fabrikası olan amcasının yanında tornacılıkta ustalık kazanmış ve askerlik dönüşü küçük bir işletme kurmuştur. Eğitim sürecinin yarıda kalması onun hep eksiklik hissetmesine yol açmıştır.

4.2.2.İkinci Kuşaklar (Abi-Kardeş)

Kurucunun iki oğlu mühendislik eğitimi almışlardır. Büyük oğul yurt dışında, küçük oğul lise yıllarından itibaren sahada deneyim kazanmıştır.

4.2.3.Üçüncü Kuşaklar (Torunlar)

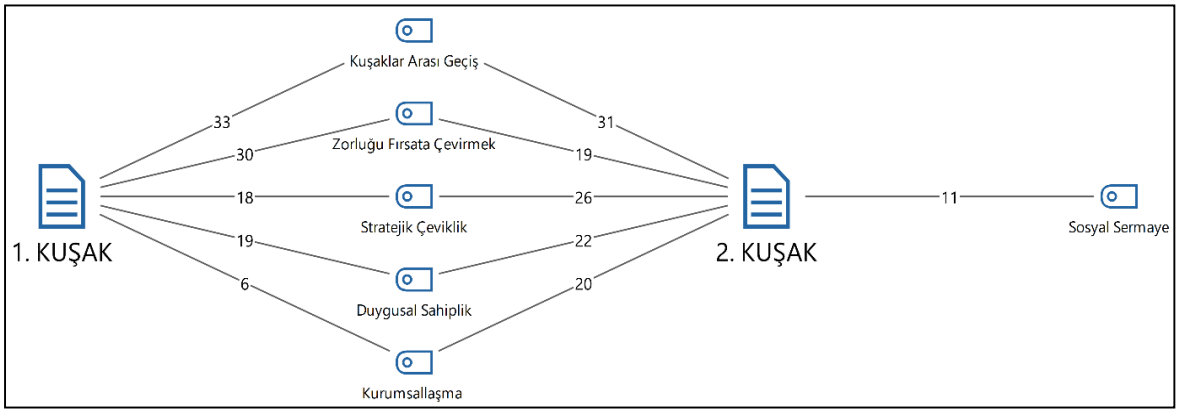
Üçüncü kuşak erkek torun, yeni iş kollarına yönelmiş ve büyük oğul ile birlikte yeni bir işin yönetimini üstlenmiştir. Bu süreç, işletmenin teknoloji yoğun, kurumsal ve profesyonel bir yapıya evrilmesini sağlamıştır. 2. torun olan kız çocuk ise muhasebe alanında görev almıştır.

4.3. Yapılan Görüşmelerden Ulaşılan Temalar

Örnek olay analizinde 7 tema öne çıkmıştır. Bunlar: kurucu motivasyonu olan aile dinamiklerinin kuşaklar arası geçişi, zorunluğu fırsata çevirebilme becerisi, stratejik çeviklik, duygusal sahiplik, kurumsallaşma çabaları, sosyal sermaye ve başarılı olma baskısıdır. Her bir tema, görüşmelerden elde edilen dikkat çekici kısımlarla aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

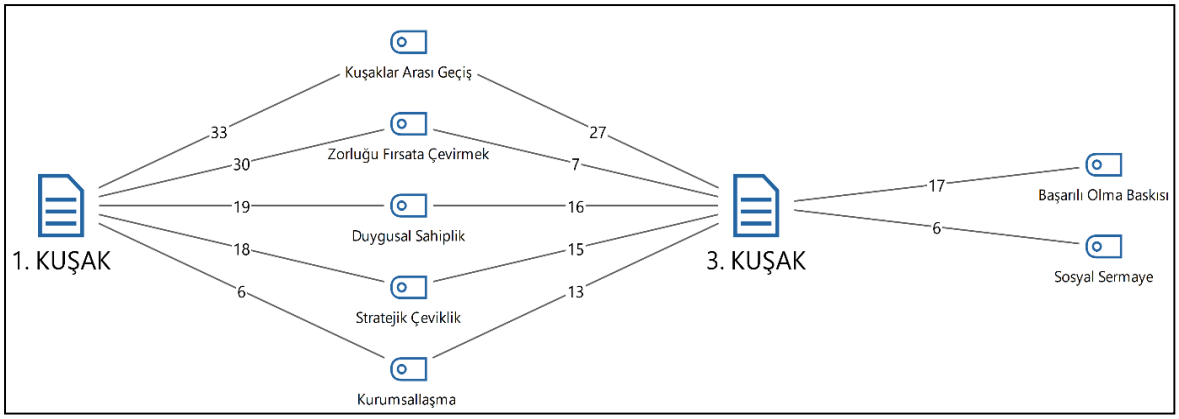
Şekil 1.

1. ve 2. Kuşaklara Ait İki Vaka Analizi



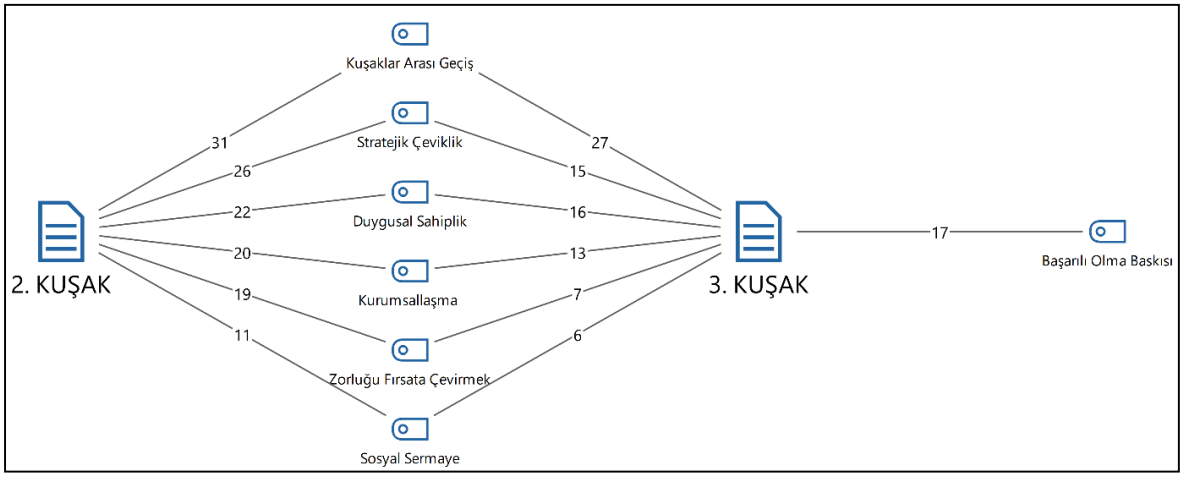
Şekil 2.

1. ve 3. Kuşaklara Ait İki Vaka Analizi



Şekil 3.

