

# **AİLE ŞİRKETLERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ: “MALATYA HACI BABA SİNAN ET LOKANTASI” DÖRDÜNCÜ KUŞAK AİLE ŞİRKETİ VE BAŞARI HİKAYESİ\***

**Nevzat Tetik<sup>1</sup>**

## **ÖZ**

Aile Şirketleri kendilerine özgü karakteristik özellikleriyle hem Türkiye ekonomisinde hem de dünya ekonomisinde hiç Őüphesiz önemli bir konuma sahiptir. Aile Şirketlerinin ülke ekonomisi içerisindeki potansiyel gücüne rağmen baŐta sürdürülebilirlikleri olmak üzere birçok sorunları bulunmaktadır.

Köklü bir tarihi geçmişe sahip olan Anadolu'nun güzide illerinden olan Malatya aynı zamanda gastronomik açıdan da zengin bir yemek kültürüne sahip bulunmaktadır. Bu çalışmada, Türkiye'nin yüz tarihi lokantası sıralamasında yer alan Malatya'da dördüncü kuşak aile Şirketi olarak faaliyetlerine aktif olarak devam eden Hacı Baba Sinan Et Lokantasının başarı hikayesi aktarılmaya çalışılmıştır. Çalışma, işletme yetkilileri ile yapılan mülakat ve yazılı, görsel medyada yer alan haberler, dokümanlar çerçevesinde Şekillenmiştir.

Aile Şirketinin başarılı hayat hikayesinin altında yatan sırlar Őöyle sıralanabilir; cesaret, özgüven, karşılıklı sevgi ve saygı, işini sevmek, yeniliklere açık olma ve kendini sürekli geliştirme, aile üyeleriyle, çalışma arkadaşlarıyla, rakip işletmelerle, kamuoyu ile samimi, sıcak ilişkilerde ve iletişimde olmak, aza kanaat etmekle birlikte kontrollü büyümek ve açılmak, kaliteden ve müşteri memnuniyetinden kesinlikle ödün vermemek.

**Anahtar Kelimeler:** Aile Şirketi, Sürdürülebilirlik, Gastronomi, İşletme Tarihi.

**JEL Sınıflandırması:** L26, B21, M16.

---

\* Bu çalışma, 14-16 Ekim 2021 tarihleri arasında Karadeniz Teknik Üniversitesi'nin ev sahipliğinde düzenlenen 2. Uluslararası Muhasebe ve Finans Tarihi Kongresinde tam metin olarak sunulan bildirinin revize edilerek genişletilmiş halidir.

<sup>1</sup> Doç. Dr., İnönü Üniversitesi İİBF, [nevezat.tetik@inonu.edu.tr](mailto:nevezat.tetik@inonu.edu.tr), ORCID ID: 0000-0002-3152-8217.

**Atıf (Citation):** Tetik, N. (2022). Aile Şirketlerinin Sürdürülebilirliği: “Malatya Hacı Baba Sinan Et Lokantası” Dördüncü Kuşak Aile Şirketi ve Başarı Hikayesi. *Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi*(23), 103-114.

*Research Article / Araştırma Makalesi*

*GeliŐ Tarihi / Received: 17.10.2021*  
*Revizyon Tarihi / Revised: 08.02.2022*  
*Kabul Tarihi / Accepted: 14.05.2022*

## **SUSTAINABILITY OF FAMILY COMPANIES: “MALATYA HACI BABA SİNAN MEAT RESTAURANT” FOURTH GENERATION FAMILY COMPANY AND SUCCESS STORY**

### **ABSTRACT**

Family companies, with their unique characteristics, undoubtedly have an important position both in the Turkish economy and in the world economy. Despite the potential power of family companies in the country's economy, there are many problems, especially their sustainability.

Malatya is one of the distinguished provinces of Anatolia with a long history, also has a rich gastronomic food culture. In this study, the success story of Hacı Baba Sinan Meat Restaurant that is in Turkey's ranking of hundred historic restaurants actively continuing its activities as a fourth-generation family company located in Malatya, was tried to be conveyed. The study was shaped within the framework of the interviews with the company officials and the news in the written and visual media documents.

The secrets underlying the successful life story of the family company can be listed as follows; courage, self-confidence, mutual love and respect, love their profession, being open-minded and regular self-improvement, to be sincere and warm relations and communication with family members, colleagues, rival businesses, and the public, controlled growth and doing with less, make no concessions on quality and customer satisfaction.

**Keywords:** Family Business, Sustainability, Gastronomy, Business History.

**Jel Classification:** L26, B21, M16

### **1. GİRİŞ**

İşletmecilik tarihi bir alt disiplin olarak yaklaşık yüz yıl önce Amerika Birleşik Devletleri'nde Harvard Üniversitesi'nde kurulan merkezle ortaya çıkmıştır. Avrupa ve Uzakdoğu ülkeleri temelinde bugüne kadar gelişimini sürekli artırarak devam ettirmiştir. Tarihi süreç içerisinde, 1927 yılında Harvard Üniversitesi'nde N.S.B. Grass tarafından kurulan kürsü ile işletmecilik tarihi alanında ilk çalışmalar başlamıştır. Özellikle, Alfred D. Chandler tarafından yapılan son derece önemli çalışmalar ve katkılarla Amerika dışında da bir gelişim ivmesi yakalanmıştır. Son yıllarda popülerliğini artıran bu alan, yönetim ve örgüt çalışmaları alanından araştırmacıların da çağrısıyla daha çok dikkate alınmaya başlamıştır. Söz konusu geleneksel araştırma alanlarında, işletmecilik tarihinin yöntem, yaklaşım ve bakış açılarından daha çok faydalanılması gerektiği farklı etkinlik ve programlarda vurgulanmıştır (Kurt, 2016: 2). Literatür çerçevesinde bakıldığında, Türkiye'de de işletmecilik tarihi temel konulu akademik faaliyetlere son yıllarda ilginin arttığı gözlenmekle birlikte, yeterli düzeyde olduğu söylenemez. Akademik yazında yer alan ampirik çalışmalara bakıldığında, yapılan araştırmaların daha çok kurumsallaşmasını tamamlamış sınırlı sayıda olan büyük şirketler üzerine bina edildiği gözlenmektedir.

