

*Araştırma Makalesi / Research Article*DOI: <http://dx.doi.org/10.29064/ijma.1149867>

Asırlık İşletmelerin Uzun Ömürlülüğüne Dair Bir Araştırma

Murat Çubukcu¹¹Dr., Bursa, Türkiye / mcubukcu6@gmail.com.

Özet: Çoğu işletme için uzun süre hayatta kalmak önemli bir hedeftir. İşletmelerin yüzyılı aşkın süredir hayatta kalmaları konusunda hangi faktörlerin etkili olduğunun araştırılması önemlidir. Çalışmanın temel amacı, farklı yaklaşım ve bakış açılarını benimseyen teorik ve ampirik çalışmalarını birleştirilerek işletme ömrü konusundaki literatüre katkı sağlamaktır. Bu amaçla “Yüzyıllık Markalar Derneği” resmî web sitesinde yer alan asırlık işletmeler kasti örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Öncelikle asırlık işletmelerin uzun ömürlülüğüne dair literatür incelemesi yapılmıştır. Ardından araştırma kapsamında 1777-1926 yılları arasında kurulmuş yaşları 96 ila 245 yaşları arasında olan işletmeler dâhil edilmiştir. Araştırmaya dâhil işletmelerin resmi internet sitelerinde yer alan misyon, vizyon ifadeleri ve değerleri içerik analizine tabi tutulmuştur. Araştırma sonucunda uzun ömürlü asırlık işletmelerinin misyon, vizyon ifadeleri ve değerlerinde bazı ortak ifadelerin kullanıldığı tespit edilmiştir. Asırlık işletmelerin vizyon, misyon ifadeleri ve değerlerine en çok yansıyan ve kullanılan kavramlar ilk etapta; kalite, yenilikçilik, global lider/dünya markası olmak olarak belirlenmiş olsa da daha sonrasında sürdürülebilirlik, çevre ve müşteri odaklılık kavramlarının ön plana çıktığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Asırlık İşletmeler, Uzun Ömürlülük, Misyon, Vizyon, Değerler.

JEL Sınıflandırması: M10, M12, M13, M14

ORCID¹: 0000-0001-9170-4852

Başvuru Tarihi: 27.07.2022

Kabul Tarihi: 08.12.2022

Bu Makaleye Atf İçin: Çubukcu, M. (2023). Asırlık İşletmelerin Uzun Ömürlülüğüne Dair Bir Araştırma. *International Journal of Management and Administration*, 7(13), 1-20.

A Study on the Longevity of Centennial Businesses

Murat Çubukcu¹¹Ph.D., Bursa, Türkiye / mcubukcu6@gmail.com.

Abstract: For most businesses, long-term survival is the important objective. In this regard, it is important to investigate which factors have been effective in the survival of businesses for more than a century. The main purpose of the study is to contribute to the literature on the operational life of businesses by combining theoretical and empirical studies that adopt different approaches and perspectives. For this purpose, century-old businesses on the official website of the Centennial Brands Association were selected by deliberate sampling method. First of all, a literature review on the longevity of centuries-old businesses was made. Then, businesses between the ages of 96 and 245, which were established between 1777-1926, were included within the scope of the research. The mission, vision statements and values on the official websites of the businesses included in the research were subjected to content analysis. As a result of the research, it has been determined that some common expressions are used in the mission, vision statements and values of long-lasting centennial businesses. At first, the concepts most reflected and used in the vision, mission statements and values of century-old businesses were determined as: quality, innovation, being a global leader/world brand, but later it was determined that the concepts of sustainability, environment and customer orientation has been found to be prominent.

Keywords: Centennial Businesses, Longevity, Mission, Vision, Values.

JEL Classification: M10, M12, M13, M14

ORCID¹: 0000-0001-9170-4852

Received Date: 27.07.2022

Accepted Date: 08.12.2022

How to Cite this Article: Çubukcu, M. (2023). Asırlık İşletmelerin Uzun Ömürlülüğüne Dair Bir Araştırma. *International Journal of Management and Administration*, 7(13), 1-20.

EXTENDED SUMMARY

Research Problem

In this research, it is aimed to reveal the factors that ensure the longevity of the enterprises that have turned over a century. This article examines the relationship between mission, vision statements and values, and longevity, using a sample of 20 large-scale 100-year-old businesses.

Research Questions

Which large-scale businesses have been around for more than a century? Are there any cross-cutting aspects of the vision, mission statements and values of these centuries-old businesses? Are there any aspects of successfully surviving over a century reflected in business values, mission and vision statements? Are there any lessons that can be drawn from businesses that have existed for over a century to ensure that other businesses are also long-lived?

Literature Review

Some population ecology (Hannan and Freeman, 1989) and strategic management (Suarez and Utterback, 1995) studies have investigated the effects of business behavior on survival (Shimizu, 2002:40). While Porter (2008) suggests attractive macroeconomic factors that allow businesses to survive longer, Mintzberg (2007) reveals that corporate leadership is the main determinant of long-term business survival. Since integrating internal and external perspectives for business longevity is complex, few studies have approached both external (based on organizational theories) and internal (based on strategy research) factors to prove how businesses achieve longevity (Kang, 2022:2). Institutional values are a set of beliefs that represent a firm's thoughts and views about itself (Bart and Baetz, 1998:833). Some long-lived companies that have been in business for over a century reveal the list of values for how they perceive their business values (Koironen, 2002:185): honesty, reliability, compliance with the law, quality and hard work.

Methodology

The list of century-old companies has created by deliberate sampling method, based on the table of "List of Long-lived Turkish Businesses" on the website of the "Century-old Brands Association". List has designed to determine the generation of the 20 centennial Turkish enterprises included in the research, whether there is a relation between the age, values, mission and vision understanding of the enterprise. The common expressions of vision, mission statements and values of centuries-old businesses that have existed for more than a hundred years have been examined by the content analysis method. The official websites of 20 centennial businesses included in the research and selected with the deliberate sampling method were examined, and the values of the 15 centennial businesses were determined and the content analysis was carried out.

Results and Conclusions

Considering the mission, vision statements and values declared on the official websites of the centennial enterprises included in the research; It has been determined that the concepts of quality, innovation, being a global leader world brand, environment, customer orientation and sustainability are emphasized. In the list of Turkey's largest 500 enterprises (ISO TOP 500), the average life expectancy of an enterprise that is among the first 100 of the top 109 companies is 46 years. While the age of the first 109 enterprises in the ISO top 500 list, the oldest 10 enterprises are between 69 and 132 years old, the youngest enterprises are between 7 and 15 years old. 13 of the 20 centennial businesses in Turkey included in the research operate in the food industry and 2 centuries old businesses operate in the textile industry. It has been observed that 5 of the 20 centennial enterprises included in the research were established in developed provinces of Turkey such as Istanbul, 3 Bursa and 2 Kayseri and the other 2 Gaziantep.

GİRİŞ

Bu araştırmanın odağında asırlık büyük ölçekli Türk özel sektör işletmeleri yer almaktadır. Bu makale, işletmelerin uzun ömürlülüklerine katkıda bulunan faktörleri belirlemek için işletmelerin uzun ömürlülüğüne ilişkin literatürü gözden geçirecektir. İşletmelerin temel amacı genellikle belirtilmemiş olsa da hayatta kalmaktır. İşletmeler kârlı olmaya odaklanırken, kâr elde etmenin altında yatan neden yaşamaya devam etmektir. Ancak çoğu işletme, mümkün olduğu kadar uzun süre yaşayamıyor (TenHaken, 2008:73).