2. ve 3. Kuşaklara Ait İki Vaka Analizi



Şekil 1'de gösterildiği üzere, birinci ve ikinci kuşakların karşılaştırıldığı iki-vaka modeli, aile işletmelerinde kuşaklar arası sürekliliğin en güçlü biçimde ikinci kuşakta gözlemlendiğini ortaya koymaktadır. Özellikle "kuşaklar arası geçiş" (33-31), "zorluğu fırsata çevirme" (30-19) ve "stratejik çeviklik" (18-26) kodları arasındaki yüksek yoğunluklar, ikinci kuşağın kurucu kuşağın girişimci ruhunu büyük ölçüde devraldığını göstermektedir.

İkinci kuşakta stratejik çevikliğin birinci kuşağa göre daha yüksek düzeyde görülmesi, aile işletmelerinin yaşam döngüsü teorileri açısından değerlendirildiğinde önemli bir bulgudur. Kurucu kuşak daha çok işletmenin kurulmasına ve ayakta kalmasına odaklanırken, ikinci kuşak büyüme, çeşitlenme ve profesyonelleşme süreçlerini yönetmektedir. Bu durum, aile işletmelerinde ikinci kuşağın genellikle dönüşüm ve yeniden yapılanma kuşağı olarak tanımlandığı literatürle uyumludur.

Öte yandan, ikinci kuşakta ortaya çıkan "sosyal sermaye" teması (11), aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde ağ ilişkileri, güven temelli iş birlikleri ve paydaş ilişkilerinin önem kazandığını göstermektedir. Sosyal sermaye literatürüne göre aile işletmelerinin uzun dönemli başarısında güvene dayalı ilişkiler, aile dışı paydaşlarla geliştirilen ağlar ve toplumsal meşruiyet önemli rol oynamaktadır. Bu bağlamda ikinci kuşak, birinci kuşağın oluşturduğu girişimci mirası kurumsal kapasiteye dönüştüren bir geçiş aktörü olarak değerlendirilebilir. Bulgular, aile işletmelerinde sürdürülebilirliğin yalnızca ekonomik sermaye transferiyle değil, aynı zamanda girişimcilik kültürü, stratejik esneklik ve sosyal sermaye aktarımıyla sağlandığını göstermektedir.

Şekil 2'de gösterildiği üzere; birinci ve üçüncü kuşakların karşılaştırıldığı iki-vaka modeli incelendiğinde, her iki kuşak arasında en güçlü ortak temaların "kuşaklar arası geçiş" (33-27) ve "zorluğu fırsata çevirme" (30-7) olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, özellikle üçüncü kuşakta "başarılı olma baskısı" (17) ve "sosyal sermaye" (6) temalarının belirginleşmesi, aile işletmelerinde kuşak ilerledikçe ekonomik hedeflerin yanı sıra sembolik ve sosyal beklentilerin de arttığını göstermektedir.

Birinci kuşağın girişimcilik deneyimlerinin büyük ölçüde hayatta kalma, işletmeyi kurma ve sürdürülebilirliği sağlama ekseninde şekillendiği; buna karşılık üçüncü kuşağın aile mirasını sürdürme, mevcut başarı düzeyini koruma ve geliştirme baskısı altında hareket

ettiği söylenebilir. Özellikle "başarılı olma baskısı" temasının yalnızca üçüncü kuşakta ortaya çıkması, aile işletmeleri literatüründe sıkça vurgulanan sosyo-duygusal zenginlik (SEW) yaklaşımıyla açıklanabilir. Bu yaklaşıma göre sonraki kuşaklar, yalnızca ekonomik sermayeyi değil, aile itibarını, aile kimliğini ve kuşaklar boyunca oluşmuş sembolik sermayeyi de koruma sorumluluğu taşımaktadır.

Ayrıca üçüncü kuşakta sosyal sermayenin belirginleşmesi, aile işletmelerinin zaman içerisinde kurumsal ağlar, paydaş ilişkileri ve toplumsal meşruiyet üzerinden rekabet avantajı geliştirdiğini göstermektedir. Bu durum, aile işletmelerinde sosyal sermayenin kuşaklar arası aktarımın önemli bir unsuru olduğunu ortaya koyan çalışmalarla paralellik göstermektedir. Bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, birinci kuşağın kurucu girişimcilik özelliklerinin üçüncü kuşakta daha karmaşık sosyal ve kurumsal dinamiklerle yeniden üretildiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Şekil 3'te gösterildiği üzere, ikinci ve üçüncü kuşakların karşılaştırıldığı iki-vaka modeli, aile işletmelerinde kuşak ilerledikçe girişimcilik odaklı yaklaşımlardan kurumsal sürdürülebilirlik ve başarı baskısına doğru bir dönüşüm yaşandığını göstermektedir. İkinci kuşakta yüksek düzeyde görülen "stratejik çeviklik" (26-15), "kurumsallaşma" (20-13) ve "zorluğu fırsata çevirme" (19-7) temalarının üçüncü kuşakta görece azalması dikkat çekmektedir.

Bu durum, aile işletmeleri literatüründe sıkça tartışılan "üçüncü kuşak paradoksu" ile ilişkilendirilebilir. Literatürde üçüncü kuşak, işletmenin sahip olduğu ekonomik ve sosyo-duygusal mirası koruma baskısını en yoğun hisseden kuşak olarak tanımlanmaktadır. Nitekim bu çalışmada da "başarılı olma baskısı" temasının üçüncü kuşakta güçlü bir şekilde ortaya çıkması (17), işletmenin geçmiş başarılarını sürdürme ve aile itibarını koruma sorumluluğunun arttığını göstermektedir.

Diğer taraftan ikinci kuşakta görülen sosyal sermaye unsurlarının üçüncü kuşakta daha sınırlı biçimde temsil edilmesi, kuşaklar arası ilişkilerin karmaşıklaşması ve aile yapısının genişlemesiyle açıklanabilir. Aile işletmelerinde kuşak sayısı arttıkça aile üyelerinin işletmeye yönelik beklentileri çeşitlenmekte, bu durum karar alma süreçlerinde yeni gerilim alanları oluşturabilmektedir. Bu nedenle üçüncü kuşakta kurumsal yönetişim mekanizmaları, profesyonel yönetim uygulamaları ve aile anayasası gibi araçların önemi artmaktadır İkinci kuşaktan üçüncü kuşağa geçiş süreci, aile işletmelerinde girişimcilik sermayesinin korunmasından çok, mevcut ekonomik ve sosyo-duygusal sermayenin sürdürülebilir biçimde yönetilmesine odaklanan yeni bir kurumsal evreyi temsil etmektedir.