Türkiye'deki şirketlerin çoğunluğunu oluşturan aile şirketleri, hem ekonomiye büyük katkılarda bulunmakta hem de toplum geleneklerine bağlı yapıların korunması yönünde sosyal yararlar sağlamaktadır. Aile şirketlerini diğer şirketlerden ayıran en önemli negatif özellik, yönetim kademelerinde duygusallığa fazlasıyla önem verilerek atama ve ücretlendirme politikalarına aile içi ilişkilerin etki etmesidir. Bu bağlamda, yaşanan yıkıcı aile içi çatışmalar, çoğu zaman aile şirketlerinin uzun vadede hayatiyetlerini devam ettirebilmelerine engel olmaktadır. Buna karşılık, Türkiye'deki sosyo-kültürel yapı dikkate alındığında, aile şirketlerinin ekonomideki ağırlıklı konumunun değişmeden devam edeceği gözlemlenmektedir.

Aile işletmelerinin neredeyse insanlık tarihi kadar eski bir geçmişe sahip olmasına rağmen, bu alandaki ilk ciddi akademik çalışmalar 1990'lı yıllar ile birlikte başlamıştır. Daha kapsamlı çalışmalar ise 2000'li yıllar itibarıyla ivme kazanmıştır (Birincioğlu ve Acuner, 2015: 492). Bu açıdan bakıldığında, aile şirketlerinin sürdürülebilirliği konusunda yapılan ve yapılacak olan çalışmalar literatüre zenginlik sunmakla birlikte uygulama alanına da faydaları olacağı düşünülmektedir (İbiş ve İpek, 2020: 59).

Yapılan bu çalışmanın birinci amacı, işletmecilik tarihi alanında yapılan çalışmalara, Küçük ve Orta Ölçekli İşletme (KOBİ) niteliğinde aile şirketi örneği ile bir katkı vermektir. Diğer ikinci önemli bir amacı, aile şirketlerinin en önemli sorunları arasında yer alan sürdürülebilirlik sorununu söz konusu aile şirketi üzerinde araştırmaktır. Bu amaç doğrultusunda, gastronomi sektöründe önemli bir yeri olan lokantacılığın, kuşaklar boyu aile şirketi yapısıyla sürdürülebilirliği irdelenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda, Türkiye'nin yüz tarihi lokantası sıralamasında kırk dokuzuncu sırada (Erkara, 2010: 114) yer alan Malatya'da dördüncü kuşak aile şirketi olarak faaliyetlerine aktif olarak devam eden Hacı Baba Sinan Et Lokantasının gelişim süreci ve başarı hikayesi aktarılmaya çalışılmıştır. Araştırmada, nitel araştırma yöntemi olarak örnek olay analizi yöntemi kullanılmıştır.

## 2. GENEL OLARAK AİLE ŞİRKETLERİ VE TEMEL YAPISI

Günümüzde oldukça sıklıkla karşımıza çıkan aile şirketleri kavramı, yaygın kullanımına rağmen kavramsal olarak herhangi bir mevzuatta düzenlenmemiştir. Genel anlamda, bir şirketin kan bağına bağlı olarak ağırlıklı olarak aile üyeleri tarafından yönetilen bir şirket türü şeklinde tanımlanan aile şirketlerinin varlığı neredeyse insanlık tarihi kadar uzun bir geçmişe dayanmaktadır. Aile şirketleri, diğer şirket yapılarından farklı olarak temelde aile ve şirket olmak üzere iki ayrı oluşumu bünyesinde barındırıyor olması açısından oldukça spesifik ve girift yapılardır. Aile şirketlerini diğer şirketlerden ayıran temel göstergesi ise, gerek yöneticilerin gerekse diğer çalışanların, aile ilişkilerine ve değerlerine çok sıkı bağlı olmalarıdır (Debarliey ve Janeska, 2015: 43).

Aile şirketleri, kendilerine özgü karakteristik özellikleriyle hem Türkiye ekonomisinde hem de dünya ekonomisinde hiç kuşkusuz önemli bir yere sahiptir. Aile şirketlerinin küresel düzeydeki varlıklarına sayısal istatistikler ışığında bakıldığında, Kamu İktisadi Teşebbüsleri dışındaki şirketlerin % 65 ile % 90'ı arasındaki bir oranı teşkil ettiği görülmektedir. Küresel anlamda aile şirketlerinin ezici çoğunluğa sahip olduğu düşünüldüğünde, aile şirketlerinin ülke ekonomilerinin bel kemiğini oluşturduğu ve bir lokomotif görevi üstlendiği gerçeği oldukça

belirgin olarak ortaya çıkmaktadır. Ekonomiye kayıtlı aile şirketlerinin bazı ülkelerdeki oranlarına bakılacak olursa: Portekiz’de %70, İngiltere’de %75, İspanya’da %80, İsviçre’de %85, İsveç’te %90, İtalya’da %95, ABD’de ise %96’lık şeklinde oldukça yüksek bir paya da sahip olduğu görülecektir (Şengün ve Özdemir, 2015: 59).