İşletmeler için hayatta kalma, başarının en önemli göstergesi olarak kabul edilir (Colli, 2012). Hem Türkiye’de hem de Dünya’da işletmelerin temel amaçlarından biri olan uzun ömürlü olmayı başarabilen işletme sayısı azdır. İşletme okullarında yaygın olarak kabul edilen klasik denge modeline göre bir işletme ya istisnai yeteneklere, olağanüstü haklara ya da rekabete sürekli olarak cevap verebilmek, sadece pazarda diğerlerine göre üstün olabilmek için olağanüstü yeteneklere ihtiyaç duyar (Sharma ve Dixit, 2017:1).

Bu makalenin amacı; Türkiye’deki büyük ölçekli asırlık bazı işletmelerin sergilediği başarılı geçmişlerinin ileriki nesillere aktarabilmelerini sağlayan bazı etkenlere yer verilmesidir. Bu amacı gerçekleştirmek için kasti örnekleme yöntemi ile araştırmaya dâhil edilen 20 asırlık işletme seçilmiş ve asırlık işletmelerin kuruluş tarihleri, kaçınıcı nesil yönetimde olduğu ile asırlık işletmelerin misyon, vizyon ifadeleri ve değerleri karşılaştırmalı olarak sunulmuştur.

Çalışmamızda; asırlık işletmeleri incelemek ve bu inceleme sonucunda edinilen bulgular üzerinden değerlendirilmesini sağlamak, Türkiye’deki asırlık uzun ömürlü işletmelerin nasıl bir profile sahip olduğuna dikkat çekmek ve bir asrı deviren uzun ömürlü işletmelerin uzun ömürlülüklerinin dayanaklarının neler olabileceğinin araştırılması hedeflenmektedir. Bu çalışmada uzun ömürlü işletmelerin davranışlarını öğrenerek, uzun ve karlı bir hayat arzulayan ve gelecekte uzun süre ayakta kalmayı uman işletmelerin stratejilerine dâhil edebilecekleri kültürler arası kurumsal davranışları belirleyerek uzun ve karlı bir hayat arzulayan işletmelerin fayda sağlayabilecekleri beklenilmektedir.

Öncelikle konunun kavramsal çerçevesinin temelini oluşturan asırlık işletmeler ve aile işletmeleri kavramları açıklanmıştır. Çalışmamızda işletmelerin uzun ömürlülüğüne ve uzun ömürlülüğün önemine, uzun süre hayatta kalma stratejilerine, uzun ömürlülüğü etkileyen faktörler ve uzun ömürlü işletmelerin özelliklerine dair literatür incelemesine yer verilmiştir. Daha sonra araştırma kapsamında incelenecek olan asırlık işletmelerin anatomilerinin, karşılaştırma yapmaya olanak sağlayacak tablolar şeklinde sunulması sağlanmıştır. Asırlık işletmelerin kuruluş tarihi, yeri ve sektörü ile değerleri, misyon ve vizyon ifadelerine yönelik bulgulara yer verilerek, araştırmaya ilişkin sonuçlar değerlendirilmiştir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

Akademisyen ve yöneticilerin kendilerine sürekli sorduğu sorulardan bazıları şunlardır (Rodriguez ve Rojas, 2008:4); Neden bazı işletmeler başarılı olurken diğerleri yok oluyor? Yeni kurulan işletmelerin kaybolmaması için ne yapılmalı? İş başarısını belirleyen koşullar nelerdir?

Simon (1945), Parsons (1956), Burns ve Stalker (1961), Woodward (1965), Lawrence ve Lorsch (1967), Thompson (1967), Perrow (1970), Hannan ve Freeman (1977), Pfeffer ve Salancik (1978), Meyer ve Rowan (1977), Williamson (1981) gibi araştırmacılar hem örgüt hem de yönetim alanında işletmelerin çevreleri ile olan etkileşimi konularını inceleyen araştırmacılardan bazılarıdır.

Meşruiyet, uyum ve seçim gibi örgüt kuramları konusunda çalışmaları olan Carroll ve Delacroix (1982), Carroll (1993) ve Freeman vd. (1983) gibi araştırmacılar kurumsal kuram ve popülasyon ekolojisi kuramının işletme yaşı ve örgütsel ölüm (Hannan ve Freeman, 1988) ile ilgili varsayımları mevcuttur.

Kuruluş yılı itibariyle çok eskilere dayanan ve günümüzde de ekonomik faaliyetlerine devam eden işletmeler asırlık işletmeler olarak tanımlanmıştır (Koçel, 2012). Collins ve Porras (1994) ve Jagoe (1987) gibi yazarlar uzun ömürlü bir işletmeyi, 25 yaşını doldurmuş ve yaşam kalitesine sahip olan işletmeler olarak tanımlamışlardır.

2.1. İşletmelerin Uzun Süreli Hayatta Kalabilmesi ve Sürdürülebilirliğin Önemi

Neden bazı işletmeler hayatta kalırken diğerleri başarısız oluyor hem işletme tarihi hem de yönetim araştırmaları için temel bir bilmece. Daha önceki araştırmalar endüstri dalı, işletmenin büyüklüğü, olgunluk aşaması, ayrıcalıklar, dönüşüm yeteneği, kültürel bağlam, tarihsel zaman ve tamamen şans gibi hayatta kalmayı açıklayabilecek bir dizi faktöre işaret etti (Napolitano vd., 2015:955). Bununla birlikte, uzun vadeli hayatta kalma amacı, kısa vadeli karlılığı tehlikeye atabileceğinden, uzun ömürlülük için tek bir açıklama, hatta işletmelerin neden hayatta kalması gerektiği konusunda fikir birliği bile yoktur (Hogart vd., 1991:18).

Ülkelerdeki hemen hemen tüm ticari organizasyonların sahipleri ve yöneticileri, zamanın bir noktasında ortak bir soruyla karşı karşıyadır: Uzun vadeli hayatta kalma uğruna kısa vadeli kârlılıktan ödün verilmeli mi? Hızla değişen bir iş ve teknoloji ortamında, bir sonraki çeyreğin mali hedeflerine ulaşmak yerine 50 yıl sonrasına konan bir hedefe doğru hareket etmek aptalca görünebilir (Sharma ve Dixit, 2017:1).

Hannan ve Freeman (1989) popülasyon ekolojisi ve Suarez ve Utterback (1995) stratejik yönetim üzerine çalışmaları, işletme davranışının hayatta kalma üzerindeki etkilerini araştırmıştır (Shimizu, 2002:40). Porter (2008) işletmelerin daha uzun süre çalışmasına izin veren çekici makroekonomik faktörleri öne sürerken, Mintzberg (2007) kurumsal liderliğin uzun vadeli hayatta kalmanın ana belirleyicisi olduğunu ortaya koymaktadır.

