



İŞLETMELERİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK SERÜVENİ: HATAY İLİ ÖRNEĞİ*

 Duygu GÜNAL^a

 Ozan Emre UFACIK^b

 Olcay Bige AŞKUN^c

Öz

Hatay ilindeki aile işletmelerinin sürdürülebilirlik serüvenlerinin incelendiği bu çalışmada, rastgele örnekleme yöntemiyle seçilen 15 aile işletmesinin yaşam süreleri, çalışan sayıları, bu zamana kadar karşılaştıkları zorluklar ve bu zorluklar karşısında aldıkları önlemler araştırılarak hayatta kalış hikayeleri oluşturulmaya çalışılmıştır. Çalışma kapsamında nitel araştırma yöntemlerinden mülakat tekniği uygulanmıştır. Aile üyelerine sürdürülebilirliğin üç alt boyutunu (ekonomik, sosyal ve çevresel) içeren ve 39 açık uçlu sorudan oluşan sorular yöneltilerek hayatta kalış hikayeleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda işletmelerin en çok 3. kuşağa kadar ulaşabildikleri, sürdürülebilirliklerinde kurucuların lider vasıflı ve vizyon sahibi olmasının etkili olduğu, aile üyelerinin işin mutfağından yetiştiği görülmektedir. Bununla birlikte aile ve işletme değerlerinin zaman zaman çakışması, aile içi rekabet, özel yaşamdaki sorunların işe yansması ve kuşaklar arası anlaşmazlıklar gibi bazı olumsuzluklarda işletmelerin genelinde karşılaşılan sorunlar olarak göze çarpmaktadır. Araştırmanın yalnızca Hatay ilinde ve 15 aile işletmesinde yapılması sonuçların genellenebilirliğine engel teşkil etmektedir. Araştırma sorularının diğer illerde ve daha fazla işletmeye uygulanmasıyla sonuçlar genellenebilir.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, Sürdürülebilirlik, Hatay



SUSTAINABILITY ADVENTURE OF BUSINESSES: CASE OF HATAY PROVINCE

Abstract

In this study, the sustainability adventures of family businesses in Hatay were examined. 15 family businesses were selected by random sampling method. Life times of businesses, employee numbers, difficulties they faced were tried to create their survival stories. Within the scope of the study, interview technique was applied from qualitative research methods. It was tried to determine the survival stories by addressing the family members with 39 open-ended questions including three sub-dimensions of sustainability (economic, social and environmental). As a result of the research, it is seen that businesses can reach up to the third generation, that the founders' leading qualifications and vision are effective in their sustainability, and that family

* Bu makale 23-25 Eylül 2020 tarihleri arasında düzenlenen 19. Uluslararası İşletmecilik Kongresi'nde sunulmuş bildirinin genişletilmiş ve gözden geçirilmiş halidir.

^a Marmara Üniversitesi, SBE, duygu_gnl@hotmail.com

^b Arş. Gör., Beykent Üniversitesi, İİBF, emreufacik@beykent.edu.tr

^c Prof. Dr., Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, olcayb@marmara.edu.tr

members come up through the ranks. In addition, some problems such as conflicts between family and business values from time to time, family competition, reflection of the problems in private life to work and intergenerational disputes stand out as the problems encountered across businesses. Conducting our research only in Hatay province and with 15 family businesses creates an obstacle to the generalizability of the results. The results can be generalized by applying the research questions in more cities and businesses.

Keywords: Family Businesses, Sustainability, Hatay



Giriş

En az iki kuşak süresince ailenin elinde olan ve işletme çıkarlarıyla ailenin çıkarlarının örtüştüğü işletmeler (Donnelly, 1964) olarak tanımlanan aile işletmeleri, Türk ekonomisine yön vermekte ve mevcut işletmelerin %95'ini oluşturmaktadır. Aile işletmelerinde işe sahiplik hissedenlerin fazlalığı, hızlı kararlar verilebilmesi ve ailenin birlikte olmasından dolayı “biz” algısının kısa sürede gelişmesi gibi avantajlar görülürken; değişime direncin fazlalığı, kurumsallaşmaya ayak uydurulamaması, aile içi problemlerin işletmeye yansıtılması, üst yönetici adaylarının belli olması ve yönetim kısmında yeterli deneyime sahip olmayan aile bireylerinin görülmesi gibi işletmenin yaşamını olumsuz yönde etkileyebilecek dezavantajlar da görülebilir (Fındıkçı, 2005).

İlk defa Brundtland Raporunda tanımlanan sürdürülebilirlik kavramı; “bugünün ihtiyaçlarını gelecek nesillerin de kendi ihtiyaçlarını karşılarında ödün vermeden karşılamak” (Bourdeau, 1999) olarak tanımlanmıştır. Aile işletmelerinin sürdürülebilirliği, sürdürülebilirlik kavramının anlaşılıp yaygınlaşmasından sonra Dünya’da ve Türkiye’de de araştırılmaya başlamıştır. Aile işletmeleriyle ilgili yapılan çalışmalarda en büyük sorun aile işletmelerinin sürekliliklerinin olmaması olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan çalışmalar sonucunda aile işletmelerinin sadece %30’unun ikinci kuşağa geçtiği ve sadece %10’unun da üçüncü kuşağa ulaşabildiği görülmüştür (Öztürk, 2012).

Ülkemizdeki işletmelerin büyük çoğunluğunu aile işletmeleri oluşturmaktadır ve bu aile işletmelerin sürdürülebilirliklerinin sağlanması da ülke ekonomisi açısından büyük önem taşımaktadır.

Bu çalışmanın amacı Hatay ilindeki aile işletmelerinin hayatta kalış hikayelerinin ortaya çıkarılması ve sürdürülebilirliklerini sağlayan aile işletmelerinin yaşam süreleri, çalışan sayıları, yaşadıkları zorluklar, aldıkları önlemler ve yaptıkları çalışmaları araştırmaktır. Bu çalışma ile Hatay ilindeki aile işletmelerinin sürdürülebilirliklerini nasıl sağladıkları araştırılarak literatüre katkıda bulunmak istenmiştir.

A. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın evrenini oluşturan işletmelerin aile işletmeleri olması dolayısıyla öncelikle aile işletmeleri konusunda literatür taraması yapılmıştır. Daha sonra sürdürülebilirlik kavramı ve boyutlarından bahsedilerek, aile işletmelerinin sürdürülebilirliği ve buna etki eden faktörlerden bahsedilecektir.

1 Aile İşletmeleri

Aile işletmeleri, en az iki kuşak süresince ailenin elinde olan ve işletme çıkarlarıyla ailenin çıkarlarının örtüştüğü işletmelerdir (Donnelly, 1964). Başka bir tanıma göre ise; tek bir ailenin bireylerinin kontrolünde olan ve hemen hemen bütün hisselerinin ailenin içinde dağıtıldığı işletmelerdir (Barry, 1975). Bir diğer tanıma göre ise; en az iki neslin yönetim kademesinde bulunduğu ve aile bireylerinin geçiminden sorumlu olan kişilerin yönettiği işletmelerdir (Chua vd., 1999). Aile işletmeleri tanımlarına bakıldığında her bir tanımın farklı açılardan ele alınarak oluşturulduğu görülmektedir. Mülkiyetin kime ait olduğu, kurucunun kişilik özellikleri, işin yönetimi gibi olgular öne çıkmaktadır. En temel beş kavram; aile, işletme, yönetim, mülkiyet ve kültürdür (Fındıkçı, 2005).

Aile işletmelerinde güven ve motivasyon oldukça yüksektir. İkinci kuşak aile bireylerinin işin başında olması durumunda, birinci kuşak aile bireylerinin oluşturduğu kuvvetli ilişkiler sayesinde hem tedarikçiler hem de çalışanlarıyla güvene dayalı ilişkiler kurmaktadır. Aynı zamanda kendilerinden önceki kuşaktan gelen sorumluluğu aldıkları için uzun vadeli hedefleri gerçekleştirmek amacıyla daha fazla çalışırlar. Bu sayede işletme daha dengeli büyüme kapasitesine sahip olmaktadır (İrmiş & Akça, 2011).

Aile işletmelerinin ayırt edici özelliklerinden biri aile kültürünün, işletme yönetimi ve stratejileri üzerinde etkili olmasıdır. Aile ilişkileri iş ilişkilerinin önüne geçebilmektedir. Bu nedenle işletme içerisinde uzun vadeli plan ve karar verme aşamalarında, ailenin geleceği de dikkate alınır (Karpuzoğlu, 2001). Aile işletmelerinin sürekliliğini sağlayabilmesi için kurumsallaşma sürecine girmesi ve bu unsura önem vermesi gerekmektedir (Fındıkçı, 2011).

Aile işletmelerinin temel sorunları şu şekilde özetlenebilir; (Fındıkçı, 2005)

- Kurumsallaşamamak,
- Profesyonellerle geçinememek ve onları küçük görmek,
- İkinci kuşağın yetişmesi,
- Yekti devri,
- İşlerin tanımlanamaması,
- Yönetmelik ve benzeri kuralların yerleşememesi,
- Ailevi sorunların işe yansıtılması,
- İnsanlara güven duyulmaması,
- Çekirdekten gelme alışkanlıkların aşılması,
- Yeni teknolojileri izleyememe,
- Aile üyeleri ve akrabalara gereksiz konum verilmesi,

- Bütçeleme, öngörü, stratejik planlama gibi temel yönetim fonksiyonlarını uygulayamama,
- Kişisel çıkarların öne çıkması,
- Yetersiz eğitim alınması

Türkiye’de aile işletmelerinin varlıklarını uzun yıllar sürdürememelerinin ana sebepleri olarak; kuşaklar arasında sahiplik ve yönetimin kontrolü konusundaki tartışmalar, güç ve otoritenin değer kaybı yaşamadan devredilememesi, iş ile aile ilişkilerini düzenleyecek sistemlerin kurulamaması gösterilmiştir (Alacaklıoğlu, 2009).

2 Sürdürülebilirlik

İlk defa Brundtland Raporunda tanımlanan sürdürülebilirlik kavramı; “bugünün ihtiyaçlarını gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılama yeteneğinden ödün vermeden karşılayan kalkınma” (Bourdeau:1999) olarak tanımlanmıştır. Bir başka tanıma göre sürdürülebilirlik, kurumları buldukları ekosistem içerisinde ekonominin ve toplumun sürdürülebilir kalkınmasına katkıda bulunacak şekilde dönüştürmek için sosyal, ekonomik ve çevresel konularla ilgilenen yaklaşımları ifade eder (Schaltegger vd., 2016).

Sürdürülebilirlik; sosyal, ekonomik ve çevresel olarak adlandırılan üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar birbirinden bağımsız olmayıp kimi zaman birbirleriyle örtüşmekte, kimi zaman biri diğerinden etkilenmekte ve kimi zaman da ortaklaşa etkileşim içinde bulunmaktadır. Bu üç boyutu içerisine alan bir yapı içerisinde sürdürülebilir gelişmenin sağlanabilmesi için; her boyutun kendi içerisinde sürdürülebilirliğini gerçekleştirme ve boyutların birbiriyle etkileşimlerinin dengeli olması esastır (Kruijff & Vuuren, 1998). Ekonomik sürdürülebilirliğin kabul edilen tanımı, sermayenin korunması ve bozulmasına müsaade etmemektir (Goodland, 2002). Çevresel sürdürülebilirlik, zamanın ve gelecek nesillerin tüm kaynak ve hizmetleri için gereken ihtiyaçlarına yanıt vermeye çalışırken ekosisteme zarar vermemeye dikkat edilmesi olarak tanımlanabilir (Morelli, 2011). Sosyal sürdürülebilirlik ise; insan hakları, işbirliği, kurumsal yönetim, özgürlük, çalışma hakları, toplumsal güveni kapsamaktadır. Bu kapsam doğrultusunda sürdürülebilirliğin sosyal boyutunu, mevcut kuşakların kendi nesilleriyle toplumsal doğrulara özen göstererek yaşamlarını idame ederken gelecek kuşakları da düşünerek, hem daha çok sosyal kaynaklara erişmelerini sağlamak hem de sürdürülebilirliğin diğer boyutları olan çevresel ve ekonomik etkenlere de zarar vermeden ve geliştirerek yaşamalarıdır (Littig & Griebler, 2005).