Bu kapsamda, aile şirketlerinin söz konusu oranlarının diğer şirketlere kıyasla sayısal üstünlükte olduğu söylenebilir (Becchetti ve Trovato, 2002: 292). Aile şirketlerinin diğer şirketlere kıyasla sayıca üstünlüğünün yanında dünya ölçeğinde bakıldığında, bu şirketlerin genellikle küçük işletmelerden oluştuğu gerçeği dikkati çekmektedir. Ayrıca, daha çok KOBİ niteliğinde olan aile şirketlerinin, ülkelerin Gayri Safi Milli Hasılasına katkıları da oldukça düşük seviyelerdedir (Kırtaş, 2018: 74). Bununla birlikte, aile şirketlerinin ekonomide nicel olarak yüksek orana sahip olmalarına rağmen, aktif hayat sürelerine bakıldığında da olumsuz tablolarla karşılaşmaktadır. Tüm dünya genelinde aile şirketlerinin, ancak %30’u başarıyla ikinci kuşağa geçiş sürecini tamamlarken, bu şirketlerin de ancak %10’u başarıyla üçüncü kuşağa geçebilmekte, kalan şirketlerin %3’ü dördüncü kuşağa devredilirken sonraki kuşaklarda bu oran %1’lere kadar düşmektedir. Bu veriler çerçevesinde, aile şirketlerinin ortalama ömrünün yirmi dört yıl civarında olduğu tahmin edilmektedir (Lambrecht, 2005: 267).

Söz konusu sayısal verilere Türkiye penceresinden bakıldığında, küresel verilerle büyük oranda örtüştüğü görülmektedir. Dünya Bankası verilerine göre, Türk şirketlerinin ortalama yaşı otuz dört yıldır. Ancak, artan rekabet ve yabancı oyuncu sayısı, şirket evlilikleri, satın almalar ve kurumsallaşamama gibi nedenler şirketlerin yaşam süresini daha da kısaltabilmektedir. Türkiye’deki şirketlerin %99’u KOBİ niteliğinde olup bu şirketlerin %95’i ise aile şirkettir. Aile şirketlerinin ortalama ömrü ise yirmi beş yıldır. Türkiye’deki aile şirketlerinin birinci kuşağı kısmen uzun dönem hayatta kalarak %30’u ikinci kuşağa, %12’si üçüncü kuşağa, %4’ü ise ancak dördüncü kuşağa geçebilmektedir. Aile şirketlerinin uzun ömürlü olamamalarının %20’si ticari, %80’i ailevi nedenlere dayanmaktadır ([www.sosb.org.tr](http://www.sosb.org.tr), 2022).

### 3. AİLE ŞİRKETLERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

İşletmelerin temel amaçlarından bir tanesi de; süreklilik olup, bu kavram; doğrudan ömür ile ilgilidir. Çünkü, işletmenin kâr sağlama, toplumsal sorumluluk gibi diğer amaçlarını uzun yıllar boyunca gerçekleştirilebilmesi, ancak o işletmenin uzun ömürlü olmasına bağlıdır (Yaka, 2021: 35). Sürdürülebilirlik, ihtiyaçların giderilmesi süreçlerinde, ileriki nesillerin ihtiyaç duyabileceği sosyal, ekonomik ve çevresel kaynakların sağlıklı olarak kullanılmasının öneminin vurgulanmasıdır. Kurumsal sürdürülebilirlik ise, işletme ve ortaklarının mevcut ihtiyaçları karşılanırken gelecekte kullanabileceği, gereksinim duyabileceği kaynakların muhafazasına ve geliştirilmesine olanak sağlayan stratejilerin ve faaliyetlerin benimsenmesidir. Kurumsal sürdürülebilirlik, ekonomik olarak bir amaca sahip işletmelerin faaliyet gösterdiği ülkede yer alan büyümeye ilişkin geleneksel kuramların bir alternatifi olarak geliştirilmiştir. Kurumsal sürdürülebilirlik ile işletmeler, maruz kaldıkları riskleri asgari düzeye indirerek daha dinamik ve kurumsal bir yapıyı gelecek nesillere aktarmayı hedeflemektedirler (İbiş, 2019: 53-54).

Aile şirketleri, ülke milli gelirine sağladıkları katkı ve oluşturduğu istihdam fırsatları ile küresel çapta her ülkede önemini giderek daha hızlı artırmaktadır. Bu nedenle, aile şirketlerinin ekonomik performansının yüksek olması ve sürdürülebilirliği tüm dünya ekonomileri için son derece kritik bir rol oynamaktadır. Nesilden nesile aktarılan bilgi, beceri ve tecrübe ile mülkiyet varlığı sayesinde sürdürülebilirliğini sağlayan aile şirketlerinin kurucusundan itibaren gelecek kuşaklara devredilme oranları ise son yıllarda gittikçe ivme kaybetmektedir (Çatal ve Korkmaz, 2020:178).

Aile şirketlerinin kendilerine özgü karakteristik özelliklerinden dolayı, bu şirketlerin sürdürülebilirliğini etkileyen ana etkenler diğer şirket türlerinden farklılık arz etmektedir. Bunun temel nedenleri; aile şirketlerinin duygusal yoğunluğun akılcıl yaklaşımlardan fazla olması ve her türlü değişimin, ailenin sadakatini sarsarak sıcak iletişim kanallarının kapanmasına yol açabilecek bir tehdit olarak algılanmasıdır (Strike, 2013: 296).

Aile şirketlerinin sürdürülebilirliğini etkileyen faktörler ile ilgili çalışmalar, literatürde farklı açılardan ele alınarak incelenmiştir. Söz konusu faktörler, bazı çalışmalarda iç ve dış etkenler olarak, bazı çalışmalarda ise tüm etkenler bir bütün olarak öngörülerek incelenmiştir. Aile şirketlerinin sürdürülebilirliğini sağlayamamasına neden olan temel dış faktörler; devlet politikalarında yaşanan değişim ve gelişimler, pazar ve teknolojiye uyum sağlayamama, ekonomik krizler, müşteri taleplerindeki değişime adapte olamama, farklı finansal gelişmelere uygun stratejiler belirleyememe, sektörün geleceğini öngörememe gibi nedenlerdir. İç faktörler ise; ilk kurucunun, işletmenin geleceğini düşünen stratejik düşünce yapısına sahip olmaması, aileye ve işe etkin klavuzluk edememesi, aile üyeleri arasında hırslı ve yıkıcı bir rekabetin yaşanması, kuşaklar arası ve aile içi çatışmalar, kardeş kavgaları, yanlış varis seçimi, kayırmacılık (nepotizm), kurucunun; işletmenin gelişme dönemlerinde yeni yatırımlar yapmayarak önceliği ailenin şahsi ihtiyaçlarına vermesi ve aile işletmesinin ekonomisini sekteye uğratma eğilimleri gibi nedenler olarak sıralanmıştır.