Leslie Hannah, yirminci yüzyılda dünyanın en büyük şirketlerinin “çeyrek ömrünün” 33 yıl olduğunu, bu da sıradan şirketlerin dörtte birinin ortadan kaybolması için geçen süre olduğunu savundu (Hannah, 1999:260). 1970-1983 dönemi için Fortune-500 işletmelerinin verilerine dayanan araştırmada, büyük işletmelerin yaşam beklentisinin 40 yıl olduğunu gösteriyor (de Geus, 1997:1). Standard & Poor Endeksinde listelenen işletmelerin ortalama çalışma süresi 30 yıldır. Oysa borsada işlem gören aile işletmelerinin ortalama çalışma süresi 75 yıldır (Galliker, 2016:6). McKinsey’e göre Standard and Poor’s 500’de listelenen şirketlerin ortalama yaşam süresi 1958’de 61 yıl iken, 2016’da 18 yıldan daha az bir süreye düştü (Kang, 2022:1).

Japonya’da 100 yılı aşkın bir geçmişe sahip işletme bulmak zor değildir. Teikoku Databank (2019) bu tür 33.259 şirketin bir listesini vermiştir. Bu oran tüm kayıtlı işletmelerin %2.27’sidir (Yamaoka ve Oe, 2021:284). Japonya’da 100 yaşın üzerindeki işletmelerin Shinise (“kurulu ve uzun süredir devam eden şirket”) adlı bir topluluğu vardır (Iwasaki ve Kanda, 1996:159). Tokyo Shoko Research’e (2016) göre Shinise teriminin tanımlarından biri, kuruluşundan bu yana 100 yılı aşkın süredir faaliyet gösteren bir işletme olmasıdır (Yamaoka ve Oe, 2021:284). Les He’nokiens ise, aslen Fransa’da kurulmuş, en az 200 yaşında olan işletmelerden oluşan bir kardeşlik topluluğudur. Ancak bu dernekler ve üye işletmeler istisnai durumlardır (Napolitano, 2015:956).

2.2. İşletmelerin Uzun Süre Hayatta Kalma Stratejileri

Örgüt teorisi üzerine yapılan çalışmalar, dış çevresel koşullara (rekabet derecesi, yoğunluk, endüstri yaşam döngüsü vb.) ve zamanla değişen koşullara (esas olarak firma yaşı ve büyüklüğü) odaklanarak işletmelerin hayatta kalmasını

araştırmıştır. Öte yandan, kurumsal strateji alanı, esas olarak kaynak temelli görüşe dayalı olarak işletme düzeyinde analizler yapmak için firmaların iç faktörlerine odaklanır. Bununla birlikte işletme uzun ömürlülüğü için iç ve dış perspektifleri entegre etmek karmaşık olduğundan, işletmelerin uzun ömürlülüğü nasıl başardığını kanıtlamak için hem dış (örgüt teorilerine dayalı) hem de iç (strateji araştırmasına dayalı) faktörlere yaklaşan az sayıda çalışma vardır (Kang, 2022:2).

Strateji araştırmalarında, daha geniş stratejik yönetim alanı teorik temellere dayanarak, uzun vadeli başarının açıklayıcı faktörlerini belirlemeye çalışan dâhili özellikleri, yönetim uygulamalarını ve stratejik seçimleri vurgular. İşletmelerin kaynak temelli görünümü, zaman içinde hayatta kalmak için gerekli olan sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmede işletmelere özgü varlıkların rolünü vurgulamak için benimsenen ilgili bir teorik perspektifi temsil ederken, işletmenin kendi iç ve dış kaynaklarını keşfetme ve kullanma yetenekleri de işletme ömrünün anahtarıdır. İşletmelerin uzun ömürlülüğü, işletmelerin çevresindeki değişikliklere karşı duyarlı olma yetenekleriyle sınırlıdır. Değişikliklere tolerans, uzun süre ayakta kalan işletmelerin bir diğer özelliğidir (Napolitano, 2015:957).

Mizuo (2018), Japon işletmelerinin köklü olmasını sağlayan yönetim felsefesi olarak Sanpo-Yoshi'ye odaklanan Japon iş ahlakını önermiştir. Sanpo-Yoshi anahtar terimi, kökleri bir Japon sosyo-ekonomik paradigmasına dayanan Konfüçyüs değerleriyle de açıklanabilir (Yamaoka ve Oe, 2021:285). Sanpo-Yoshi fikri, bireysel yararın ötesinde üç yollu tatmin anlamına gelir. İş kararları yalnızca işin kendisi için değil, aynı zamanda diğerleri; satıcı, alıcı ve onu çevreleyen dünya için de iyi olmalıdır (Shinohara ve Kim, 2022:403). Kişinin ilişki içinde olduğu kişilere karşı güçlü bir görev duygusunu ifade eder (Kim ve Moon, 2015:1).

Iwasaki ve Kanda (1996) ve TenHaken'in (2008) iki çalışması, işletme uzun ömürlülüğüne ilişkin bu az araştırılmış alan hakkında değerli bilgiler sağlarken, başarılı uzun ömür için başarılı stratejilerin sınıflandırılması açısından bazı farklılıklar olduğunu, iyi sınıflandırılmış bir çerçevenin işletmelerin uzun vadede ayakta kalabilmeleri için başarılı stratejiler çizmeleri gerektiğini vurgulamıştır. Aşağıdaki Tablo 1'de başarılı stratejilerin sürekliliği için altı strateji ve yenilik için dört stratejiyi içeren on başarılı stratejiye dayalı olarak analiz edilmektedir (Kang, 2022:3-4).

Tablo 1: Japon Asırlık İşletmelerinin Uzun Ömürlü Hayatta Kalma Stratejileri

Odak	Stratejiler	
	Iwasaki ve Kanda (1996)	TenHaken (2008)
Geleneğin Sürekliliği	Uzun ömürlü iş, marka ve iyi niyet	Orijinal marka adını koruyun
	Geleneklerin gözlemlenmesi	Gelenekleri gözlemleyin
	Eşsiz teknolojinin kalıtımı (ardışık teknoloji)	Geleneksel ürün veya hizmetleri sürdürmek
	Kurumsal felsefe, ilkeler ve aile ilkeleri	Eşsiz teknolojinin mirası
	Kurucu aile tarafından Veraset	Kurum kültürü ve değerlerinin sürekliliği
Yenilik	İyi işlem ilişkilerinin sürdürülmesi (tedarikçiler, müşteriler ve topluluklarla)	İş aile içinde tutun
	Yönetim sistemlerinin modernizasyonu	Tedarikçilere ve müşterilere gerçek ortaklar gibi davranın
	Yeni ürünler ve yeni işler geliştirmek	İlişkilerden öğrenin (müşteriler, tedarikçiler ve distribütörler)
	Yeni teknoloji (teknolojideki değişiklikler)	Yerel toplulukların yükümlülüğü
	Yeni tedarikçiler ve müşteriler arayın	Güncel yönetim yöntemleri
		Yeni ürünler ve işler geliştirmeye odaklanmak
		Birikmiş teknoloji (gelişen teknolojik yetenekler)
		Yeni tedarikçiler ve müşteriler arayın

Iwasaki ve Kanda (1996) ve TenHaken'e (2008) dayanan bu çalışma, işletmelerin uzun vadeli hayatta kalması için stratejiler önermektedir. Gelenek gereği işletmeler orijinal marka adlarını ve işlerini sürdürmeli, gelenekleri

gözlemlemeli, benzersiz teknolojiyi devralmalı, işletme felsefesini, aile işini, tedarikçiler, müşteriler ve topluluklarla iyi ilişkilerini sürdürmelidir. İnovasyon açısından, işletmelerin yönetim sistemlerini modernize etmeleri, yeni ürünler, işler, teknolojiler, tedarikçiler ve müşteriler geliştirmeleri gerekmektedir (Kang, 2022:10).