Aile işletmeleri müşterilerine kalite ve değer sağlamada daha çok gayret gösterirler. Aile üyeleri bundan beslenir ve haz alırlar. İşletme içindeki ve işletme dışındakilerle ilişkilerin geliştirilmesi ise işletme başarısını destekler, aile üyeleri bu başarıyı itibar olarak görür ve daha da motive olurlar (Huaz ve Betta, 2009). Bu nedenledir ki işletme performansı öncelikli olarak ailenin dinamiklerinden etkilenmektedir (Denison vd., 2004; Mazzi, 2011; Maharajh, Dhliwayo ve Chebo, 2024). Kuşaklar arası bilgi transferi, işletmenin sürekliliğinde kritik rol oynamıştır (Gersick vd. 1997). Güçlü aile bağları yönetim kadrosunun kendini işine adamasını destekler. Aile içi ilişkiler yetenekli aile üyelerinin işletmeye katkı vermesini ister. Başkaları yanında çalışmalarına engel olmaya çalışır (Alayoğlu, 2003). Nitekim örnek işletmede babanın müşteri hassasiyeti aynen alt kuşaklara aktarılmıştır.

Ailenin sosyal sermayesi işletmeye gerek iç süreçlerde gerekse de dış süreçlerde katkılar sunar (Arregle vd., 2007). İç süreçlerde, bilgiye ulaşmayı, bilgi depolamayı, örgütsel öğrenmeyi, yaratıcılığı ve yenilikçiliği kolaylaştırabilir. Bu sayede verimliliği artırarak maliyetleri azaltabilir (Nahapiet ve Groshal, 1998; Adler ve Kwon, 2002). Özellikle aile işletmelerinde sosyal bağlar ve uzun süreli ilişkiler güven ortamını artırarak çalışanların daha rahat ve yaratıcı olmalarına katkıda bulunur. Dahası aile işletmesinin kimliğinin şekillenmesi ve kuşaklar arası geçişte dayanıklılığa yardımcı olur (Czarnecka ve Bednarz, 2023). Örnek işletmede de özellikle annenin katkısının bu noktada büyük olduğu görülmektedir.

Ailenin değer, inanç ve tutumları işletmenin kültüründe etkindir. Çalışanların seçimi, bayi belirleme, tedarikçi seçimi gibi hususlarda önemli rolü vardır. Örgütsel kimlik, kendine özgün tanımını, kim olduğunu, neyi savunduğunu, nasıl faaliyet gösterdiğini ve onu farklı kılan unsurların neler olduğunu şekillendiren inanç ve değerler sistemlerinin yansımasıdır. İlk dönemlerinde, kurucu ile diğer aile üyelerinin değerleri ve inançları bu kimliğin temel kaynağıdır (Zellweger vd. 2013). Nitekim bu aile işletmesinde de benzer hususlar söz konusudur.

Kurucu girişimcinin anlatısına göre işletmenin temelleri, ekonomik zorunluluklar ile fırsat sezgisinin kesişiminde atılmıştır. 1960'ların ortasında kırsal bölgelerde gelir dalgalanmaları ve sınırlı istihdam imkânları, girişimciliği "bir tercihten çok zorunluluk" haline getirmiştir. Ancak belirleyici unsur, Türkiye'deki tarımsal dönüşümün erken fark edilmesidir:

- Traktörleşmenin artması
- Ekipman ihtiyacının büyümesi
- Yerel üreticilerin teknik servis eksikliği kurucunun dikkatini çekmiştir.

1960'lı yıllarda Türkiye genelinde tarımsal mekanizasyonun henüz yaygınlaşmamış olması, önemli bir fırsat alanı yaratmıştır. Sermaye yapısı büyük ölçüde borçlanma ve sınırlı aile desteğine dayanırken, devlet teşviklerinin dolaylı etkileri hissedilmiştir. Başlangıçta kendisi ile birlikte 2 çalışanla küçük ölçekli üretim ve tamir işleri yapmış, zamanla farklı tarım makineleri üretimi ve satışı ile sektörde büyüme göstermiştir. Bu bağlamda işletmenin zorluğu fırsata çevirme süreci bu boşluğu doldurması ile başlamıştır.

Kurucu açısından ilk yıllarda öncelik açık biçimde "hayatta kalma" olmuştur. Ürün ve hizmet seçimleri, bölgedeki çiftçilerin ihtiyaçlarına göre şekillenmiş; esneklik ve müşteri yakınlığı temel rekabet avantajı olarak öne çıkmıştır. Rekabet, daha çok yerel ustalar ve küçük üreticiler üzerinden tanımlanmış; fiyat ve güven ilişkisi belirleyici olmuştur. Karar alma süreçleri büyük ölçüde bireysel ve sezgisel temellidir. Kurucu, risk alma konusunda temkinli ancak fırsatları değerlendirme konusunda pragmatik bir yaklaşım sergilemiştir. Aile işletmelerinin erken dönemlerinde esneklik ve müşteri odaklılık sıklıkla görülmektedir (Lansberg, 1983).

Aile üyeleri için işletmenin taşıdığı anlam çok farklıdır. İşletmenin adı, itibarı, ailenin soyadı ve itibarı olarak kabul edilir. İşletme adı ile soyadın aynı oluşu ya da bayrağı taşımaya devam etme arzusu ve çabası, "el âlem ne der" gibi kıstaslardan dolayı aile üyeleri daha fazla çaba gösterirler. Duygusal sahiplik söz konusudur. Aile üyeleri duygusal sahiplik yaşadıkları için normal bir çalışandan farklı davranır ve krizin çözümünde ekstra çaba sarf ederler. Bu

nedenle de yoğun duygusal emek vardır. İşletmenin sürdürülebilirliği için aile üyeleri özverili, paylaşımcı hareket ederler. Aile üyelerinin sahip oldukları yetenek, bilgi, sermaye vb. kaynaklar işletmede aktif yer alsın ya da yer almasınlar işletme amaçları için kullanılır (Erdirençelebi, 2022). Örnek aile işletmesinin aile üyelerince yoğun çaba gösterildiği hatta torunlara kadar meslek seçiminde kurucunun etkin olduğu görülmektedir.

"Değişmeyen tek şey değişimdir" sözünden hareketle teknoloji sürekli değişmekte ve ilerlemektedir. İşletmelerde açık birer sistem olarak teknolojik çevrede yaşanan değişime adepte olmak zorunda kalmaktadırlar. Uyum sağlayan işletmeler ayakta kalırken uyum sağlayamayanlar yok olmaktadırlar. Bu durum, dinamik yetenekler yaklaşımı ile açıklanabilir (Teece vd. 1997). İkinci kuşak döneminde işletme tarım aletlerinden kepçe ataşmanlarına yönelinmiş, ihracat oranı artmış ve kısa sürede pazarın öncü firmaları arasına girmişlerdir.

Literatür profesyonelleşme ihtiyacının işletme büyümesiyle paralel geliştiğini göstermektedir (Handler, 1989). Aile işletmelerinde kurumsallaşma iki şekilde uygulanmaktadır: Kritik büyüme aşamasında ve kuşaktan kuşağa geçişte (Müftüoğlu, 2007). Örnek işletmedeki aile üyelerinin açıklamalarından anlaşılacağı üzere kritik büyüme aşamasında kurumsallaşma ihtiyacı doğmuştur. Süreç henüz yeni başlamıştır. Sürecin başlamasında tüm aile üyeleri hemfikirdir. Bu husus çatışmaların engellenmesini sağlar.