Aile şirketlerinde sürdürülebilirliğin kuşaklar boyunca sağlanabilmesi için, işletmenin dışsal faktörleri olarak kabul edilen çevresel ve sosyal sorumluluklarının tüm içsel faktörler ile sentezlenmesi gerekmektedir. Bununla birlikte, iş süreçlerinin ve karar alma mekanizmalarının da bu süreçlere dahil edilmesi zorunludur (Günel, 2019: 36-37). Aile şirketlerinin kuşaklar boyu sürdürülebilirliğinin gerçekleşmemesinin temel yapısal sorunsal nedenleri, bir bütüncül yaklaşımla şu alt başlıklar altında sıralanabilir (Arıcıoğlu, Gökce ve Çelebi, 2017: 62-63):

1. Kurumsallaşamama,
2. Yönetici, yönetim ve organizasyon sorunları,
3. Aile üyelerinin neden olduğu çatışmalar,
4. Liderlik sorunları,
5. Nepotizm ve profesyonelleşememe sorunları,
6. Kariyer planlaması ve işgücü devri sorunları,
7. Yönetim, yürütme ve denetim kurullarında yaşanan sorunlar,
8. Aile ve işletme sistemlerinin karıştırılması,

9. Bilgiye ulaşma sorunu,

10. Finansman sorunları.

Türkiye’de, aile şirketlerinin sürdürülebilirliği sorununun nedenlerini sorgulayan ana temalı yapılan çalışmalar incelendiğinde, diğer ülkelerde de elde edilen benzer bulgulara rastlanılmaktadır. Söz konusu sorunların, genel olarak kuşak çatışması ve yönetim tarzını beğenmeme durumlarından kaynaklandığı görülmektedir. Aile şirketlerinin uzun ömürlü yaşam seyri izlemelerine katkı sağlayan dinamikler ise şu şekilde özetlenebilir; ilk kurucunun çalışkanlık, cesaret, yenilikçilik, dürüstlük, hayırseverlik gibi değerlere sahip olması; iş ve aile ilişkilerinin kesin çizgilerle ayrılmış olması; aile üyeleri arasındaki ilişkilerde adalete, güvene, paylaşım, bağlılığa ve gelenekselliğe dayalı ilişkiler kurulmuş olması ve eğitime önem verilmesi; işletme yönetiminin devir sürecinin aile büyüğü hayatta iken planlanması ve hayata geçirilmesi; yönetimin devri işlemi gerçekleşmiş ise geride kalan kardeşler arasında adaletli mal ve yetki paylaşımının yapılması; aile fertlerinin nitelikli ilişkiler kurması; işletmede çalışanlarla uzun süreli istihdamın sağlanması; işletmenin özsermaye ile kurulmuş olması; disiplinli çalışma; tasarruf etme eğilimi; işlerde uzmanlaşma; aile anayasasının bulunması; yönetim kurulunun varlığı ve kurumsallaşma seviyesi; yeni kuşakların işi devralma isteğinin düzeyi; eski ve yeni kuşaklar arasındaki ilişkilerin niteliği; yeni kuşakların aile şirketi dışında iş tecrübesine sahip olması ve bu tecrübenin niteliği; yeni kuşakların işe hazırlanma seviyesinin düzeyi; ilk kurucu kuşaklara duyulan güven (Kırtaş, 2018: 80-81).

#### 4. GASTRONOMİ VE LOKANTACILIK KÜLTÜRÜ

Gastronomi kelimesinin etimolojik kökenleri incelendiğinde, kelimenin Yunanca ‘gastros’ (mide) ve ‘nomos’ (yasa, kural) sözcüklerinden türetildiği görülmektedir (Gülen, 2017: 33). Gastronomi kavramı, ilk defa 1801 yılında Fransız şair Joseph Berchoux’un şiirine “ La Gastronomie” ismini vermesiyle birlikte literatürde yer alıp kullanılmaya başlanmıştır (Davidson, 2006: 5). İyi yemek yeme sanatı ya da bilimi olarak tanımlanan gastronomi, yıllar içerisinde gelişerek “yemek geleneklerinin sosyal, ekonomik ve coğrafik kontekst içinde gelişimlerini inceleyen ve çalışan saha” şeklinde daha geniş bir tanıma kavuşmuştur. Dünyada hızla gelişen ve popüler hale gelen gastronomi, beslenme şeklini tanımlamakla kalmayıp toplumların yaşam kültürlerini, sosyal-kültürel, ekonomik, tarihsel ve coğrafik özelliklerini sofraya yansıtan önemli sembollerden biri durumuna evrilmiştir. Ülke tanıtımlarında da aktif rol oynayan gastronomi, turizm pazarı içinde yerli veya yabancı tüm ziyaretçiler için bir deneyim ve macera unsuru olarak yerini almıştır.

Türk mutfağı, geçmişten günümüze tarih boyunca çeşitli kültürlerden ve coğrafik koşullardan etkilenerek dünyanın önde gelen zengin mutfaklarından biri konumuna gelmiştir. İtalyanca “Locanta” teriminden dilimize gelmiş olan lokanta kavramı da hızla gelişerek sadece esnaf lokantaları olarak adlandırdığımız ev tipi yemeklerin sunumundan da öteye geçmiş ve Avrupa’daki restoran kavramının, Türk mutfağına yerleşmesini sağlamıştır. Türk mutfağının sunum tarzında da değişiklikler yapan bu tip restoranlar, günümüzde Türk mutfağını dünyaya sergileyen örnekler arasına girmeyi başarmışlardır (Öztürk ve Ertamay, 2017: 756-763).