Aile işletmelerinin sürdürülebilirliği, sürdürülebilirlik kavramının anlaşılıp yaygınlaşmasından sonra hem Dünyada hem Türkiye’de araştırılmaya başlanmıştır. Aile işletmeleri ile ilgili yapılan çalışmalarda en büyük sorunun süreklilikleri olduğu ortaya çıkmıştır. Yapılan çalışmalar sonucunda aile işletmelerinin sadece %30’ unun ikinci kuşağa, %10’ unun da üçüncü kuşağa kadar devredilebildiği tespit edilmiştir (Öztürk, 2012). Aile işletmelerinin yaşam sürelerine bakıldığında, Dünyada ortalama 24 yıl iken Türkiye’de 12 yıl olduğu belirtilmiştir (Tikici & Uluyol, 2006).

Genel hatlarıyla aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini etkileyen faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Birinciöğlü & Acuner, 2015).

- İşletmenin kurucuları (Athanassiou vd., 2002),
- Ailenin sahip olduğu sosyal sermaye (Bubolz, 2001),
- İşletmenin sahip olduğu sosyal sermaye (Kim & Aldrich, 2005),
- Aile ve iş değerleri (Sharma vd., 2008),
- Örgütsel yedekleme süreci (Grote, 2003),
- Geleceğe yönelik planlar (Leach & Bogod, 1999),
- Finansal bakış açısı (Habbershon & Williams, 1999),
- Kurumsallaşma (Neubauer & Lank, 1988).

B. YÖNTEM

Araştırma nitel bir çalışma yürütülerek yapılmıştır. Literatür taraması sonucunda sürdürülebilirliğin ölçülebilmesi için kabul edilmiş bir ölçek bulunmadığından sürdürülebilirliğin boyutları göz önünde bulundurularak yine literatür desteğiyle sorular hazırlanmıştır. Sorular İstanbul'da yer alan 3 aile işletmesi ile deneme görüşmesi yapılarak değerlendirilmiştir. Pilot çalışma sonrası sürdürülebilirliğin 3 alt boyutu olan ekonomik, sosyal ve çevresel boyutları kapsayan 39 açık uçlu soru araştırma için Hatay ilinde seçilen 15 aile işletmesine mülakat yöntemi kullanılarak yöneltilmiştir.

Araştırma kapsamında aile işletmelerine sorulan sorular:

SORU 1: Şirketinizin yaşam öyküsünden bahseder misiniz?

SORU 2: Kaç yılında kuruldu?

SORU 3: Kurucusu kim veya kimler?

SORU 4: Şirket yapısı?

SORU 5: Kaç çalışanınız var?

SORU 6: Şirketinizin sermayesi nedir?

SORU 7: Geçmişten günümüze ayakta kalış öykünüzü anlatır mısınız? Bu zaman zarfında sizi zorlayan veya destekleyen faktörler nelerdir? (Gelenekler)

SORU 8: Kısa ve/veya uzun vadeli planlarınız var mı? Varsa neleri göz önünde bulundurarak planlama yapıyorsunuz?

SORU 9: Bugüne kadar iş yaparken ne gibi sorunlarla karşılaştınız? Bunların çözümü için hangi yollara başvurduunuz? (Çözüm Odaklılık)

SORU 10: Ülkemizde ve bölgenizde yaşanan krizlerle nasıl başa çıktınız? (Çözüm Odaklılık – Ekonomik İstikrar)

SORU 11: Meslek odalarına üyeliğiniz var mı? Varsa hangileri? Bu kurum ve kuruluşlardan ekonomik açıdan destek alıyor musunuz? (Finansal Kaynak Sağlama)

SORU 12: Herhangi bir kurum ya da kuruluştan herhangi bir destek alıyor musunuz? (Eğitim gibi)

SORU 13: Devlet teşviki destek ve/veya vergi indirimleri aldınız mı ya da alıyor musunuz? Size nasıl katkı sağladı? (Devlet Teşvikleri)

SORU 14: Sosyal sorumluluk projeleriyle ilgili bir çalışmanız var mı? (Sosyal Sorumluluk Projeleri)

SORU 15: STK' larla ya da bireysel olarak hayır işleri yapıyor musunuz? Bununla ilgili ayırdığınız bütçe var mı? (Zekat, fitre, sadaka) (Yardımseverlik)

SORU 16: Tedarikçilerinizi neye göre belirliyorsunuz? Tedarikçilerinizle ne kadar süredir iş birliği içindesiniz? Tedarikçileriniz size; destek, iskonto, indirim vs. uyguluyor mu? (Tedarikçi İlişkisi)

SORU 17: Kaç çeşit ürün satıyorsunuz? Ürünlerinizde çeşitlilik ve yenilikler yapıyor musunuz? Ürünlerinizin çeşitliliğini sağlarken müşteri ve tedarikçilerinizin istek - beklentilerini ne şekilde karşılıyorsunuz? Müşterilerin talep ettiği; fakat sizin karşılayamadığınız bir şey var mı? (Ürün Çeşitliliği)

SORU 18: Ürünlerin kalitesini arttırmak için herhangi bir şey yapıyor musunuz? Neler yapıyorsunuz? (Kaizen – Kalite)