TenHaken (2008) araştırmasında çok eski ABD’li işletmelerin gelişmek, birçok çevresel değişikliğin ve ekonomik zorluğun üstesinden gelebilecekleri dört ortak strateji belirledi. Bu stratejiler şunlardır; odaklanma stratejisi, uzun vadeli ve sadık çalışanlara yapılan yatırımlar, bir hizmet uyumu, temel değerler tarafından yönlendirmek. TenHaken (2008) Japon işletmelerinde belirli değerlerin ve inançların varlığının ve kasıtlı olarak iletilmesinin, hayatta kalmalarında kritik bir faktör olduğuna inanıyordu. Eski ABD işletmelerinin birçoğunun sözlü gelenekleri olmasına ve bir kurum kültürünün varlığına rağmen, bu faktör ABD işletmelerinde o kadar güçlü değildi (TenHaken, 2008:71-72).

Geleneğin ve yeniliğin diyalektik çözümü, eski yerleşik işletmelerin bu kadar uzun süre hayatta kalabilmelerinin nedeni olarak görülür. Bir görüşe göre işletmeler geleneklerini korurlarsa, yeniliklerini feda ederler. Aksine, sadece inovasyon peşinde koşarlarsa, geleneklerini yok edebilirler. Eski yerleşik uzun ömürlü işletmelerin çelişkilerini çözdükleri, güçlü yönlerini artırdıkları, tedarikçiler ve müşterilerle teknolojileri ve ilişkileri miras alarak ve yenileyerek zayıf yönlerinin üstesinden geldikleri tespit edilmiştir. Eski yerleşik işletmeler sadece geleneklerine bağlı kalıp ve sürdürmeye devam ederlerken aynı zamanda geleneklerini körü körüne inkâr etmediler. Geleneklerine saygı duymuşlar ve böylece sürdürülebilir yeteneklerini geliştirmişlerdir (Iwasaki ve Kanda, 1996:152-153).

Endüstriye giriş engelleri ve endüstrinin yüksek konsantrasyon düzeyi gibi faktörler ve giriş yapılan endüstride firmanın nereye konumlandırıldığı da kimi firmaların ömrüne ömür katmış olabilir. Nitekim asırlık Japon işletmeleri arasında otellerin ve asırlık Türk işletmeleri listesinde de lokantaların ve tatlıcılarının yoğunlukta olması bize bu sektörlerin geçmişte firmaların ömrünü uzatabilecek bazı karakterlere sahip olabileceği yönünde sinyaller gönderiyor (Eryılmaz, 2022). Colli ve Larson’ın (2014:41) işaret ettiği gibi “uzun ömür ve hayatta kalma, aile işletmelerinin stratejik hedeflerindedir ve eşzamanlı olarak ilgili bir performans ölçüsüdür” (Napolitano vd., 2015:959).

Bir işletmenin uzun vadeli başarı ve uzun süre hayatta kalması için iyi stratejilere ve liderlerin iyi kararlar almasına ihtiyacı vardır (TenHaken, 2015). De Geus (1997) 100 yaşın üzerinde olan büyük işletmeler üzerinde yürüttüğü araştırmasında tespit ettiği uzun yaşayan işletmelerin stratejilerinin dört ortak faktörü şunlardır (TenHaken ve Cohen, 2007:76):

1. Çevreye duyarlılık – bir şirketin öğrenme ve uyum sağlama yeteneği
2. Uyum ve ortak bir kimlik oluşturma yeteneği
3. Deneysellğe ve ademi merkeziyetçiliğe tolerans ile bir işletmenin kendi içinde ve dışında diğer varlıklarla yapıcı ilişkiler kurma becerisi
4. Muhafazakâr finansman – bir işletmenin kendi büyümesini ve evrimini etkili bir şekilde yönetme yeteneği

2.3. İşletmelerin Uzun Ömrünü Etkileyen Faktörler

İşletme tarihçileri bir işletmenin hayatta kalmasını, iş başarısının bir göstergesi olarak kullanma eğilimindedir. Karlılık ve üretkenlik gibi diğer birçok göstergenin aksine, uzun ömür zaman (farklı tarihsel) ve mekân (kültürel bağlamlar) açısından görece olarak kolayca karşılaştırılabilir (Napolitano, 2015:957). Bruderl ve Schussler’e göre (1990:530) işletmelerin ölümü “piyasa koşullarına uyum sağlayacak kaynakların eksikliği” ile açıklanır. Finkelstein ve Hambrick (1996) ve Sull (2005) ise işletmelerin ölümünü, amaçlarını yanlış tanımlamalarından ve esnek

olmalarından kaynaklandığını ileri sürmüşlerdir (Rodriguez ve Rojas, 2008:7).

Uzun ömür kavramı ancak 1990'ların sonlarında önem kazanmıştır (Galadanchi ve Bakar, 2018:54). Uzun ömür kavramını incelemeye çalışan az sayıda araştırmacı vardır; Kim ve Gao (2013), Zellweger, Nason ve Nordqvist (2012), Knaup ve Piazza (2007), Solomon (2006), Knaup (2005), Sharma vd. (2010), Werbach (2009), Stubbs ve Cocklin (2008) gibi (Galadanchi ve Bakar, 2018:54). Türkiye'de uzun ömürlü işletmeler konusunda; Dil (2016) bu işletmelerin kim olduğu ve örgütsel uzun ömürlülük konusunda, Güvemli (2018) Türkiye'nin yaşayan en eski işletmesi konusunda, Kırtaş (2018) uzun ömürlü Türk aile işletmelerinin sürdürülebilirliği konusunda, Eryılmaz (2022) asırlık firmalarımız ve anatomileri üzerine çalışmaları bulunmaktadır.

İşletmelerin uzun Ömrü, kurucunun ölümünden sonra bile işletmenin varlığını sürdürmesi olarak tanımlanabilir (Haugh ve Talwar, 2010). Bir işletmenin varlığını sürdürebilmesi için sürekli, istikrarlı ve dayanıklı olması gerekir (Pawłowski, 2000). Örgütsel uzun ömür, bir örgütün var olduğu sürenin uzunluğu olarak tanımlanabilir (Mayfield vd., 2007:97). İşletmelerin uzun ve sağlıklı yaşamasının sırrı (Storz vd., 2018); ortaya çıkan zorluğa hızlı tepki verme yeteneğine sahip olması ve aynı zamanda stratejik esneklik ile işletmelerin kendi kendini sorgulamanın, değişen piyasa koşullarının dikkate alınmasının ve sürekli gelişimin norm haline geldiği bir çalışma biçimine yönlendirmesidir.