Sonuç olarak bakıldığında söz konusu aile işletmesinin kuşaklar arası aile ve işletmeye ait tüm değerleri aktardığı, kriz anlarını fırsata dönüştürdüğü, piyasanın istediği çevikliği gösterdiği, finansal sermaye yanı sıra sosyal sermayesini de aktif olarak koruduğu ve son kuşağa kadar aile işletmesi kimliğini ve kimliğin sorumluluklarını taşıdığı görülmektedir. Bu durum özellikle ikinci ve üçüncü kuşakta başarı kazanılmış bir yapının devam edebilmesi adına bir baskı unsuru yaratsa da, bu baskı kuşakların sahiplik duygusunu artırmış ve işletme devamlılığını da pozitif etkilemiştir.

Araştırma kapsamında katılımcıların cevapları paylaşılmıştır. Ancak cevapların çok uzun ve detaylı olması sebebiyle tüm cevaplara değil, temaları temsil ettiği düşünülen kilit cevaplara yer verilmiştir. Temalara ilişkin katılımcı cevapları şu şekildedir:

Aile Dinamiklerinin Kuşaklar Arası Geçişi

"Benim ilk müşterilerim zamanla bayim oldu. Halen ailecek görüşürüz. Çocuklarımız birlikte büyüdü. Hatta torunlarımız bile…" (Kurucu)

"Babamızdan sadece makinelerin dilini değil, müşteriyi nasıl dinleyeceğimizi öğrendik. Bayilerimizin çoğu babamdan bize geçti. Halen babam, bayilerle ilişkilerimize dikkat etmemiz hususunu ara ara hatırlatır …" (2. Kuşak Kardeş)

"Dedem ve babaannem bizlere her zaman kibar, mütevazi olmamızı söylerler. Dedem mütevaziliğin kazandıracağına vurgu yapar. Eş-dosttan örnekler verir." (3.Kuşak)

Zorlukları Fırsata Çevirme Becerisi

"…Makine vardı ama bakımını yapacak kimse yoktu. Çiftçi ne istediğini biliyor ama detaylandıramıyordu." (Kurucu)

….."İlk yıllarda çiftçinin ihtiyacı neyse onu üretirdik; standart yoktu, çözüm vardı. Müşterinin güveni esastı." (Kurucu)

…..“İşletmenin kuruluş sürecinde karşılaştığım iki büyük zorluk vardı: sermaye bulma ve başarabilir miyim korkusu. Aileme, akrabalarıma ve arkadaşlarıma mahcup olmaktan çok korktum. Bu nedenle de sürekli çalıştım. Hafta içi hafta sonu, yaz kış fark etmeksizin sürekli çalıştım. Hatta eşim ara ara uyarırdı çocuklar yüzünü unutacak diye. Ama başarmam şarttı…” (Kurucu)

Duygusal Sahiplik

*“İşletme benim adımı taşımaktadır. Benim ilk göz ağrımdır. Düşünsenize 22 yaşından beri hayatımın odağında oldu. Eşim yokken bile o vardı…”(*Kurucu)

“İşletme bizim için farklı anlam taşır. Kurban bayramlarında ilk gün kahvaltısını, özel gün kutlamalarını, ramazan davetlerini hep işletmede yaptık. Çalışanlarımızın büyük kısmı babamla bu işin ilk yıllarından beri var olan insanlar. Artık bir aile olmuşuz. Bazı özel günleri onların hatırlattıkları olur. Bu bana ayrı haz veriyor. Kurumun parçası olmaktan dolayı aldıkları haz bana haz veriyor…”(2. Kuşak Kardeş)

“Küçüklüğümden beri işletmenin logosu ile babamı hep bir bütün olarak gördüm. Küçüklüğümüzde annem bunu sürekli olarak dile getirirdi…” (2. Kuşak Ağabey)

“Babam ve annem henüz ortaokul yıllarımdan itibaren bize sürekli şu uyarıda bulunurdu: Yaptığınız her harekette aile ve şirket itibarımızı unutmayın. Adımızın bir ağırlığı var!” (2. Kuşak Kardeş)

“Dedemin her torunum zamanı gelince işletmede yerini alacaktır! sözü kulağımızdadır.” (3.Kuşak)

Stratejik Çeviklik

“İlk yıllarda yoğun teknoloji üretimi söz konusu değildi. Şimdi ise ar-ge temelli teknolojik üretim yapıyoruz. Bazen düşünüyorum, nerden nereye geldik. Gurur duyuyorum ekibimle…” (Kurucu)

“Artık sadece üretmek yetmiyor; daha verimli, daha dayanıklı makineler geliştirmek gerekiyor.” (2. Kuşak Kardeş)

“2000 yılına kadar patos, mibzer gibi ürünler üretirken 2005 yılı itibariyle kepçe üretimine başladık. Bu tarih bizim için milattır. Bu yıl itibariyle fabrika, makine, çalışan, vb. hepsinde yenilik yapmak zorunda kaldık. İyi ki yapmışız. Bu sayede sektörde atak yaptık.” (2. Kuşak Ağabey)

“Dijital dönüşüm tüm işleri değiştirmekte ve dönüştürmekte. Staj yaptığım işletmede de patron bunu söylerdi sık sık ekibe. Biz de işletmemizi riske sokmamalıyız. Dönüşüme ayak uydurmak zorundayız. Çevik olan kazanacaktır...” (3. Kuşak)

Kurumsallaşma Çabaları

“İşletme zamanla çok yol aldı. 3 kişi olarak başlanan yolda şu an 130 kişi olduk. Yaşlandım. Sağlığımda eskisi gibi değil. Oğullarıma artık el verdim. Onlar işletmede daha etkinler. Torunlarda sürece dahil olmaya başladılar. Daha küçük oğlanın çocukları küçük. Onlar da büyüyünce burada olsunlar isterim. Ben bu işletmeyi onlara gelecek olsun diye kurdum. Ama işler çok büyüdü ve karmaşıklaştı. Sistem artık kaçınılmaz zorunluluk haline geldi.” (Kurucu)

"Büyüdükçe aile içgüdüsü yetmemeye başladı; sistem geliştirmesi şart oldu." (2. Kuşak Ağabey)

"*İş dünyasındaki başarılı işletmeleri incelediğimizde hep aynı sonuç çıkıyor. Kişiler geçici iş baki. Bu nedenle işlerin kişilerden sıyrılarak sisteme dahil edilmesi gerekir. Bu örgüt hafızası içinde riski azaltır*." (2.Kuşak Kardeş)

Sosyal Sermaye

"Annemin ailesinden kaynaklı sosyal çevresi geniştir. Bir konuda sıkıntıya düştüğümüz zaman hemen annemi arar onun görüşünü alırım. Genellikle de ulaşmaya çalıştığımız kişileri ya da yakınlarını tanır. Bize görünmeyen yardımı çok olmuştur. Hakkını ödeyemeyiz. Sosyal sermayemizde emeği büyüktür." (2. Kuşak Ağabey)