SORU 19: Ürünlerinizde çevreye duyarlılığı ön planda tutuyor musunuz? Çevre ile ilgili faaliyetlerde bulunuyor musunuz? (Çevreyi Koruma ve Duyarlılık)

SORU 20: Ürünlerinizle ilgili olağan dışı bir durumla karşılaşmanız halinde nasıl bir yol izlersiniz? TSE, ISO vb belgeleriniz var mı? Varsa uygulayabiliyor musunuz? Deneyimlerinizden bahseder misiniz? (Müşteri Sağlığına Özen Gösterme)

SORU 21: Müşteri memnuniyetini arttırmak için indirim, kampanya vb. çalışmalarınız var mı? (Müşteri Odaklılık – Rekabet Avantajı)

SORU 22: Müşterilerle güven bağı kurduğunuzu düşünüyor musunuz? Müşterinin ihtiyacı olan ya da yakışan ürünü satmak için çaba sarf ediyor musunuz? Satış yaparken müşterilerle nasıl diyalog kuruyorsunuz? (Güven ve Dürüstlük)

SORU 23: Satışlarınızı arttırmak için ne gibi uygulamalarda bulunuyorsunuz? (Satış Ciroosu Artırımı) Firmanızın bilinirliğini arttırmak için ne gibi çalışma yapıyorsunuz? Marka Patenti, reklam, broşür, ilan, vb. (Marka)

SORU 24: Satış fiyatlarınızı nasıl belirliyorsunuz? Maliyetler, bölgedeki fiyatlar, ürün kalitesi vs. (Satış Fiyatları)

SORU 25: Rakiplerinizle baş edebilmek için herhangi bir çalışma yapıyor musunuz? Fiyatlarınızı belirlerken rakiplerinize göre değişimler yapıyor musunuz? (Rekabet Avantajı)

SORU 26: En eski çalışmanız kaç yıldır sizinle? En son işe başlayan çalışmanız ne kadar süredir çalışıyor?

SORU 27: Personel işe alımında en çok neye dikkat ediyorsunuz? Sizden sonra firmanızın faaliyetlerini devam ettirebilecek biri var mı?

SORU 28: Çalışanlarınızın kıdemlerine göre görevlerinde değişiklikler oluyor mu? Terfi almalarında yaptıkları görevlerin etkisi var mı? (Kabiliyet ve Yetenek Yönetimi)

SORU 29: Personelin eğitimi ve işe hâkimiyetleri için ne gibi faaliyetlerde bulunuyorsunuz? (Eğitim ve Geliştirme)

SORU 30: Çalışma düzeninizde kendinize ait hassas olduğunuz değerler nelerdir? En çok kızdığınız şeyler nelerdir? İş yapış şekilleri, çalışanın saatinde işe gelmesi, iş bitirme zamanı vb. (Etik Standartlar)

SORU 31: Çalışma saatleri ve şartları neler? Çalışanlar arasındaki farkı nasıl yönetiyorsunuz? Daha çok çalışan ile daha az çalışan, kıdem, performans, çalışkanlık (İnsan Hakları, Eşit Ödeme, Çalışma Koşulları)

SORU 32: Teknolojiyi yenilemek sizin sektörünüzde gerekli mi? İşinizi yaparken kullandığınız en temel araç nedir? Günümüz teknolojilerini kullanıyor musunuz? Size ne gibi faydaları var? (Yenilikçi Teknolojiler)

SORU 33: Enerji tüketimini azaltmak için neler yapıyorsunuz? İmkanınız olsa, devlet yardımı alsanız ne tür enerjilere yönelirsiniz? (Enerji Tüketimini Azaltma)

SORU 34: Geri dönüşüme uygun hammadde/ürünler kullanıyor musunuz? (Yenilenebilir Hammadde) İkame hammadde kullanıyor musunuz? Şeker – glikoz şurubu

SORU 35: Enerjiyi verimli kullandığınızı düşünüyor musunuz? Örneğin ışıkları veya makineyi boş kaldığı zamanlarda kapatmak gibi. (Enerji Verimliliği)

SORU 36: Çöp ve atıklarınızın geri dönüşümü için bir şeyler yapıyor musunuz? (Geri Dönüşüm)

SORU 37: Karbon ayak izini duydunuz mu? Hakkında bilginiz var mı? Bu konu hakkında sizi bilgilendirmemizi ister misiniz?

SORU 38: Yatırımcılar için değer yaratma ile ilgili bir çalışma yapıyor musunuz?

SORU 39: Bilmediğiniz bir yerde şirket açacak olsanız yanınıza alacağınız veya önem vereceğiniz;

- 3 çalışan,
- Alanınızla ilgili 3 bilgi,

- 3 kural,
- 3 standart nelerdir?

C. BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırma kapsamında görüşülen aile işletmelerinin kuruluş yılları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 1. Kuruluş Yılları

Kuruluş Yılı Aralığı	İşletme Sayısı
1910-1919	1
1920-1929	2
1930-1939	0
1940-1949	6
1950-1959	0
1960-1969	2
1970-1979	3
1980-1989	1

Araştırmaya katılan işletmeleri kimin kurduğu sorusuna verilen cevaplar şu şekildedir;

Kendisi (3 kişi), Babası (7 kişi), Babası ve Amcaları (1 kişi), Babası ve Dedesi (1 kişi), Dedesi ve Amcaları (1 kişi), Kardeşi (1 kişi) ve Diğerleri (1 kişi)

Araştırmaya katılan aile işletmelerinin çoğunluğunda (5) tek çalışan vardır. İki ve üç kişiyle çalışan 6 işletme varken, Dört ve üzeri kişiyle çalışan 4 işletme vardır.

İşletmelerin yaşam öyküleri hakkındaki soruya sadece dört işletme cevap vermiştir:

Kahvecilik sektöründe varlığını sürdüren işletme yetkilisi çocukluğundan beri aile büyüklerinin, dedesi ve amcasının bu işi yürüttüğünü, aile büyüklerini kaybedince birçok bilginin muamma olduğunu ve işlerin tamamen kendisine kaldığını ifade etmiştir.