İşletmelerin sürdürülebilirliği ve uzun ömürlülüğü ile ilgili literatür taraması sonuçları birçok faktörün birbiriyle bağlantılı olduğunu ortaya koymuştur. İşletmelerin bir organizasyon inşa etmesi zaman aldığından, işletmenin uzun ömürlülüğü bileşik bir özellik gösterir. Birçok faktör, işletmenin uzun ömürlü olmasına katkıda bulunur ve bunlar stratejik unsurlara ve mükemmelliğe dayanır. Ticari işletmelerin ömrünü etkileyen bazı faktörler; yenilikçilik yeteneği, örgüt kültürü, strateji ve organizasyon sistemleridir. Mitleton (2006)'e göre başarılı bir işletmenin uzun ömürlü olması yaratıcılığın, yeniliklerin ve esnekliğin zorlu ekonomik pazarda hayatta kalmak için çok önemli olduğunun bir göstergesidir. Palmberg (2009)'e göre bilgi teknolojisi, bir organizasyonun sürdürülebilirliğini şekillendirmede hayati bir rol oynamaktadır (Galadanchi ve Bakar, 2018:56).

Uzun süre hayatta kalmış işletmelerin bu başarısının dayanağını içsel karakteristiklerle ilişkilendiren çalışmalar kadar başarısız firmalara odaklanan ve firma başarısızlığının nedenini dışsal faktörlerden çok yönetsel, diğer bir ifade ile içsel faktörlere bağlayan çalışmalar da mevcuttur (örn: Crawford, 1991).

Hall (1997), De Geus (1999), Volberda (1998), Collins ve Porras (1999), Kwee (2004) ve Stadler (2007) gibi araştırmacılar, uzun ömürlülüğü konu edinen çalışmalarında, daha çok iç çevre faktörlerine, yani işletmelerin sahip oldukları karakteristiğe odaklanıldığı görülmektedir. İnsan ve maddi kaynaklar, herhangi bir işletmenin uzun ömürlü olmasının nedenleridir (Galadanchi ve Bakar, 2018:57). Bağlamsal ve kültürel farklılıklar da uzun ömürlülüğün açıklamaları da olabilir (Napolitano vd., 2015:962).

Ulusal ve uluslararası seviyede bazı faktörler de işletmelerin ömrünü uzatma potansiyeli taşımış olabilir. İşletmenin faaliyet gösterdiği ülkelerdeki formel ve informel kurumlar (eğitim ve hukuk sistemi, ulusal kültür vb.) da mühim birer faktör gibi görünüyor. Dünyanın en uzun ömürlü firmalarının birçoğunu bünyelerinden çıkaran Japonya ve Almanya'nın Hofstede'nin meşhur kültür araştırmasında ulusal kültürü oldukça uzun vade yönelimli ülkeler arasında bulunmaları bir tesadüf olmayabilir (Eryılmaz, 2022).

2.4. Asırlık İşletmelerin Ortak Özellikleri

Collins ve Porras (1994:1) için başarılı bir işletme vizyon sahibidir ve vizyoner işletmeler "sektörlerinin kremasını

oluşturan, tüm meslektaşları tarafından beğenilen ve çevrelerindeki dünya üzerinde önemli bir etki yaratma konusunda uzun bir geleneğe sahip olan kurumlardır”.

Iwasaki ve Kanda (1996) araştırmalarında gösterdiği gibi eski yerleşik işletmeler yüzyıllar boyunca kendi tarihlerini ve deneyimlerini biriktirmişlerdir; zaman akışına ve çevresel kaygılara maruz kalmamış olsalar da çok çalıştılar ve üstesinden geldiler. Büyük bir değişim deneyimliyor ve sorunlarının üstesinden gelmek için yönetim sistemlerini modernize etmeye, iş ve ürünlerini geliştirmeye çalışıyorlar (Iwasaki ve Kanda, 1996:141).

Hougaz (2015:159) çalışmasında 100 yılı aşan aile işletmelerinin ortak özelliklere sahip değerleri olarak 4 başlık altında sınıflandırma yapmıştır; kişisel değerler (güven, dürüstlük, saygı, sorumluluk ve sadakat), aile değerleri (aile birliği, miras, üyelik, alçakgönüllülük), iş değerleri (iş etiği, sadakat, profesyonelleşme, risk alma). Değerler gibi maddi olmayan mallarında nesiller boyunca da güçlü bir referans noktası oluşturduğu araştırma sonuçlarında açıkça görülmektedir (Hougaz, 2015:252). 100 yılı aşkın bir süredir gelişen işletmeler, paylaşılan değer yaratan bu kapitalizm biçimini başarıyla uygulamaktadırlar (TenHaken, 2015).

Waterman vd. (1980) tarafından önerilen 7s modeli, süreklilik ve istikrar spektrumuna odaklanan sistem, yapı, strateji, stil, paylaşılan değerler, personel ve beceriler gibi firma sürdürülebilirliğinden sorumlu işletme yeteneklerine odaklanmıştır. Littunen (2000), başarılı işletmelerde uzun ömürlü olmak için yaratıcılığın, esnekliğin, yenilikçiliğin ve hayatta kalmanın çok önemli olduğunu iddia etmiştir. Harrington (2006), bir örgütün hayatta kalması, devam etmesi ve dinamik bir iş piyasasında daha uzun bir süre devam etmesi için kurumsal mükemmelliğin bir öncelik haline getirilmesinin hayati olduğunu öne sürmüştür. Kurumsal mükemmelliğe katkıda bulunan beş unsur vardır; proje yönetimi, süreç yönetimi, bilgi yönetim sistemleri, başarılı değişim yönetimi ve kaynak yönetimi (Galadanchi ve Bakar, 2018:54-55).

Nahapiet ve Ghoshal (1998:243) sosyal sermayeyi bir bireysel veya sosyal birim tarafından sahip olunan bir ilişkiler ağı ve bu ağda yerleşik, bu ağ aracılığıyla erişilebilir ve türetilen gerçek ve potansiyel kaynakların toplamı olarak tanımlamışlardır. Sosyal sermaye, ekonomik sermaye ve insan sermayesi gibi diğer sermaye türlerinden, bir katma değer yaratma kaynağı olarak aralarındaki ilişkiye odaklanarak ayrılmaktadır. Aile işletmelerinin sosyal sermayesinin değerini, uzun ömürlülüğünü arttırmada önemli bir faktör olarak vurgulanmaktadır. Ailenin sosyal, beşerî ve finansal sermayeleri arasında aile işletmesini diğer işletme türlerinden en iyi şekilde ayıran aile sosyal sermayesidir (Sorenson ve Bierman, 2009:193). Aile sermayesi, işletme başarılarına ve sürdürülebilirliğe önemli ölçüde katkıda bulunur (Danes vd., 2009). Aile değeri, kurucu nesilden sonraki nesillere aktarılır. Uzun ömürlü aile işletmeleri hem değer sistemlerini hem de ağlarını etkin bir şekilde yönetmişlerdir. Bu ilişkiler ağı sözleşmeye değil, Coleman’ın (1988) belirttiği gibi sosyal sermayenin özü olan karşılıklı güvene dayanmaktadır (Goto, 2014:89).

Uzun ömürlü işletmeler şanslı oldukları için değil sıkıntılı zamanların üstesinden gelmek için güçlü niyetleri ve rasyonel davranışları olduğu için hayatta kalırlar (Iwasaki ve Kanda, 1996:144). İşletmelerin uzun ömürlü olmasında kendi ana faaliyet konusuna odaklanması ve kurucudan sonra gelen nesillerin de bu işe sahip çıkmalarının önemli etkenlerdendir (Güvemli, 2018:74). İşletmelerin temel amacı hayatta kalmaktır. Uzun süredir hayatta kalan asırlık büyük ölçekli başarılı işletmelere dünya genelinde örnek olarak; IBM, Royal Dutch/Shell, Exxon, Procter ve Gamble, General Motors gösterilebilir.