"Annem Konya'nın ileri gelen ailelerinden birinin kızıdır. Sosyal sermayemizde temelimiz ona dayanır." (2. Kuşak Kardeş)

Başarılı Olma Baskısı

"Babaannem işletmeyi dedemizin emaneti olarak görmemizi ve en iyi biçimde sahip çıkmamızı ister. Bu istek zaman zaman üzerimizde baskı oluşturuyor. Babamlar kendilerini dedeme ispat etme çabasında olmuşlar biz ise hem dedeme hem de babamlara ispatlama çabası içindeyiz. Bu da biraz ağır sanki" (3. Kuşak)

"...Bu anlatılar bizim üzerimizde de bir baskı oluşturuyor." (3. Kuşak)

"...Başarı yıllardır içinde artarak devam etmiş biz de devam ettirme çabası içindeyiz. (3. Kuşak)

5. Sonuç

Bu araştırma, yarım asrı aşan geçmişe sahip bir aile işletmesinin sürdürülebilirliğini sağlayan temel dinamikleri nitel vaka analizi yöntemiyle ortaya koymuştur. Örnek olay analizinde yedi tema öne çıkmıştır. Bunlar: zorlukları fırsata çevirebilme becerisi, duygusal sahiplik, aile dinamiklerinin kuşaklar arası geçişi, kurumsallaşma çabaları, stratejik çeviklik, sosyal sermaye ve başarısız olma baskısıdır. Temalar çerçevesinde elde edilen bulgular, örnek işletmenin başarısının çok boyutlu bir yapıya dayandığını göstermektedir.

Kurucunun yaşadığı zorunluluk temelli girişimcilik, literatürde Handler (1994) tarafından ifade edilen kurucu odaklı yönetim biçimi ile uyumludur. Kurucunun erken yaşta iş yaşamına dahil olması ve ustalık kazanması, işletmenin ilk büyüme adımlarını temel teknik yeterlilik üzerine inşa etmesini sağlamıştır. İkinci kuşak süreci, eğitim ve saha deneyimi ile güçlenmiş, işletmenin stratejik kararlar almasını mümkün kılmıştır. Büyük oğulun yurt dışı eğitimi ve küçük oğulun sahadaki uzun süreli deneyimi, literatürde Sharma vd. (2003) tarafından vurgulanan "kuşaklar arası yeterlilik aktarımı" ile doğrudan ilişkilidir. Bu birleşim, işletmenin tarım aletlerinden kepçe ataçmanlarına geçiş yapmasını ve pazarda hızlı bir şekilde lider konuma gelmesini sağlamıştır.

Kurumsallaşma ve teknoloji odaklı üretim süreci, işletmeyi klasik bir zanaatkârlıktan sanayi odaklı aile işletmesine dönüştürmüştür. Bu süreç, Astrachan ve Shanker (2003) ve Gersick vd. (1997) tarafından ifade edilen profesyonelleşme ve kurumsallaşma gerekliliğini doğrulamaktadır. Özellikle ürün çeşitlendirme ve odaklanma stratejisi, işletmenin hem rekabet avantajını korumasına hem de riskleri dağıtmasına olanak sağlamıştır.

Üçüncü kuşak yönetiminin devreye girmesiyle işletme kuşaklar arası girişimcilik kavramını somutlaştırmıştır (Zahra, 2005). Yeni iş kollarına yönelim, sadece işletmenin sürdürülebilirliğini artırmakla kalmamış, aynı zamanda aile üyelerinin yetkinliklerini ve vizyonlarını işletme stratejisine entegre etmiştir. Beraberinde de stratejik çevikliği sağlamıştır.

Elde edilen bulgular ışığında, aile işletmelerinde sürdürülebilirliğin yalnızca ekonomik performansa değil, aynı zamanda kuşaklar arası uyumun yönetilmesine bağlı olduğu söylenebilir. Özellikle kurucu kuşağın kontrolü devretme sürecinin planlı bir şekilde yönetilmemesi, işletmenin büyüme potansiyelini sınırlayabilmektedir. Buna karşılık, ikinci ve üçüncü kuşakların daha kurumsal ve profesyonel bir yönetim anlayışı benimsemeleri, işletmenin uzun vadeli rekabet gücünü artırmaktadır.

Bulgular ayrıca aile işletmesinin sürdürülebilirliğinin yalnızca işletme içi yönetsel uygulamalarla sınırlı olmadığını, işletmenin paydaşları ve içinde bulunduğu sosyal çevreyle geliştirdiği ilişkilerle de desteklendiğini göstermektedir. Uzun yıllara dayanan bayi ve müşteri ilişkilerinin aileler arası ilişkilere dönüşmesi, çalışanların aile yapısının bir parçası olarak görülmesi ve aile itibarının korunmasına verilen önem, işletmenin ekonomik amaçlarının yanında sosyal sorumluluk ve paydaşlara karşı sorumluluk anlayışının da geliştiğine işaret etmektedir. Bu açıdan sosyal sorumluluk, mevcut araştırmada bağımsız bir tema olarak kodlanmamış olmakla birlikte, sosyal sermaye ve duygusal sahiplik dinamiklerinin işletme dışına yansıyan bir sonucu olarak değerlendirilebilir.

Bu bağlamda araştırmada öne çıkan bir diğer sürdürülebilirlik dinamiği sosyal sermayedir. Bulgular, aile işletmesinin uzun yıllar içerisinde aile üyeleri, müşteriler, bayiler ve diğer paydaşlarla geliştirdiği güvene dayalı ilişkilerin işletme açısından önemli bir ilişkisel kaynağa dönüştüğünü göstermektedir. Özellikle kurucu kuşakta oluşturulan müşteri ve bayi ilişkilerinin sonraki kuşaklara aktarılması ve aile üyelerinin sahip oldukları sosyal ağların işletmenin ihtiyaç duyduğu kişi ve kaynaklara erişimini kolaylaştırması, sosyal sermayenin kuşaklar arası aktarılabilen bir değer niteliği taşıdığını ortaya koymaktadır. Bu yönüyle sosyal sermaye yalnızca işletmenin dış çevreyle ilişkilerini güçlendiren bir unsur değil; bilgiye ve kaynaklara erişimi kolaylaştıran, güven ve itibarın kuşaklar arasında devamlılığını sağlayan ve böylece işletmenin uzun dönemli sürdürülebilirliğini destekleyen tamamlayıcı bir dinamik olarak değerlendirilmektedir.

Başarılı olma baskısı bu işletmede yalnızca olumsuz bir psikolojik yük olarak değil, üçüncü kuşağın aile mirası ve itibarı karşısında hissettiği sorumluluğun davranışsal bir yansıması olarak değerlendirilmiştir. Bununla birlikte baskının aşırılaşması hâlinde haleflerin özerkliği ve gönüllü bağlılığı açısından risk yaratabileceği de göz önünde bulundurulmalıdır.