Türkiye’de lokanta işletmeciliği, bağlı olduğu hizmet sektörünün en fazla talep gören ve dolayısıyla rekabetin en yoğun yaşandığı alt sektörlerden biridir. Söz konusu alt sektörde talep yoğunluğunun olmasında, yüksek sürümün ve karlılığın (brüt kar % 50) etkisi oldukça fazladır. Türkiye genelinde, son yıllarda lokanta işletmelerinde özellikle karlılığın artmasıyla birlikte çalışan sayısında da sürekli artış kaydedilmektedir (Sürmen ve Bayraktar, 2018: 57-58).

Türkiye, gerek sahip olduğu turistik çekiciliğiyle, gerekse tarih boyunca köklü ve zengin bir mutfığa sahip olmasıyla turistik destinasyon ve gastronomi turizm açısından da tercih edilebilen bir ülkedir. Günümüzde küreselleşmeyle birlikte ülkelerin mutfakları, yemek kültürleri, yiyecek içecek alışkanlıklarında ve tüketimlerinde de hızlı bir değişim gözlenmektedir. Bu açıdan bakıldığında, yöresel lezzetler özellikle korunması gereken unsurlardır. Çünkü, milletlerin birçok adetleri gibi yiyeceklerinde de kültür, tarihi oluş ve tabiat varlığının etkileriyle farklı özellikler bulunmaktadır. Teknoloji ve maddi zenginlik, güçlü bir mutfak kültürü üretememektedir. Bunun için uzun bir zaman gerekmektedir. Yerel ve uluslararası yemek kültürü, son yıllarda bir destinasyonun sahip olduğu en değerli çekiciliklerden biri olarak öngörülmektedir. Bu bağlamda, Malatya ilinin de zengin bir tarih ve yemek kültürü merkezlerinden biri olduğu söylenebilir.

## 5. MALATYA İLİ VE GENEL KÜLTÜRÜ

Dünya kültür mirasını teşkil eden değerli eserlerden bazılarını topraklarında barındıran Malatya, bu yönüyle çağlar boyunca daima önemli bir merkez olmuştur. Anadolu’da yaşamış medeniyetlere ait kültürel mirasın seçkin örneklerine ev sahipliği yapan Malatya, aynı zamanda sosyal ve ekonomik açıdan da bölgenin marka şehirlerindedir (Demirbağ, 2016: 1-9).

Tarihin çok eski dönemlerinden beri önemli kavşak noktalarından birinde kurulu olan Malatya, hem iklim koşulları hem de insan açısından da zenginliği içeren yapıda olan bir memleketdir. Malatya’nın bu özelliği, yaşam biçimi açısından da çeşitliliği getirmiş ve insanlarıyla coğrafyasının özelliği birbiriyle paralel gelişme göstermiştir. Temelinde Göçebe Oğuz Kültürü olan Malatya’nın farklı insan gruplarıyla da etkileşimin izlerinin hayatın bütün alanlarında kendini gösterdiği bir gerçektir. Kuşkusuz bu durum kendini gastronomide de göstermiştir. Yemeklerinin çok çeşitli olması ve ayrı bir zenginlik taşıması, bu insan yapısı ve coğrafyasının yansıması sonucu olduğu sosyal antropolojik olarak öngörülmektedir. Coğrafya ve insan, her kültürel numunenin gelişim temelini oluşturmaktadır. Coğrafyanın arazi şekli, iklim koşulları, su olanakları, güneşe bakı durumları fiziksel anlamda bir yerin farkını ortaya koyabilen unsurlar olduğunu söyleyebilmek mümkündür. İnsan da, coğrafyanın verdiği fırsatları işleyebilme ve geliştirebilme şansı açısından kaynak oluşturmaktadır.

Özetle, Malatya, hem coğrafya hem de insan açısından çeşitliliği içeren özelliğe sahip belde olarak dikkat çekmektedir. Malatya’nın bu özelliğine bağlı olarak, tarihin her döneminde önemli bir merkez olması, coğrafi avantajlar ve insan çeşitliliğinin gelişmişliği örneğini her zaman ortaya koyması söz konusu olmuştur. Tepsi gibi şekli olan merkez ovasını çevreleyen sıradağlar, çok değişik vadiler ve su kaynaklarının varlığını beldeye kazandırmıştır. Bütün bunlar zenginlik kaynağı olmuş ve yemek kültürünü de derinden etkilemiştir. Malatya yemeklerinin ana eksenini et, bulgur, sebzenin hem yalnız başlarına pişirimi hem de uyumlu

birleşiminin ve karışımının pişirimi oluşturmaktadır. Bununla birlikte, Malatya mutfağında Malatya'nın güçlü bir sahipliğini yaptığı meyve şekerlemelerine dayalı tatlı ve yemişlerin önemli yer tuttuğu da söylenebilir (Talas, 2019: 194-199).

## 6. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

İşletmecilik tarihi kavramı literatürde en dar anlamıyla “arşivi üzerinden bir işletmenin sistematik incelenmesi”, daha geniş anlamıyla “bireysel işletmelerin tarihinden, iş sistemlerinin bütününe kadar, işletme geçmişine ilişkin her şey” (Kurt, 2016: 2) olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımla aslında söz konusu alanda yapılacak çalışmalarda izlenecek yol ve yöntemlerin de ipuçları verilmektedir. İşletme tarihi eksenli çalışma, birincil ve ikincil kaynaklardan elde edilen veriler çerçevesinde şekillenmiştir. Birincil kaynaklardan veri elde edilmesinde nitel araştırma yöntemi olarak örnek olay analizi yöntemi kullanılmıştır. 1942 yılında kurulmuş olan araştırma konusu aile şirketinin, geçmişini ve yaşadığı tarihi süreci sağlıklı olarak aktarabilecek bilgi ve tecrübeye olduğu düşünülen aile şirketinin üçüncü kuşak temsilcisi Zeki Saygı bey ile iş yerinde otuz açık uçlu soru aracılığıyla görüşmeler yapılmıştır.