Uzun yıllar süren araştırmalardan sonra Floren ve Jansen (2011) Hollanda’daki en eski aile işletmelerinin uzun süre hayatta kalmalarını açıklayan unsurlar sunmuşlardır; değer yaratma, niş bir pazara odaklanma, iş birliği, uzun

vadeli bir vizyon ve kültür oluşturma sayılabilir. Ayrıca, ilgili aile işletmelerinin durgunluklar ve önemli sosyo-ekonomik veya teknolojik gelişmeler sırasında işlerini korumak için yeterince esnek olduklarını tespit etmişlerdir. Bir işletmenin uzun ömürlü olmasını sağlayan bir diğer önemli faktör de stratejik pazar konumudur. Simon'ın (1996) birçoğu aile işletmesi olan 500 küçük ve orta ölçekli işletme üzerinde yaptığı detaylı araştırma, bu son derece başarılı işletmelerin normalde küçük niş pazarlarda faaliyet gösterdiğini göstermiştir (Floren ve Jansen, 2011).

TenHaken (2008:67-68) araştırmasında incelediği uzun ömürlü Japon işletmeleri olan Shinise'ler arasında birkaç ortak strateji keşfetmiştir; kurum kültürü ve değerlerinin açıklığı ve sürekliliği, ilişkiler üzerine kurulu öğrenme sistemleri ve kademeli değişim yoluyla gelenek ve yeniliği dengeleme yeteneği. Her Shinise, işi yüzyıllar boyunca sürdürmek için kendi geleneğine ve kurumsal inancına sahiptir. Teikoku Databank (2009) bir işletmenin 100 yıllık yenilikçiliğinin kritikliğini incelemiş ve değişimden korkmamanın önemli yönüne vurgu yapmıştır (Yamaoka ve Oe, 2021:284).

İşletmelerin tedarikçileri ve müşterileri ile iyi bir ilişki içinde olmaları 100 yılı aşkın bir süredir hayatta kalmalarının temeli olmuştur. Başka bir deyişle eski yerleşik işletmeler, başkalarının iş birliği olmadan başarılarını bu kadar uzun süre sürdüremezler (Iwasaki ve Kanda, 1996:140).

Uzun ömürlü aile işletmelerinin uzun ömürlerini desteklemeleri için birlikte benzersiz bir sosyal sermaye işlevi gören hem ilişkiler ağı hem de içinde yerleşik kaynaklarıdır. Goto (2014) araştırması asırlık işletmeler arasında aile işletmelerinin ezici hâkimiyetini ortaya koymuştur (Goto, 2014:91-92).

Uzun ömürlü işletmeler ekonomik, sosyal, hukuki ve politik değişmelerin oluşturduğu çevreye uyumu sağlayabilmiş işletmelerdir (Güvemli, 2018:87). Sektöründe saygın bir konuma sahip olan yüz yılı aşkın süredir varlığını devam ettirmeyi başarmış asırlık işletmeler, aynı zamanda köklü bir geleneğin ve değerlerin temsilcileridir. Türkiye'de bir asırdan fazla süredir varlığını sürdüren işletme sayısı az olmakta birlikte bu işletmelerin büyük bir çoğunluğu da aile işletmesidir (Arıker ve Toksoy, 2016).

Peng'in (2002) "Stratejinin Üç Ayağı" perspektifinden ilham alınarak, uzun firma ömrüne vesile olan faktörlerin bir kısmı üç kategori (firma, endüstri, ulusal-uluslararası seviyedeki değişkenler) altında bir araya getirile bilinmektedir. Ancak asırlık işletmelerin uzun ömrünün sırrını kendi başına açıklamaktan uzaktır. Bu noktada yapılacak tahminlerden bir tanesi, firma düzeyinde sahip olunan kaynak (beşerî, finansal, teknolojik vb.) ve kabiliyetlerin (örgütsel düzeyde öğrenmek ve unutmak, yenilik yapabilmek, operasyonel kabiliyetler vb.) firmaların yaşam sınırlarından bazılarıdır (Eryılmaz, 2022).

Herhangi bir ticari işletmenin uzun ömürlü olması için bir ön koşul, rekabet avantajını sürdürmek ve aynı zamanda temel yetenekleri sürdürmek için strateji oluşturmak, ilerlemeyi değerlendirmek ve strateji oluşturmaktır (Friedman ve Miles, 2006). Türkiye'de 100 yaşından büyük işletmelerin sayısı az ve yaşları ise diğer ülkelerdeki muadillerine kıyasla küçük kalmaktadır (Eryılmaz, 2022).

2.5. Asırlık İşletmelerin Misyon, Vizyon Bildirimleri ve Değerleri

Misyon, stratejik niyetin bir parçasıdır, ancak tamamı değildir (Bart ve Baetz, 1998:825). İşletmeler için misyon oluşturma stratejik yönetimin önemli bir temel adımı olarak kabul edilmektedir (Bolon, 2005:2). Misyon ifadeleri, işletmelerin ruhlarını somutlaştırmak içinde ortak bir amaca yönlendiren bir ilham kaynağı olarak da görülmektedir (Bart ve Tabone, 1999:19).

Bir işletmenin hayatta kalması ve sonsuza dek var olması gerektiği temel bir öncüdür. Başka bir deyişle hem

büyük işletmeler hem de KOBİ'ler için en temel misyon, uzun ve başarılı bir varoluş için bir strateji geliştirmektir (Iwasaki ve Kanda, 1996:130).

Misyon ifadesi genellikle işletmenin uzun vadeli çıkarları ve hayatta kalması için önemli olarak görülür (Pearce, 1982). Klemm vd. (1991), bir şirketin personeli motive etmek ve gelişmiş liderlik için bir misyon beyanına ihtiyacı olduğunu belirtmişlerdir (Bart ve Baetz, 1998:828).

Collins ve Porras, vizyoner işletmenin özünü “çekirdeği korumak ve ilerlemeyi teşvik etmek” olarak tanımlıyor. İlerleme dürtüsünü “keşfetmek, yaratmak, keşfetmek, başarmak, değiştirmek, geliştirmek “ gibi temel bir insan dürtüsü olarak tasvir ederler (Collins ve Porras, 1994:82). Vizyon sahibi işletmeler, uzun vadeli başarı için inşa ederler (Starkey ve Tempest, 1996:1215). Bart ve Baetz (1998) tarafından yapılan araştırmaya göre, işletme performanslarının işletme misyon ve vizyon beyanından önemli ölçüde etkilendiğini göstermektedir (Galadanchi ve Bakar, 2018:57).

TenHaken (2015) araştırmasında, uzun ömürlü işletmelerin misyonlarını başkalarıyla paylaşmak, çalışanlara öğretmek, müşteriler ve diğer iş ortakları ile tartışmak konusunda daha istekli ve misyonlarını geleceğe taşımak için güçlü bir niyet ifade ettiklerini saptamıştır. Eski işletmelerin kurum kültürüne verdiği önem, marka kimliklerine verdikleri önemde ve markalarının ürün, hizmet ve tesislerde kullanımında tutarlılık gerektiğine olan inançlarında da görülüyordu. Tespit edilen yaygın bir kültürel davranış, eski işletmelerin işlerini finanse etmenin bir yolu olarak borçlanmaya daha az bağımlı olmalarıdır (TenHaken, 2015).