Bu çalışma, aile işletmelerinde sürdürülebilirliğin tek bir faktörle açıklanamayacağını; kurumsallaşma, kuşaklar arası devir, duygusal sahiplik, zorlukları fırsata çevirme kapasitesi, stratejik çeviklik, sosyal sermaye ve başarılı olma baskısının birbirini tamamlayan dinamikler olarak uzun dönemli işletme başarısını şekillendirdiğini göstermektedir.

Örnek işletmeden elde edilen veriler doğrultusunda çıkarılabilecek hususlar şunlardır:

- Kurumsallaşma erken dönemde başlatılmalıdır.
- Kuşaklar arası bilgi aktarımı planlı yürütülmelidir.

- Duygusal sahiplik profesyonel yönetim ile dengelenmelidir.
- Stratejik çeviklik kurumsal öğrenmeyle desteklenmelidir.
- Zorunluluk temelli girişimcilikten doğan deneyimler örgütsel hafızaya dönüştürülmelidir.

Araştırma tek bir aile işletmesiyle sınırlıdır. Aile işletmelerinde sürdürülebilirlik temel sorun olduğu için üç kuşağın bir arada yer aldığı işletme sayısı oldukça sınırlıdır. Çoğu aile işletmesinde ya birinci kuşak vefat etmiş ya da işletme hissedarları arasında yaşanılan çatışmalar sonucunda işletmeden kopmalar yaşanmıştır. Ayrıca krizlerin doğru yönetilemediği ve sonucunda iflas etmiş aile işletmeleri de söz konusudur. Kurucunun gizli etkisinin devamlılığını görebilmek için üç veya daha fazla kuşağın bulunduğu işletmeler önem taşımaktadır. Bu araştırmanın en büyük sınırlılığını oluşturmuştur. Ayrıca zaman ve ekonomik sınırlılıklar mevcuttur. Gelecek çalışmalarda farklı sektörlerde, farklı kuşak yapılarına sahip aile işletmeleri karşılaştırmalı olarak incelenebilir. Ayrıca nicel araştırmalarla bu çalışmada ele alınan yedi dinamiğin aile işletmelerinin sürdürülebilirliği üzerindeki etkileri test edilebilir.

Kaynakça

Adler, P. S. & Kwon, S.W. (2002). Social capital: prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40. https://doi.org/10.2307/4134367

Alayoğlu, N. (2003). *Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, MÜSİAD Yayınları No:42, Kasım.

Arregle, J. L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73-95. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00665.x

Arsezen, P. & Mutlu, S.B. (2023). Yöntem Olarak Vaka Analizi (Böl). *Yıkıcı ve Yapıcı İşyeri Sapma Davranışları: Örnek Olay İncelemeli*, Edit: Prof. Dr. Soner Taslak, Günce Yayınları.

Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family businesses' contribution to the U.S. economy: A closer look. *Family Business Review*, 16(3), 211-219. https://doi.org/10.1177/08944865030160030601

Barroso Martínez, A., Sanguino Galván, R., & Bañegil Palacios, T. M. (2013). Study of factors influencing knowledge transfer in family firms. *Intangible Capital*, *9*(4), 1216–1238. https://doi.org/10.3926/ic.405

Berrone, P., Cruz, C., & Gómez-Mejía, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, *25*(3), 258–279. https://doi.org/10.1177/0894486511435355

Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, *14*(1), 37-46. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00037.x

Claessens, S., Djankov, S. & Lang, L.H.P. (2000). The separation of ownership and control in East Asian corporations. *Journal of Financial Economics*, 58(1–2): 81-112. https://doi.org/10.1016/S0304-405X(00)00067-2

Chrisman, J. J., Sharma, P., Steier, L. P., & Chua, J. H. (2013). The influence of family goals, governance, and resources on firm outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1249-1261. https://doi.org/10.1111/etap.12064

Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39. https://doi.org/10.1177/104225879902300402

Craig, J.B.L. & Moores, K. (2006), A 10-year longitudinal ınvestigation of strategy, systems, and environment on innovation in family firms. *Family Business Review*, 19: 1-10. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00056.x

Creswell, J. W. & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approache*s (4th ed.). Sage Publications.

Czarnecka, A. &Bednarz, M. (2023). The potential of family businesses in terms of social and economic security. *International Journal of Legal Studies*, 2(14): 523-542. DOI 10.5604/01.3001.0054.2778

De Massis, A., Frattini, F., Pizzurno, E. & Cassia, L. (2013), Product innovation in family versus nonfamily firms: An exploratory analysis. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 1-36. https://doi.org/10.1111/jsbm.12068

Deferne, M., Bertschi-Michel, A., & de Groote, J. (2023). The role of trust in family business stakeholder relationships: A systematic literature review. *Journal of Family Business Strategy*, *14*(1), 100501. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2022.100501

Denison, D., Lief, C., & Ward, J. L. (2004). Culture in family-owned enterprises: Recognizing and leveraging unique strengths. *Family Business Review*, 17(1), 61-70. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00004.x

Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2–3), 370–382. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006

Duchek, S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Bus Res* **13**, 215–246 (2020). https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7

Erdirençelebi, M. (2022). Aile İşletmelerinde Sosyal Sermaye (Böl:IV). *Bir Ailenin Bir İşletmesi Var…Mış…* Edit: M. A. Arıcıoğlu, M.Erdirençelebi, M.A. Çini. NEÜ Yayınları. Konya. 57-82.

Garnitz, J., Maltzan, A. V. & Wohlrabe, K. (2023). Famdata: Database for Family Business Companies in Germany Covering Company Key Figures and Survey Data (2023). *CESifo Working Paper No. 10540*, Available at SSRN: https://ssrn.com/abstract=4506326 or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4506326

Ge, B., De Massis, A., & Kotlar, J. (2022). Mining the past: History scripting strategies and competitive advantage in a family business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *46*(1), 165–192. https://doi.org/10.1177/10422587211046547

Gersick, K. E., Lansberg, I., Desjardins, M., & Dunn, B. (1999). Stages and transitions: Managing change in the family business. *Family Business Review*, 12(4), 287-297. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00287.x

Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press.

Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, *52*(1), 106–137. https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106

Güleş, H., Arıcıoğlu, M.A. & Erdirençelebi, M. (2013). *Ali Akkanat ile Aile İşletmeleri Üzerine Söyleşi: Aile İşletmeleri: Kurumsallaşma, Sürdürülebilirlik, Uyum*. Gazi Kitabevi.

Ha, N. M., Do, B. N., & Ngo, T. T. (2022). The impact of family ownership on firm performance: A study on Vietnam. *Cogent Economics and Finance*, 10(1), 1–15. https://doi.org/10.1080/23322039.2022.2038417

Handler, W.C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2): 133-157. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00133.x

Handler, W. C. (1989). Managing the family firm succession process. *Family Business Review*, 2(3), 257–276.