Görüşmeler, 10-13 Haziran 2021 tarihlerinde, iş yoğunluğunun asgari seviyede olduğu düşünülen sabah saat 10-11 arasında yapılmıştır. Mülakatta yöneltilen sorular, lokantanın kuruluş aşamasından başlamak üzere günümüze kadar geçirdiği aşamaları ve yaşanan önemli olayları sorgulayıcı niteliktedir. Tüm görüşmeler, yüz yüze yapılmış olup görüşme esnasında izin alınmak suretiyle ses kaydı yapılmıştır. İkincil kaynaklardan veri toplama tekniği olarak doküman analizi kullanılmıştır. Doküman incelemesinde ise basın haberleri, televizyon programları ve aile şirketi ile ilgili yazılan kitaplardan yararlanılmıştır.

## 7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Aile şirketi ile ilgili yazılı ve görsel medyada yer alan bilgi ve dokümanlar yanında, ailenin üçüncü kuşak temsilcisi Zeki Saygı beye yöneltilen otuz açık uçlu soru kapsamında yapılan mülakat sonucu, aşağıda kronolojik olarak aktarılmaya çalışılan bulgulara ulaşılmıştır.

Malatya, Anadolu'nun gastronomik açıdan zengin illerinden birisidir. Birbirinden farklı lezzetli et ve sebze yemeği olan Malatya'nın, hemen hemen her ilçesinin kendine özgü bir yemeği bulunmaktadır (Kılıç ve Başaranlar, 2013: 4). Bu yemekleri, geçmişten gelen birikim ve tecrübeleriyle günümüze kadar başarıyla sürdüren bugünkü kurumsallaşmış şekliyle YESAN YEMEK FABRİKASI ANONİM ŞİRKETİ, kamuoyunda Hacı Baba Sinan Et Lokantası olarak anılan aile şirketinin temelleri 1942 yılına kadar dayanmaktadır.

Aile şirketinin kurucusu aslen Adıyamanlı olan Mehmet Saygı, ustalığını farklı mekanlarda da sergilemek istemektedir. Bu amaçla Mehmet Saygı, o günün zor şartları ve kısıtlı olanaklarına rağmen kısmen daha gelişmiş komşu il olan Malatya'ya büyük bir cesaret ve özgüven ile 1936 yılında otuz yaşlarında yerleşmiştir. Belirli bir süre şehrin yaşam şartlarına ve kültürüne alışıp bilgi ve tecrübe edindikten sonra, 1942 yılında et yemekleri ağırlıklı küçük bir lokanta açmıştır. Mehmet Saygı'nın, ilesinin diğer fertlerinde de olan aşçılık mahareti ile



Malatya mutfağına daha farklı ürünler sunmasıyla müşterilerin ilgisi ve sayısı gün geçtikçe artış kaydetmiştir. Mehmet Usta'nın gerek komşu esnaflarla olan samimi diyalogları gerekse işinde gösterdiği özen, zamanla Malatya'da sevilen ve sayılan birisi olmasını sağlamıştır. Artık tek başına işlere yetişemeyen Mehmet Usta'nın yardımına, 1953 yılında henüz on üç yaşında olan oğlu Mustafa yetişmiştir. Böylelikle Mustafa Saygı, çekirdekten yetişmek üzere okulunu bırakarak iş hayatına küçük yaşlarda başlamıştır. Aile şirketinin ikinci kuşak temsilcisi Mustafa Saygı, askerliğini yapıp döndüğü 1962 yılında, babasının artan sağlık problemlerinin de etkisiyle lokantayı her yönüyle sahiplenir duruma gelmiştir. Mustafa Saygı, gençliğin verdiği dinamizm ve girişimcilik duygusuyla farklı ürünler üreterek daha fazla müşteri portföyüne ulaşmak amacıyla, o yılların tanınmış ustalarından İbrahim Baba ile 1966 yılında ve daha sonra 1969 yılında da Rifat Usta ile ortaklık yaparak sektörde büyük bir ivme kazanmıştır (Yılmaz, 2019: 23-25).

Dönemin bilinen en meşhur otellerinden olan Sinan Oteli'nin altında yüz elli kişilik bir lokanta ile devam eden ortaklık, Rifat Usta'nın Malatya'dan ayrılmasıyla 1978 yılında sona ermiştir. Mustafa Saygı, ilerleyen yıllarda kamuoyunda daha çok bu isimle anılan, bugün de halen yeni ve modern konsepti ile faaliyette olan 1988 yılında Hacı Baba Sinan Et Lokantasını hizmete açmıştır. Özellikle 1980 ve 1990'lı yıllarda, mütevazı kişiliği ve doğal, kaliteli malzemelerle yaptığı lezzetli yemekleriyle Mustafa Saygı ismi, adeta markalaşmaya başlamıştır. Hacı Baba Et Lokantası, dönemin Cumhurbaşkanı'nın Malatya'lı olmasının da etkisiyle birlikte birçok siyasi ricalin, farklı alanlarda şöhrete sahip kişilerin, ulusal ve uluslararası etkinlik ve toplantılarının vazgeçilmez uğrak yeri ve öncelikli organizasyon merkezlerinden birisi olmuştur.