Kurumsal değerler, bir firmanın kendisi hakkındaki düşüncelerini ve görüşlerini temsil eden inançlar dizisidir (Bart ve Baetz, 1998:833). Bir asrı aşkın süredir ticaretle uğraşan bazı aile şirketleri iş değerlerini nasıl algıladıkları ile ilgili değerler listesi şu şekilde başlar (Koiranen, 2002:185); dürüstlük, güvenilirlik, kanunlara uyma, kalite ve çok çalışma.

3. MATERYAL VE METOD

Araştırmaya dâhil olan 20 asırlık Türk işletmesi ele alınmıştır. Asırlık işletmelerin kaçınıcı nesile ulaştıkları, işletmenin yaşı, değerleri, misyon ve vizyon anlayışları arasında bir ortaklık olup olmadığını tespit etmeye yönelik olarak tasarlanmıştır. Bu bağlamda işletmelerin değerleri, vizyon ve misyon ifadeleri analiz edilmektedir. Böylece geneli hakkında daha kapsamlı bir bakış açısı sağlanacağı ve tablolar şeklinde sunulması ile kıyaslamaya imkân sağlaması beklenmektedir.

Varlığını yüz yıldan daha uzun süre devam ettiren asırlık işletmelerin vizyon, misyon ifadeleri ve değerlerinden işletme yönetimi için ders çıkarılması amacıyla incelenmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Soruları

Bu araştırmada bir asrı deviren işletmelerin uzun ömürlülüklerini sağlayan unsurların ortaya konması amaçlanmaktadır. Bu makale 20 büyük ölçekli 100 yılı deviren işletmeden oluşan bir örneklem kullanarak misyon, vizyon ifadeleri ve değerleri ile uzun ömürlülük arasındaki ilişkiyi incelemektedir.

Bu makale iki ana araştırma sorusunu incelemektedir; Bir asırdan fazla bir süredir yaşayan büyük ölçekli işletmeler hangileridir? ve bu asırlık işletmelerin vizyon, misyon ifadeleri ve değerlerinin kesişen yönleri var mıdır? Uzun bir süre boyunca başarılı bir şekilde hayatta kalmayı başarabilmenin iş değerleri, misyon ve vizyon ifadelerine yansıyan yönleri var mı? Uzun süredir varlığını sürdüren işletmelerden diğer işletmelerin de uzun ömürlü olmalarını sağlayabilecek çıkarılabilecek dersler var mıdır?

3.2. Araştırmanın Örnekleme ve Kısıtları

Araştırma kapsamında Türkiye’de faaliyette bulunan ve bir asrı deviren kuruluşları 1777-1926 yılları aralığında olan 20 uzun ömürlü işletme incelenmiştir. Uzun ömür, mülkiyet yapısından bağımsız olarak işletmenin yaşı ile ölçülür (Bakoğlu ve Aşgun, 2016:789). Tanımlayıcı bir nokta olarak yüz yıl seçilmiştir.

Araştırma evreni için Türkiye’de bulunan asırlık işletmeler tespit edilmiştir. Çalışmanın kapsamını Türkiye’deki uzun ömürlü asırlık işletmeler oluşturmaktadır. Yüzyıllık Markalar Derneği internet sitesinde yer alan “Uzun Ömürlü Türk İşletmelerinin Listesi” tablosu esas alınarak asırlık işletmeler listesi kasti örnekleme yöntemi ile oluşturulmuştur.

Araştırmanın ana kütesini Türkiye’nin büyük ölçekli asırlık işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırmada 20 uzun ömürlü işletmeden oluşan bir liste hazırlanmıştır. Listedeki işletmelerin hepsinin resmî web siteleri incelenmiş ve 11 asırlık işletmenin yazılı bir misyon ve vizyon ifadesine sahip oldukları, 15 asırlık işletmenin ise değerleri tespit edilmiştir. Hangi bileşenlerin yoğun kullanıldığı araştırılmıştır. Araştırmaya dâhil 18 işletmeninde yönetiminde kaçınıcı neslin yer aldığına da yer verilmiştir.

İnternet üzerinden yapılan araştırmalar sonucu kasti örnekleme yöntemi ile seçilen 20 işletmeden oluşan bir asırlık işletme listesi hazırlanmıştır. Bu işletmeler ile ilgili bilgilere; arama motorları, gazete ve dergi haberleri, ticaret sicil gazetesi kayıtları, sosyal medya ve literatür taramaları ile ulaşılmıştır.

Araştırmanın sonuçları yorumlanırken göz önünde bulundurulması gereken sınırlılıklar mevcuttur. Öncelikle işletmelerin internet üzerinden yayınladıkları misyon, vizyon ifadeleri ve değerleri tek taraflı beyanlardır ve gerçek hayatta uygulanıp uygulanmadığı garanti edilmez. Bu durum çalışmanın genellenebilirliğini sınırlayabilir. Araştırmamızdaki en önemli kısıt internet sitelerinden elde edilen verilerin belli bir zaman diliminde (15.06.2022) elde edilmiş olmasıdır. Bir diğer kısıt ise araştırmanın belli bir örneklem (20 asırlık işletme) üzerinden yapılmasıdır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Türkiye’de faaliyet gösteren asırlık işletmelerinin resmi internet sitelerinde yer alan değerleri, misyon ve vizyon ifadelerinin karşılaştırılmasını amaçlayan bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden biri olan içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizi ile ulaşılmak istenen amaç elde edilen verileri açıklamak, veriler arasında ilişki kurmak ve onları yorumlamaktır. Bu nedenle işletmelerin faaliyet gösterdiği sektöre, kuruluş tarihi, yönetimde kaçınıcı nesil bulunduğu, değerleri, vizyon ve misyon ifadelerine bağlı olarak internet sitelerinde buldukları değişkenlerin farklılık gösterip göstermediğini belirlemek hedeflenmektedir.

Asırlardır ayakta kalan ve kasti örnekleme yöntemi ile seçilen 20 işletmenin web adresi kullanılarak içerik analizi yapılacaktır. İlk 500 sanayi işletmesi listesinde yer alan işletmelerden 23 işletme adı listede gizli olduğundan ilk 500 sanayi işletmesi yaş ortalaması analizi dışında tutulmuştur. İSO ilk 500 sanayi işletmesi listesinde isimleri gizli olmayan 477 işletme içerisinde kasti örnekleme yöntemi ile 429 işletme yaş ortalaması analizi için seçilmiştir.

4. BULGULAR

İşletmelerin ortalama yaşam süreleri üzerine yapılan araştırmalar göstermiştir ki, uzun ömürlülük az rastlanan bir durumdur. Örneğin, İSO ilk 500 (2021 yılı listesi) listesinde “Türkiye’nin En Büyük 500 Şirketi” sıralamasında ilk 109 en büyük işletme listesindeki ilk 100 işletme arasında yer alan bir işletmelerin ortalama yaşam süresi 46 yıldır. Türkiye’nin en büyük 500 işletmesi (2021) listesi sıralamasında ilk 500 en büyük sanayi işletmesi listesindeki ilk 429 işletme arasında yer alan işletmelerin ortalama yaşam süresi 42 yıldır. İSO ilk 500 listesinde yer alan ilk 429

işletmenin en yaşlı işletme 132 yaşında iken, en genç işletme 3 yaşındadır.