Huaz, L. & Betta, M. (2009). Behind the scenes: The hidden power of women in family businesses. *Conference: 23rd Annual Australian and New Zealand Academy of Management*. https://api.semanticscholar.org/CorpusID:111710564

Kallmuenzer, A., Hora, W., & Peters, M. (2018). Strategic decision-making in family firms: An explorative study. *European Journal of International Management*, *12*(5–6), 655–675. https://doi.org/10.1504/EJIM.2018.094497

Kets de Vries, M. F.R. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59-71. https://doi.org/10.1016/0090-2616(93)90071-8

Krippendorff, K. (1980). Content Analysis: An Introduction to is Methodology, London: Sage.

Lansberg, I. (1983). Managing human resources in family firms. *Organizational Dynamics*, 12(1), 39–46.

Le Breton–Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *28*(4), 305-328. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x

Leute, M. G. (2023). *The Strategic Behavior of Family Firms: Studies on Innovation And Corporate Social Performance*. [Doctoral Thesis, Maastricht University]. Maastricht University. https://doi.org/10.26481/dis.20230419ml

Maharajh, R., Dhliwayo, S. & Chebo, A.K. (2024). The influence of family dynamics on business performance: does effective leadership matter? *Journal of Family Business Management*, 14(3), 515-533. https://doi.org/10.1108/JFBM-04-2023-0058

Mazzi, C. (2011). Family business and financial performance: Current state of knowledge and future research challenges. *Journal of Family Business Strategy*, *2(3):* 166-181. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2011.07.001

Memili, E., Fang, H., Chrisman, J. J., & De Massis, A. (2015). The impact of small- and medium-sized family firms on economic growth. *Small Business Economics*, 45(4), 771–785. https://doi.org/10.1007/s11187-015-9670-0

Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for The Long Run*: *Lessons in Compotitive Advantage from Great Family Businesses*. Harvard Business School Press. Boston.

Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S. A. (2002). Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making. *Family Business Review*, *15*(3), 205–222. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00205.x

Müftüoğlu, T. (2007). *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler KOBİ'ler.* Genişletilmiş 6. Baskı, Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara, 2007, 259-260.

Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23, 242-266. https://doi.org/10.2307/259373

Nave E, Ferreira JJ, Fernandes CI, Paço A do, Alves H, Raposo M. (2025). A review of succession strategies in family business: content analysis and future research directions. *Journal of Management & Organization*, 31(6),3029-3053. http://doi.org/10.1017/jmo.2022.31

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). Sage Publications.

Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). *Toward a theory of psychological ownership in organizations*. *Academy of Management Review*, *26*(2), 298–310. https://doi.org/10.2307/259124

Reif, T., Bauer, D., Junge, S., & Hossnofsky, V. (2025). An update on family firm succession: A systematic literature review and future research directions. *Journal of Family Business Strategy*, 16(3), 100671. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2025.100671

Reynolds, P. D., Bosma, N., Autio, E., Hunt, S., De Bono, N., Servais, I., Lopez-Garcia, P., & Chin, N. (2005). Global entrepreneurship monitor: data collection design and implementation 1998–2003. *Small Business Economics*, *24*(3), 205–231. https://doi.org/10.1007/s11187-005-1980-1

Sharma, P., Chrisman, J.J. & Chua, J.H. (2003), Succession planning as planned behavior: Some empirical results. *Family Business Review*, 16(1), 1-15. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2003.00001.x

Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, *10*(1), 1–35. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00001.x

Sharma, P., & Irving, P. G. (2005). Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *29*(1), 13–33. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00067.x

Sığrı, Ü. (2018). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. Beta Basım Yayıncılık, İstanbul.

Sorenson, R. L., & Milbrandt, J. M. (2023). Family social capital in family business: A faith-based values theory. *Journal of Business Ethics*, *184*, 701–724. https://doi.org/10.1007/s10551-022-05110-4

Stasa, M., & Machek, O. (2022). Social capital in the family business literature: A systematic review and future research agenda. *Family Business Review*, *35*(4), 415–441. https://doi.org/10.1177/08944865221125520

Stasa Ouzký M. & Machek, O. (2024). Family firm performance: the effects of organizational culture and organizational social capital. *Journal of Family Business Management*, 14(2), 353–373, doi: https://doi.org/10.1108/JFBM-06-2023-0089

Süleymanoğlu-Kürüm, R. (2021). Uluslararası ilişkilerde nitel yöntemlerle makale yazımı: vaka analizi ve incelikleri. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (42), 149-169.

Tarım ve Orman Bakanlığı. (2023). *Tarım makineleri ve teknolojileri sektör politika belgesi 2023–2027*. Tarımsal Araştırmalar ve Politikalar Genel Müdürlüğü. https://www.tarimorman.gov.tr/TAGEM/Belgeler/yayin/Tarim_Makineleri%20ve%20Teknolojileri%20Sekt%C3%B6r%20Politika%20Belgesi%202023-2027.pdf

TARMAKBİR, tarım ve makine sanayi etkileşimi raporu, 2024, https://tarmakbir.org/raporlar/

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

Wang, Y., Poutziouris, P., & Graves, C. (2015). Social capital and competitive advantages of family businesses. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, *21*(6). https://doi.org/10.1108/IJEBR-07-2015-0147

Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2021). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (12. Baskı). Seçkin Yayıncılık.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications* (6th ed.). Sage Publications.

Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial risk taking in family firms. *Family Business Review*, 18(1), 23-40. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00028.x

Zellweger, T. M., Nason, R. S., Nordqvist, M. & Brush, C. G. (2013). Why do family firms strive for nonfinancial goals? an organizational identity perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(2), 229-248, https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00466.x

Zellweger, T. M., Sieger, P., & Halter, F. (2011). Should I stay or should I go? Career choice intentions of students with family business background. *Journal of Business Venturing*, *26*(5), 521–536. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.04.001

Extended Summary

This study aims to deeply explore the fundamental organizational dynamics that ensure the sustainability of family businesses by examining a family business established in Konya in 1967 and operating in the agricultural machinery sector for over half a century, using a case study method. The starting point of the research is the fact that although family businesses are a cornerstone of the world and Turkish economies, they face significant difficulties in ensuring sustainability across generations. The literature shows that very few family businesses reach the second generation, and even fewer reach the third. While many factors such as institutionalization, intergenerational transfer, organizational culture, social capital, entrepreneurial orientation, and dynamic capabilities are considered among the factors affecting this sustainability, most existing studies examine these variables independently and mostly using quantitative methods. This situation is insufficient to holistically explain how the dynamics that constitute sustainability interact within the context of a real business. Especially in developing countries like Turkey, qualitative case studies that deeply examine the sustainability processes of successful family businesses are limited. This research aims to fill this gap by examining a long-established family business in the agricultural machinery sector; this sector was chosen because, with the mechanization and modernization process of Turkish agriculture in the 1960s, it, largely composed of family businesses, began to develop.