Çıkrıkçı olan işletme yetkilisi Osmanlı zamanlarında dedeleri tarafından kurulduğunu, kuşaklar arası aktarımla işin kendisine kaldığını belirtmiştir. Esas mesleklerinin ağaç tornacılığı olduğunu ve 15 sene öncesine kadar çarşıda imalat yaptıklarını, ağaç tornası işleri düşünce üretimi sanayiye taşıdıklarını ifade etmişlerdir.

Ciltçi olan işletme yetkilisi 1970 yılında kuzenin yanında çalışmaya başlayarak işi öğrendiğini 1981 yılına kadar beraber çalıştıklarını, 1982 yılında kendi yerini açarak bu mesleğe devam ettiğini söylemiş ve bu işi yapan tek kişi olduğunu ifade etmiştir.

Lokumcu olan işletme yetkilisinin ifadesine göre babası, çocuk yaşlarda Antakya parkının önünde kuruyemiş satmaya başlamış, ilerleyen zamanlarda kardeşleriyle birlikte çarşıda küçük bir dükkan tutup kuruyemiş kavurup satmışlardır. İşler iyi gitmiş ve daha büyük bir dükkana geçerek kahve ve kuruyemiş kavurup satmaya başlamışlar. Oradan da şimdiki yerleri olan 3-4 katlı dükkana geçip kuruyemiş, kahve, lokum üretimine başlamış ve aynı zamanda un, şeker tarzı ürünlerde toptancılık yapmışlardır.

Araştırmaya katılan aile işletmelerinin 7 tanesi kısa vadeli planlar yaptığını söylerken, 3 tanesi uzun vadeli planlar yaptığını ve yine 3 tanesi uzun ve kısa vadeli planları beraber yaptığını söylemiştir.

Araştırmaya katılan aile işletmelerinin destekleyici ve zorlayıcı faktörlerinin belirlenmesine yönelik verilen cevaplar aşağıdaki gibidir:

Tablo 2. Destekleyici ve Zorlayıcı Faktörler

Destekleyici veya Zorlayıcı Faktör Açıklaması	Destekleyici Faktör	Zorlayıcı Faktör
Ekonomik şartlar	0	15
Suriye'den gelen göçler	0	4
Ulaşım ve işletme çevresinin değişikliği	0	2
Müşteri memnuniyeti ve güveni	15	0
Tedarik mesafesinin uzaklığı nedeniyle nakliye maliyetleri	0	2
Mülk sahipliği	1	0
Çırac ve personel bulamama/yetiştirememe	0	4
Alanında tek olma	3	0
Ortakların ayrılması	0	3
Sigara yasağı	0	1
Zincir market ve alışveriş merkezlerinin açılması	0	4
Hammadde tedariği	0	2
İşletme bilinirliği ve markası	15	0

Yukarıdaki tablo işletmeler hakkında önemli veriler elde edilmesini sağlamıştır. Çünkü araştırmaya katılan 15 işletmenin, sorumlusun açık uçlu olmasına rağmen aynı cevabı verdiği 3 unsur ortaya çıkmıştır. Bu unsurlardan iki tanesi destekleyici faktör altında "müşteri memnuniyeti ve güveni" ve "işletme bilinirliği ve markası" dır. Diğer unsur ise zorlayıcı faktörler altında "ekonomik şartlar" dır.

İşletmelerin 4 tanesi çırac bulmada zorlandıklarını ve mesleklerini öğretecek kimseyi bulamadıkları için hem kimseyi yetiştiremediklerini hem de işlerini devam ettirip faaliyetlerini sürdüremeyecekleri için üzgün olduklarını ifade etmişlerdir.

İşletmelerden 3 tanesi ortaklık ile başlayıp ayrılma dönemlerine girdikleri zamanlarda zorlandıklarını söylemişlerdir.

Araştırmaya katılan aile işletmelerinden 4 tanesi AVM ve zincir marketlerin satışlarını önemli düzeyde etkilediklerini ve dolayısıyla zorlandıklarını ifade etmişlerdir.

İşletmelerin 3 tanesi alanlarında tek olmanın avantajını ve faydasını gördüklerini, bunun iş yaşamlarında destekleyici faaliyet olarak hissettiklerini söylemişlerdir.

İşletmelerden 4 tanesi Suriye’de yaşanan problemlerin ve oradan yaşanan göç olayların ticareti çok ciddi ölçüde etkilediğini, satışlarının önemli oranda düştüğünü ifade etmişlerdir. Ayrıca sadece Suriye ile yapılan ticaretin değil yerli turistlerin de çekincelerinden dolayı şehre gelmediği ve bunun da ekonomiye yansımalarının yadsınamayacak boyutta olduğunu söylemişlerdir.

Araştırmaya katılan işletmelerden 3 tanesi meslek odalarından destek alırken 12 tanesi destek almadığını belirtmiştir.

Araştırmaya katılan işletmelerden 4 tanesi devlet teşviklerinden yararlanırken 11 tanesi yararlanmamaktadır.

Araştırmaya katılan aile işletmelerinden 4 tanesinin ürün sayısı 5-10 aralığında, 1 tanesi 11 – 25, 1 tanesi 26 – 50, 2 tanesi 51 – 100, 2 tanesi 101 – 200, 3 tanesi 201 – 500, 2 tanesi ise 501 ve üzeridir.

Araştırmaya katılan aile işletmelerinden 4 tanesi müşteri memnuniyetini arttırmak için indirim yaparken sadece 1 tanesi kampanya yaptığını ifade etmiştir. Hiç indirim ve kampanya yapmayan işletmeler, memnuniyeti arttırmak için herhangi bir çalışma gereksinimi hissetmediklerini, zaten müşterilerin hem kendilerinden hem de sundukları hizmet ve kaliteden memnun oldukları için tercih ettiklerini ifade etmişlerdir.