1990'lı yılların sonuna doğru babalarının yanında yetişen üçüncü kuşak temsilcileri olan oğulları Metin ve Zeki, artık tamamen iş yüklerini üzerlerine almışlardır. 2000'li yıllar Hacı Baba Sinan Et Lokantası'nın kurumsallaştığı ve şubeleşmeye başladığı yıllar olmuştur. Üçüncü kuşakta atılan ilk önemli adım, Malatya Belediyesi'nin ısrarıyla İstanbul EMİTT (Doğu Akdeniz Uluslararası Turizm ve Seyahat) fuarına katılım olmuştur. Bu fuarda, karşılaşılan yoğun ilgi ve beğeni beraberinde yurt içinde ve yurt dışında farklı fuar ve etkinliklere davet edilmelerini sağlamıştır. Söz konusu gelişmeler, üçüncü kuşak temsilcilerini cesaretlendirmiş ve 2008 yılında Malatya dışındaki ilk şubeleri olan İstanbul Bay Otel'de hizmet sunmaya başlamışlardır. 2009 yılında da Bakırköy'de yeni şubelerini faaliyete geçirmişlerdir.

2013 yılında aile üyeleri, bugüne kadar elde ettikleri tecrübe ve birikimlerini, Malatya merkezli YESAN YEMEK FABRİKASI ANONİM ŞİRKETİ çatısı altında modern yapılara sahip üç yeni şubesiyle devam ettirmek kararını almışlardır. Bu yeni yapılanmalarıyla, Malatya'da birçok öncü girişimlerde bulunmuşlardır. Bunlar; ilk ücretsiz mevlit salonu, ilk yemek fabrikası, ilk yemek organizasyon şirketi, ilk kır düğünü ve çok amaçlı havuz başı düğün salonu olarak sıralanabilir. Yine aynı yıllarda aile üyeleri, çocuklarının modern işletmecilik bilgileri ile donatılmasını sağlamak amacıyla, işletmecilik sahasında üniversite okumalarını teşvik etmişlerdir. Bu teşvik dört yılın sonunda meyvesini vermiştir. Zeki ve Metin beyin birer oğulları, aile şirketinin dördüncü kuşak temsilcisi olarak akademik kariyerlerinden elde ettikleri bilgileri, iş tecrübeleriyle harmanlamışlardır. 2022 yılı itibarıyla baba, oğul ve torun olmak üzere üç kuşak, karşılıklı saygı ve sevgi içerisinde çok daha kurumsal ve profesyonel bir

oluşumla gastronomi alanında ortalama yüz çalışanı ile yeni başarılarla, yeniliklere imza atmaktadır.

## 8. SONUÇ

Türkiye’de faaliyet gösteren aile şirketlerinin en önemli sorunlarından birisi de kuşkusuz nesiller boyu işletmenin sürdürülebilirliği sorunudur. Söz konusu sorun, kültürümüzde önemli bir yere sahip olan gastronomi sektöründe yer alan lokanta işletmelerinde de gözlenmektedir. Bu çalışmanın temel amacı, bir aile şirketi olan Hacı Baba Sinan Et Lokantasının dört kuşak boyu elde ettiği sürdürülebilirliğinin altında yatan başarı sırlarını açığa kavuşturmaktır. Çalışma, şirketin üçüncü kuşak temsilcisi Zeki Saygı Bey ile yapılan yüz yüze görüşmeyle birlikte, yazılı ve görsel medyada yer alan haberler, dokümanlar çerçevesinde şekillenmiştir.

Hacı Baba Sinan Et Lokantası, ülke genelinde hafızalarda bir marka değer olarak kazanmış aile şirkettir. İşletme, 1942 yılında gastronomi alanında oldukça küçük bir lokanta ile faaliyetlerine başlamıştır. Bugün, YESAN YEMEK FABRİKASI ANONİM ŞİRKETİ ismi ile kurumsallaşmış olan aile şirketi, 2022 yılı itibarıyla gerek ulusal gerekse uluslararası alanda saygın bir üne sahiptir. Söz konusu şirketin, geçmişten gelen güç ve marka değeri ile Malatya’nın bir gastronomi başkenti olmasına yönelik yoğun çalışmalar ve girişimler içerisinde bulunduğu gözlenmektedir.

Araştırma konusu olan aile şirketinin, dört kuşak boyu başarılı hayat öyküsünün altında yatan sırlar, literatürde yer alan benzer çalışmalardaki bulgularla da örtüşmektedir. Aile şirketinin, uzun dönem hayatta kalma dinamikleri maddeler halinde aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

1. Cesaret ve Özgüven,
2. Karşılıklı sevgi ve saygı,
3. İşini sevmek,
4. Yeniliklere açık olma ve kendini sürekli geliştirme,
5. Aile üyeleriyle, çalışma arkadaşlarıyla, rakip işletmelerle, kamuoyu ile samimi, sıcak ilişkilerde ve iletişimde olmak,
6. Aza kanaat etmekle birlikte kontrollü büyümek ve açılmak,
7. Kaliteden ve müşteri memnuniyetinden kesinlikle ödün vermemek.

Türkiye’de, gastronomi alanında çok farklı bir konuma sahip olan lokantacılık sektöründe, genellikle işletme sahip ve çalışanlarının eğitim düzeyi ağırlıklı olarak alt seviyelerde, iş gücü potansiyeli niteliksel ve niceliksel olarak düşük seviyelerde, markalaşma imkanları ve çalışmaları yetersiz, tanıtım ve tutundurma faaliyetleri ise oldukça amatördür. Öte yandan, sektörel anlamda yöresel yemek yapan ve tarihi kültürel değerlere sahip lokantaların arzu edilen düzeyde desteklenmemesi de diğer bir gerçektir. Ülke ekonomisinde önemli bir yeri bulunan lokantacılık sektörünün, kuşaklar boyu sürdürülebilirliklerinin sağlanması amacıyla gerekli görülen önlemlerin ivedilikle alınması, iyileştirmelerin süratle yapılması, kültürel miras

niteliğindeki işletmelerin geniş tanıtımlarının yapılarak desteklenmesi son derece önem arz etmektedir (Sürmen ve Bayraktar, 2018: 71-72).