The literature defines family businesses as unique organizational structures that operate not only for economic purposes but also with socio-emotional goals such as preserving family values, ensuring intergenerational continuity, and passing on family heritage. The ownership structure, strategic control held by family members, participation in management by multiple generations, and the business remaining family-owned are considered fundamental criteria in defining family businesses . The most distinctive feature that sets these businesses apart is the prioritization of transferring the business to future generations alongside economic goals. The intertwined nature of family and business systems provides advantages such as rapid decision-making, a strong organizational culture, a high level of trust, and flexible management; however, it also brings risks such as nepotism, the impact of intra-family conflicts on the business, and insufficient planning of intergenerational transfers. According to the development model developed by Gersick et al. (1997), family businesses exhibit simultaneous development in ownership structure from founding entrepreneurship to sibling partnerships and cousin consortiums, in business size from establishment to maturity, and in family size from a young family to a family passing on the reins.

This research is based on seven fundamental dynamics that explain this developmental process: institutionalization, intergenerational transfer, emotional ownership, the capacity to turn challenges into opportunities, strategic agility, social capital, and pressure to succeed. Institutionalization refers to the conduct of business activities according to specific principles and standards, removing their dependence on individuals, and particularly supporting the continuity of the business during generational changes. Intergenerational transfer means not only the transfer of ownership and management duties, but also the transfer of knowledge, organizational culture, and leadership understanding to future generations; the planned execution of this process directly affects its success. Emotional

ownership is a concept addressed within the framework of the socio-emotional wealth approach, referring to family members viewing the business as part of the family identity and shared heritage. The capacity to turn challenges into opportunities involves businesses' ability not only to survive crises and uncertainties but also to transform these processes into new opportunities, and is associated with the organizational resilience approach. Strategic agility is the ability of a business to detect environmental changes early and restructure its resources, and is explained within the framework of the Dynamic Capabilities Theory. Social capital refers to the transfer of all non-financial values owned by the family and the business, while the pressure to succeed expresses the feeling of "we must succeed too" created in the last generation by the sustainable success that the business has achieved up to the third generation.

This research adopted a case study approach from qualitative research designs; the business was selected using purposive sampling, considering the involvement of the second and third generations in management, its long history of operation, and its leading position in the sector. Data were collected from three sources: business documents and archival records, industry reports, and semi-structured interviews with five family members. The interviews lasted 50-70 minutes, and participants were first asked brief life stories, followed by six key questions regarding the meaning of the business, critical decisions, strategic decision-making processes, career choice, intergenerational transition, and competitive advantage. The obtained data were subjected to content analysis using the MAXQDA 20 program.

The company was founded in 1967, is a medium-sized enterprise with 130 employees, and operates in both domestic and international markets. Three generations are involved in management: the 82-year-old founder still serves as honorary chairman, his opinions are valued; two siblings from the second generation hold the positions of deputy general managers; and the grandchildren from the third generation have been actively involved in production and accounting for the past few years. The findings show that when comparing the first and second generations, the themes of intergenerational transition and turning challenges into opportunities are most intensely observed in the second generation, which largely inherited the founder's entrepreneurial spirit. In the comparison between the first and third generations, the themes of "pressure to succeed" and social capital become more prominent in the third generation, with symbolic and social expectations increasing alongside economic goals as generations progress. In the comparison between the second and third generations, the themes of strategic agility, institutionalization, and turning challenges into opportunities are relatively diminished in the third generation, replaced by concerns about corporate sustainability; this situation is associated with the "third-generation paradox" in the literature .

The statements obtained from the interviews reveal that the founder's entrepreneurial spirit, born out of economic necessity, turned into an opportunity when he recognized the farmers' need for technical services; the second generation's strategic transformation, supported by engineering education, led the business to focus on the production of excavator attachments, increasing exports; and the third generation contributed to the evolution of the business into a technology-intensive and corporate structure by focusing on new business lines. The family's social capital, particularly through the mother's extensive social network,

made significant contributions to the business, and trust-based relationships and long-term ties with dealers supported the competitive advantage. Family members viewed the business not only as an economic asset but also as a carrier of the family name and reputation, and this emotional ownership led them to act with dedication in a way different from regular employees. The need for institutionalization arose as the business grew, and the inadequacy of management dependent on individuals became apparent, leading to a consensus among family members on this issue.

The direct testimonies obtained from the interviews substantiate these findings. The founder recounts struggling with securing capital and the fear of failure during the company's establishment process, working day and night to avoid disappointing his family and community. Second-generation participants state that they learned not only technical knowledge but also customer listening skills and how to manage relationships with dealers from their fathers. Third-generation representatives express that the responsibility of maintaining the success expected of them by their grandparents and families sometimes felt like a heavy burden, but this responsibility also strengthened their commitment to the business. These narratives show that in family businesses, as generations progress, symbolic and socio-emotional capital is passed on alongside economic capital, but this transfer brings with it increasing pressure to perform.

This study makes significant theoretical contributions to the literature on family businesses. Firstly, it treats the dynamics influencing sustainability not as independent variables, but as a holistic system that feeds and functions together. Secondly, it demonstrates how the founder's necessity-based entrepreneurial experience transforms into a strategic competency over time, how the second generation carries this legacy into corporate capacity through education and field experience, and how the third generation embodies the concept of intergenerational entrepreneurship by venturing into new business sectors. Thirdly, within the context of a developing country, it provides a contextual contribution to the international literature , which is largely based on Western examples, by revealing the organizational mechanisms that shape the long-term success of a family business operating in a traditional yet technology-intensive sector such as agricultural machinery.

In conclusion, the research shows that sustainability in family businesses cannot be explained by a single factor; institutionalization, intergenerational transfer, emotional ownership, the capacity to turn challenges into opportunities, and strategic agility are complementary dynamics that shape long-term success. The planned execution of the founder's control transfer process, and the adoption of corporate and professional management approaches by the second and third generations, are among the elements that increase the competitiveness of the business. The study suggests that early initiation of institutionalization, planned intergenerational knowledge transfer, balancing emotional ownership with professional management, supporting strategic agility with organizational learning, and transforming necessity-based entrepreneurial experiences into organizational memory are necessary. The main limitation of the research is its limitation to a single business and the rarity of businesses where three generations are present together. Future studies are recommended to comparatively examine family businesses in different sectors and to test the five identified dynamics using quantitative methods. This study offers both

conceptual integrity and original application-oriented contributions specific to the developing country context to the family business literature . The findings offer concrete guidance for managers and policymakers of other family businesses operating under similar conditions, providing valuable insights into supporting intergenerational sustainability. Ultimately, this detailed case study clearly confirms that the long-term sustainability of family businesses can only be understood by considering the economic, social, and emotional dimensions together and holistically.

Ek bilgiler

Çıkar çatışması bilgisi: Sorumlu yazar, yazar ekibi adına çalışmada çıkar çatışması olmadığını kabul etmektedir.

Destek bilgisi: Çalışmada herhangi bir kuruluştan destek sağlanmamıştır.

Etik onay bilgisi: NEÜ Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu 25.06.2026 tarihli, E-66991687-605-881128 sayılı ve 2026/607 karar nolu izni ile etik kurul onayı bulunmaktadır.

Onam formu bilgisi: Çalışmaya katılım gösteren tüm bireylerden bilgilendirilmiş onam (gönüllü katılım) formu alınmıştır.