Aile işletmelerinden 9 tanesi satışlarını arttırmak için hiçbir çalışma yapmadıklarını ve ihtiyaçları olmadıklarını ifade etmişlerdir. Satışlarını arttırmak için yapılan faaliyetler arasında reklam ve broşür, ilan ve sosyal medya çalışmalarına göre daha çok söylenmiştir.

Araştırmaya katılan aile işletmelerinden 5 tanesi satış fiyatlarını belirlerken piyasa koşullarına baktıklarını, 4 tanesi maliyetlerine göre belirlediklerini, 5 tanesi hem piyasa koşullarını hem maliyetleri göz önünde bulundurduklarını, 1 tanesi de sektörel oranlara göre fiyatlandırdıklarını ifade etmişlerdir.

İşletmelerin büyük çoğunluğu çok fazla sayıda çalışan emekli ettiklerini ifade etmişlerdir.

Henüz 1 yılı doldurmayan çalışan sayısı 3, 1-5 yıl aralığında çalışan sayısı 4, 6-10 yıl aralığında çalışan sayısı 2 iken 20 yıl ve üzeri çalışan sayısı 7’dir.

İşletmelerin en eski çalışan süreleri 10 yıl ile 40 yıl arasında değişmektedir. 6 tanesi 25 yıldan fazla iken 3 tanesi 10 yıl ile 20 yıl arasında çalışma süreleri bulunmaktadır.

Aile işletmelerinin hassas oldukları değerler arasında en çok söylenen unsurlar; güven ve disiplin olmuştur. Bunu takiben dürüstlük, saygı, temizlik ve müşteri ile diyalog en çok hassas olunan değerler olarak ifade edilmiştir.

Araştırmaya katılan işletmelerin yatırımcılara değer yaratma isteklerinin olmadığı görülmüştür.

Ülkemizde ve bölgenizde yaşanan krizlerle nasıl başa çıktınız?

Üretim yapan firmalar, üretim miktarlarını ciddi anlamda azaltarak var olan ürünleri üzerinden satışa yönelmişlerdir. Orta düzeyde sayılabilecek işletmeler küçülmeye giderek; işletmelerinden personel çıkartmaya yönelmişlerdir. Satış üzerine çalışan işletmeler az ve risksiz mal satışı yapmaya çalışarak ekonomilerini kontrol altında tutmaya çalışmışlardır.

Herhangi bir kurum ya da kuruluştan herhangi bir destek alıyor musunuz?

Üzerinde araştırma yaptığımız işletmelerin hiçbiri eğitim konusunda herhangi bir destek almamışlardır.

Sosyal sorumluluk projeleriyle ilgili bir çalışmanız var mı?

Araştırma yapılan işletmelerin hiçbirisini işletme bünyesi içinde sosyal sorumluluk projesi yürütmemiştir. İşletmelerden 3'ü bireysel olarak sosyal sorumluluk projeleri ile ilgilendiğini belirtmişlerdir.

STK' larla ya da bireysel olarak hayır işleri yapıyor musunuz? Bununla ilgili ayırdığınız bütçe var mı?

Araştırma yapılan işletmelerden 12'si bireysel olarak, 2 işletme hem bireysel hem de STK'larla işbirliği yaparak, sadece 1 işletme STK'larla birlikte hayır işleri yapmaktadır. Bu da firmaların bireysel olarak hayır işleri yaptığını göstermektedir.

Tedarikçilerinizi neye göre belirliyorsunuz? Tedarikçilerinizle ne kadar süredir iş birliği içindesiniz? Tedarikçileriniz size; destek, iskonto, indirim vs. uyguluyor mu?

İşletmelerin çoğu uzun yıllardır (20-30 yıl) aynı tedarikçilerle çalıştıkları için ödeme konusunda destek almaktadır. Uzun yıllardır aynı firmalardan tedarik sağlandığı için, indirim ve peşin fiyatına vade konusunda kolaylıklar sağlanmaktadır.

Ürünlerin kalitesini arttırmak için herhangi bir şey yapıyor musunuz? Neler yapıyorsunuz?

Araştırmaya katılan tüm işletmeler, kaliteli ürün tedarik ettiğini ve buna bağlı olarak kaliteli ürün ürettiklerinden kaliteyi arttırmak için herhangi bir çaba sarf etmeye gerek duymamaktadır.

Ürünlerinizde çevreye duyarlılığı ön planda tutuyor musunuz? Çevre ile ilgili faaliyetlerde bulunuyor musunuz?

Araştırma yaptığımız işletmelerden 6'sı çevreye zarar verecek uygulamaları olmadığını söylemişlerdir. 7 işletme çevreye duyarlılığı ön planda tuttuklarını ve geri dönüşüme önem verdiklerini belirtmiştir. Geri kalan 2 işletme ise bu konuda herhangi bir çaba sarf etmemektedir.

Ürünlerinizle ilgili olağan dışı bir durumla karşılaşmanız halinde nasıl bir yol izlersiniz? TSE, ISO vb belgeleriniz var mı? Varsa uygulayabiliyor musunuz? Deneyimlerinizden bahsedebilir misiniz?

Araştırmaya katılan işletmelerin hiç birisinde yaptıkları iş nedeniyle ISO ve TSE vb. belgeleri bulunmamaktadır. Tüm işletmeler bu ve benzeri belgelere sahip firmalardan ürün almaya dikkat etmektedirler.

Rakiplerinizle baş edebilmek için herhangi bir çalışma yapıyor musunuz? Fiyatlarınızı belirlerken rakiplerimize göre değişimler yapıyor musunuz?

Araştırma yapılan firmalar kalite ve fiyatlarına olan güvenden dolayı fiyatlarında rekabet etme gereksinimi hissetmemişlerdir.