Nesiller boyunca hayatiyetini başarılı bir şekilde devam ettirebilmiş aile şirketlerinin başarı sırlarının tespit edilerek bunların kamuoyu ile paylaşılması ve diğer şirketler içinde örnek model olarak benimsenmesini sağlayacak çalışmaların yapılmasının, tüm kesimler için faydalı olacağı düşünülmektedir. Söz konusu çalışmaların, mikro düzeyde yöre halkı ve işletmeler için olduğu kadar makro düzeyde ülke ekonomileri için de son derece önemli bir kazanım ve katma değer katacağını da öngörülebilir.

İşletme tarihi kapsamında ileride yapılacak benzer çalışmalarda, asgari üçüncü kuşak aşamasında olan aile şirketlerinin başarı hikayelerinin geniş ölçekte ele alınarak değerlendirmelerde bulunulması, literatüre önemli katkılar sunacaktır. Ayrıca, bu çalışmalardan elde edilecek sağlıklı bulguların, henüz gelişme aşamasında olan aile şirketlerinin sürdürülebilir büyümesinde ve yol haritasında kılavuzluk görevi üstlenebileceği de söylenebilir.

## KAYNAKLAR

- Arıcıoğlu, M.A., Gökce, Ş. & Çelebi, M.E. (2017). Aile İşletmelerinin Sorunları ve Çözümlerine Akademik Yaklaşım: Lisansüstü Tezler Bağlamında Bir İnceleme, *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 59-72.
- Becchetti, L. & Trovato, G. (2002). The Determinants of Growth For Small and Medium Sized Firms. The Role of the Availability of External Finance. *Small Business Economics*, 19(4), 291-306.
- Birincioğlu, N. & Acuner, T. (2015). Aile İşletmeleri Kurucularının ve Aile Değerlerinin Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği Üzerindeki Etkisi: Trabzon Örneği, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (14), 491-515.
- Çatal, Ö. & Korkmaz, A. (2020). Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliğini Etkileyen Başarı ve Başarısız Dinamikleri Üzerine Bir Alan Araştırması: Isparta ve Burdur Örneği, *Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Oğuzhan Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 178-194.
- Davidson A. (2006). *The Oxford Companion to Food*. New York: Oxford University Press.
- Debarliev, S. & Janeska, I.A. (2015). *Family Business Characteristics and Differences: Some Insights From The Developing Countries*, In Challenges Of Europe: International Conference Proceedings, 39-60.
- Demirbağ, H. (2016). *Malatya Kent Rehberi*. Malatya: Malatya Büyükşehir Belediyesi Yayınları.
- Erkara, O. (2010). *Türkiye'nin 100 Tarihi Lokantası*. İstanbul: Cinius Yayınları.
- Gülen, M. (2017). Gastronomi Turizm Potansiyeli ve Geliştirilmesi Kapsamında Afyonkarahisar İlinin Değerlendirilmesi, *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 31-42.
- Günel, D. (2019). *Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirlik Süreci Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İbiş, F.Z.E. (2019). *Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik ve Bursa İlinde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

- İbiş, F.Z.E. & İpek, A. (2020). Sürdürülebilir Aile İşletmesi Modeli: Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma, *Muhasebe Enstitüsü Dergisi*, (62), 51-62.
- Kılıç, H.İ. & Başaranlar, B. (2013). *Malatya Mutfak ve Yemek Kültürü*. Malatya: Malatya Valiliği Yayınları.
- Kırtaş, M.G. (2018). Uzun Ömürlü Türk Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliğine İlişkin Çoklu Örnek Olay Araştırması, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 68-95.
- Kurt, M. (2016). İşletmecilik Tarihi: Özel Sayıya Giriş, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, (45), 2-8.
- Lambrecht, J. (2005). Multigenerational Transition in Family Businesses: A New Explanatory Model, *Family Business Review*, 18(4), 267-282.
- Öztürk, B. & Ertamay, S.İ. (2017). 21. Yüzyıla Doğru Türk Gastronomisi ve Geçmişten Günümüze Gelişiminin Etkileri. 18-22 Ekim Mardin18. Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Strike V. M. (2013). The Most Trusted Advisor and the Subtle Advice Process in Family Firms, *Family Business Review*, 26(3), 2013, 293-313.
- Sürmen, Y. & Bayraktar, Y. (2018). Trabzon Şehrinde 1856 Yılından Beri Pilavı Gramla Satan Bir İşletme: Kalkanoğlu Pilav Lokantası, *Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi*, (8), 47-73.
- Şengün, E.İ. & Özdemir, L. (2015). Aile Şirketlerinde Duygusal ve Rasyonel Dinamikler: Aile ve İş ilişkilerinin Ayrı Tutulmasına Yönelik Bir Araştırma, *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(8), 58-66.
- Talas, M. (2019). *Gastronomi, Kültür ve Malatya*. 1.Uluslararası Malatya Gastronomi ve Kültür Kongresi Bildiri Kitabı, İSPEC Yayınevi.
- [www.sosb.org.tr/haber/134/ulkemizdeki-aile-sirketlerine-genel-bakis-ve-oneriler.aspx](http://www.sosb.org.tr/haber/134/ulkemizdeki-aile-sirketlerine-genel-bakis-ve-oneriler.aspx) (Erişim Tarihi: 01.02.2022).
- Yaka, R. (2021). Şirketlerin Ömrüne Dair Doğrular ve Yanlışlar, *19 Mayıs Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 35-55.
- Yılmaz, M. (2019). *Malatya Lokanta Kültürü ve Hacı Baba Et Lokantası*. Konya: Nüve Kültür Merkezi Yayınları.