Personel işe alımında en çok neye dikkat ediyorsunuz? Sizden sonra firmanızın faaliyetlerini devam ettirebilecek biri var mı?

Araştırmaya katılan işletmelerin ortak görüşleri olarak personelin işe alımında en çok güvenilirlik, dürüstlük ve çalışkanlığa dikkat ettiklerini belirtmişlerdir. İşletmelerimizden biri personelde eğitim seviyesine dikkat ediyor. Bir başka işletme ise ne kadar işin ehli olduğu ve işi ne kadar iyi yaptığına baktığını belirtmiştir. Araştırmaya katılan firmalar arasında alınan cevaplara göre 7 işletme kendisinden sonra faaliyetine devam etmeyeceğini belirtirken; 8 işletme kendisinden sonra faaliyetine oğlu ya da yeğenleri tarafından devam edebileceğini belirtmiştir. Bu da gösteriyor ki araştırma yapılan işletmelerden %53,33'ü kendinden sonra faaliyetine sonraki kuşaklar devam ederken %46,67'si kendinden sonra faaliyetine devam edemeyecektir.

Çalışanlarınızın kıdemlerine göre görevlerinde değişiklikler oluyor mu? Terfi almalarında yaptıkları görevlerin etkisi var mı?

Araştırmaya katılan hiçbir işletme çalışanlar arasında kıdem olmadığını, genelde her işin ustasının ayrı olduğunu ve terfi için etkisinin olmadığını ifade etmişlerdir.

Personelin eğitimi ve işe hâkimiyetleri için ne gibi faaliyetlerde bulunuyorsunuz?

Araştırmaya katılan işletmelerden 5'i personel eğitimi ve iş hakimiyetleri için faaliyetlerde bulduklarını ifade etmişlerdir. İşletmelerden 3'ü kendisi tarafından eğitime tabi tutuyor. 1 işletme devletin açtığı kurslar aracılığı ile eğitimi tamamlıyor. Diğer işletme ise iş güvenliği firması aracılığıyla düzenli eğitimler aldığını belirtmiştir.

Çalışma saatleri ve şartları neler? Çalışanlar arasındaki farkı nasıl yönetiyorsunuz? Daha çok çalışan ile daha az çalışan, kıdem, performans, çalışkanlık gibi konularda farklılıklar var mıdır?

Araştırmaya katılan firmalar genel olarak standart çalışma saatlerini uyguladıklarını söylemişlerdir. Sadece lokum sektöründe çalışan firma yine standartlar dahilinde vardiya sistemini uyguladığını belirtmiştir.

Teknolojiyi yenilemek sizin sektörünüzde gerekli mi? İşinizi yaparken kullandığınız en temel araç nedir? Günümüz teknolojilerini kullanıyor musunuz? Size ne gibi faydaları var?

Araştırmaya katılan firmaların zanaatkâr olanları ve/veya satış yapanları teknoloji yenileme gereksinimi hissetmemektedirler. Üretim alanında çalışan işletmeler teknolojiyi yenilediklerini söylemişlerdir. Bu sayede de işlerini hızlandırdıklarını ve kolaylaştırdıklarını belirtmişlerdir.

Enerji tüketimini azaltmak için neler yapıyorsunuz? İmkanınız olsa, devlet yardımı alsanız ne tür enerjilere yönelirsiniz?

Tüm işletmeler enerji tüketimlerinin zaten az olduğunu bu yüzden de azaltmak için ekstra bir çaba sarf etme gereği duymadıklarını ifade etmişlerdir. İşletmelerden 3 tanesi (üretim yapanlar) doğalgaz olmadığı için kullanamadıklarını, imkanları olsa doğalgazı tercih etmek istediklerini söylemişlerdir.

Pastane işletmemiz kızartma yağlarını biriktirip atık yağ toplama araçlarına verdiklerini ifade etmişlerdir.

Ciltçi işletmemiz kağıtları geri dönüşümcülere verdiklerini ifade etmişlerdir.

Lokumcu işletmemiz, plastikleri, kağıt ve kolileri ayırdıklarını ve toplayıcılara verdiklerini söylemişlerdir

Enerjiyi verimli kullandığınızı düşünüyor musunuz? Örneğin ışıkları veya makineyi boş kaldığı zamanlarda kapatmak gibi.

Tüm işletmeler enerjiyi verimli kullanmaya çalıştıklarını ve ihtiyaç olmadığı takdirde ışık ve makinaları kapattıklarını ifade etmişlerdir.

Karbon ayak izini duydunuz mu? Hakkında bilginiz var mı? Bu konu hakkında sizi bilgilendirmemizi ister misiniz?

İşletmelerden yalnızca 2 tanesi karbon ayak izinin, enerji ve çevreyle ilgili olduğunu bildiklerini ifade etmişlerdir.

Sonuç

Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerinin % 95’ ini aile işletmelerinin oluşturduğu ve ekonominin temel taşlarından sayıldığı bilinen bu işletmelerin öneminin yadsınamayacağı aşikârdır. Bu çalışmada aile işletmelerinin temel özellikleri, yaşadıkları sorunlar, avantaj ve dezavantajları tespit edilmeye çalışılmıştır. Görüşme yapılan işletmelerin verdikleri bilgilere göre işletmelerin en fazla 3. kuşağın yönetimine kadar geldiği görülmüştür. Bu da araştırmaya dahil edilen işletmelerin, Türkiye’deki aile işletmelerinin yaşam süreleri istatistikleri ile aynı paralellikte olduğunu göstermektedir. Yapılan görüşmeler sonucunda aile işletmelerinin sürdürülebilirliklerinde etkili olan bazı faktörler ortaya

çıkarılmıştır. Aile ve işletme değerlerinin çakışması, aile içi rekabet, aile ilişkilerinin işe yansıtılması, kuşaklar arası anlaşmazlıklar gibi olumsuz faktörler tespit edilmiştir. Bu faktörlerden etkilenen aile işletmelerinin sürdürülebilirliklerinin sekteye uğradığı ve ayrılmaya hatta kapanmaya kadar gittiği görülmüştür. Aile işletmelerinin personel seçiminde dikkat ettikleri ortak unsurlar; dürüstlük, saygı, güvenilirlik, disiplin, çalışkanlık ve müşteri ile diyalog olarak karşımıza çıkmıştır.

Sürdürülebilir olmayı başaran aile işletmelerini etkileyen olumlu faktörler olarak da kurucunun lider vasıflı ve vizyon sahibi olması büyük önem arz etmektedir. Öngörüsü kuvvetli, değişen piyasa koşullarını takip edebilen ve ona göre strateji geliştirebilen girişimcilerin işletmelerinin sürdürülebilirlik süreçlerinde aktif olabildiği görülmektedir. Zamanla büyüyen iş yaşamlarına devam eden aile işletmelerinde, işin mutfağında yetişen aile bireylerinin yönetim kadrolarına geçerek işi yapan konumundan denetleyen konuma gelmesi ve profesyonel yönetim sergileyebilmesi sürdürülebilirlik süreçleri için önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmanın yalnızca Hatay ilinde ve 15 aile işletmesinde yapılması sonuçların genellenebilirliğine engel teşkil etmektedir. Araştırma sorularının diğer illerde ve daha fazla işletmeye uygulanmasıyla sonuçlar genellenebilir.



KAYNAKÇA

- Alacaklıoğlu, H. (2009). *Kurumsal yönetim ve aile şirketleri*. İstanbul: Kaizen.
- Athanassiou, Nicholas, Crittenden, William F., Kelly, Louise M. & Marquez, Pedro (2002), Founder centrality effects on the Mexican family firm's top management group: Firm culture, strategic vision and goals, and firm performance, *Journal of World Business*, 37(2), 139-150.
- Barry, B. (1975). The development of organisation structure in the family firm. B. Barry içinde, *The Development of Organisation Structure in the Family Firm* (s. 42-60). *Journal Of General Management*.
- Birincioğlu, N. & Acuner, T. (2015). Aile işletmeleri kurucularının ve aile değerlerinin aile işletmelerinin sürdürülebilirliği üzerindeki etkisi: Trabzon İli örneği. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 7(14).
- Bourdeau, L. (1999). *National Report: Sustainable development and future of construction in France*. France: Centre Scientifique Et Technique Du Bâtiment
- Bubolz, Margaret M. (2001), Family as source, user, and builder of social capital, *Journal of Socio-Economics*, 30, 129-131.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. J. H. Chua, J. J. Chrisman, & P. Sharma içinde, *Defining the Family Business by Behavior* (s. 19). *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Donnelly, R. G. (1964). The family business. R. G. Donnelly içinde, *The Family Business* (s. 93-105). Harvard Business Review.
- Fındıkçı, İ. (2005). *Aile şirketlerinde yönetim ve kurumsallaşma*. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.

- Fındıkçı, İ. (2011). *Aile şirketlerinde yönetim ve kurumsallaşma* (s. 25-30). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Goodland, R. (2002). "Sustainability: Human, Social, Economic and Environmental", Ted Munn (Ed.), *Encyclopedia of Global Environmental Change, içinde* (1-3), John Wiley&Sons Ltd.
- Grote, J. (2003), "Conflicting Generations: A new theory of family business rivalry, *Family Business Review*, 16 (2), 113-124
- Habbershon, T. G. ve Williams, M. L. (1999), A resource-based Framework for assessing the strategic advantages of family firms, *Family Business Review*, 12(1), 1-25.
- İrmiş, A. & Akça, N. (2011). Aile işletmelerinde aile üyelerinin istihdamı Denizli Aile işletmelerinde bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınları*, 20-21.
- Karpuzoğlu, E. (2001). Büyüyen ve gelişen aile işletmelerinde kurumsallaşma. E. Karpuzoğlu içinde, *Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma* (s. 20). İstanbul: Hayat Yayınları.
- Kim, P. H. & Aldrich, H. E. (2005), Social capital and entre-preneurship, Now Publishers Inc., 1(2), 55-104.
- Kruijf, H.A.M. & Vuuren, D.P. (1998). Following sustainable development in relation to the North-South dialogue: Ecosystem health and sustainability indicators", *Ecotoxicology and Environmental Safety*, 18(1), 9
- Leach, P. & Bogod, T. (1999), *Guide to the family business* (3rd Edition), Kogan Page, London.
- Littig, B. & Griebler, E. (2005). Social sustainability: A catchword between political pragmatism and social theory, *International Journal of Sustainable Development*, 8(1/2), 65-79
- Morelli, J. (2011). Environmental sustainability: A definition for environmental professionals, *Journal of Environmental Sustainability*, 1(1), 1-9.
- Neubauer, F. & Lank, A. G. (1988), *The Family Business Its Governance for Sustainability*, MacMillan Press Ltd., London
- Öztürk, A. T. (2012). Kurumsal entegrasyon ve Türk KOBİ' lerinin yol haritası, Çankaya Üniversitesi 5. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı İstanbul, Kültür Üniversitesi Yayınları, s.61.
- Schaltegger, S., Hansen, E. G. & Lüdeke-Freund, F. (2016). Business models for sustainability: Origins, present research, and future avenues, *Organization & Environment*, 29(1), 3-10.
- Sharma, P. & Nordqvist, M. (2008), A classification scheme for family firms: From family values to effective governance to firm performance, J. Tapies & J. L. Ward (der.), *Family Values and Value Creation: The Fostering of Enduring Values within Family-Owned Businesses içinde*, New York: Palgrave Macmillan.
- Tikici M. & Uluyol, O. (2006), Aile İşletmelerinin gelecek kuşağa devrinde karşılaşılan liderlik sorunlarının aşılmasında "Lider – Yönetici" Önerisi, 2. Aile işletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No.53, İstanbul,459-468.