Fortune dergisi “Dünyanın En Büyük 500 İşletmesi” sıralamasında yer alan işletmelerin ortalama yaşam süreleri de 40-50 yıl arasında olduğu tespit edilmiştir (De Geus, 1999:17-18). Dünya bankası verilerine göre ise Türk işletmelerin ortalama yaşam süresi 34 yıldır (Dünya Gazetesi, 25.10.2013). Borsa İstanbul A.Ş.’de borsa’ya kote olmuş anonim şirketlerinin ömürleri 1986 yılında ortalama 22 yıl iken 2020 sonu itibariyle 35 yıla ulaşmıştır (Yaka, 2021:50).

S&P500 Endeksindeki işletmelerin ortalama yaşı 1950’lerden bu yana yaklaşık 50 yıl düşmüştür. 1958’de S&P 500’deki bir işletmenin ortalama yaşı 61 idi. 1980’de 25 yıla düşmüş, 2012’de 18 yıl ve 2013’te 15 yıl olmuştur (Hewitt, 2004; Innosight, 2012; Owens, 2014). Bugün, Amerika Birleşik Devletleri’nde faaliyet gösteren tüm işletmelerin yüzde birinden daha azı 100 yaşın üzerindedir (TenHaken vd., 2011). Yine de bazı işletmeler bir asırdan fazla hayatta kalıyor (TenHaken vd., 2015).

Aşağıdaki Tablo 2’den de görüleceği üzere araştırmaya dâhil en genç işletme 96 (1926), en yaşlı işletme ise 245 (1777) yaşındadır. Araştırmaya dâhil asırlık işletmelerin sektörleri çeşitlidir; gıda, tatlı, şekerleme, lokanta, kuruyemiş, içecek, orman ürünleri, kişisel bakım ve mutfak gereçleri endüstrileri.

Tablo 2: Araştırmaya Dâhil Asırlık İşletmelerin Kuruluş Tarihi, Yeri ve Sektörü

<i>İşletme Adı</i>	<i>Kuruluş Tarihi</i>	<i>Kuruluş Yeri</i>	<i>Sektörü</i>
<i>Hacı Bekir Lokumları</i>	1777	İstanbul	Şekerleme
<i>İskender Mehmetoğlu</i>	1867	Bursa	Lokanta
<i>Malatya Pazarı</i>	1870	Malatya	Kuruyemiş
<i>Güllüoğlu Baklavacı</i>	1871	Gaziantep	Tatlı
<i>Kuru Kahveci Mehmet Efendi</i>	1871	İstanbul	İçecek
<i>MADO Yaşar Dondurma</i>	1872	Kahramanmaraş	Tatlı
<i>Vefa Bozacısı</i>	1876	İstanbul	İçecek
<i>Komili</i>	1878	Midilli Adası	Gıda
<i>Pirge</i>	1879	Bursa	Mutfak Gereçleri
<i>Yıldız Entegre</i>	1890	Trabzon	Orman Ürünleri
<i>Teksima Tekstil</i>	1893	Konya	Makine
<i>Sanko Tekstil İşletmeleri</i>	1904	Gaziantep	Tekstil
<i>Koska</i>	1907	Denizli	Gıda
<i>Apikoğlu</i>	1910	Kayseri	Gıda
<i>Abdi İbrahim</i>	1912	İstanbul	İlaç
<i>Uludağ İçecek</i>	1912	Bursa	İçecek
<i>Tariş</i>	1913	İzmir	Gıda
<i>Eyüp Sabri Tuncer</i>	1923	Ankara	Kişisel Bakım
<i>Hatemoğlu</i>	1924	Kayseri	Tekstil
<i>Doluca Şarapları</i>	1926	İstanbul	İçecek

Japonya’da asırlık firmaların sayısı, mevcut tüm kurumsallaşmış firmaların %2’sine denk gelmektedir. Ayrıca Goto (2014) araştırmasında ilk kez, uzun ömürlü işletmelerin çoğunun aileye ait olduğuna veya yönetildiğine açıkça işaret etmiştir. İsviçre’de asırlık işletmelerin ezici çoğunluğu (%94,2) aile işletmeleridir (Goto, 2013). İtalya’da ise, en az %61,7’sinin aile işletmesi olduğu 255 asırlık işletme olduğu doğrulanmıştır (Goto, 2011). Yokozawa ve Goto (2004), Japonya’daki asırlık firmaların çoğunluğunun aile şirketleri olduğuna işaret etmişlerdir (Goto, 2014:84-85).

Japonya’da Mitsui, Mitsubishi ve Sumitomo gibi sadece birkaç büyük asırlık işletmeler vardır. Bununla birlikte bu büyük işletmeler ile farklı dönemlerdeki zorlukların ve değişikliklerin üstesinden gelen birçok küçük ve orta ölçekli asırlık işletmede vardır (Iwasaki ve Kanda, 1996:131). Goto’ya (2006) göre Japonya iki yüzyıl veya daha uzun süredir faaliyette olan 1.146 aile işletmesine sahipken, Almanya, Hollanda ve Avusturya’da sırasıyla 856, 240 ve 167 aile işletmesi bulunmaktadır.

İşletmelerin uzun ömürlülük elde etmesi kolay bir sonuç değildir ve iş ortamları çarpıcı biçimde değiştikçe daha da zorlaşır. Peter Drucker'a göre işletmelerin hayatta kalması çok önemlidir ve bu hayatta kalmanın kolay olmadığı ve işletmelerin hayatta kalması için değişmeleri gerektiği anlamına gelir (Kang, 2022, 1-2).

TenHaken ve Cohen (2007:74-76) araştırmalarında işletmelerin uzun ömürlü olmalarına neden olabilecek ortak stratejiler veya davranışlar olarak bulguları şunlardır; odak stratejisi işletmelerin uzun vadeli hayatta kalmasında önemli bir faktördür, çalışanlar gerçekten en önemli varlıklarıdır, müşteri hizmetleri stratejisi çok önemlidir, işletme değerlerine ve inançlarına sahip olmak önemlidir ve temel değerler tarafından yönlendirilmektedir.

Aile işletmelerinin temel amaçlarından biri, sürekliliği sağlayarak işletmeyi yeni nesillere devretmektir. Ancak, bu her zaman mümkün olmuyor. ABD'de yapılan araştırmalara göre, ABD'deki aile işletmelerinin sadece %30'u ikinci nesile kadar devam ederken, ancak yaklaşık %15-16'sının üçüncü nesil yönetimine geçtiği belirtilmektedir. İngiltere'de ise ikinci nesile geçen aile işletmesi oranı %24, üçüncü nesle geçen işletme oranı ise %14'tür (Lee vd., 2000:657).

Bu çalışmada Türk işletme tarihindeki asırlık köklü işletmelerin anatomileri ortaya konulmuştur. Türkiye'deki asırlık işletmelerin genelinin 3. ve 6. kuşağa erişebilen işletmeler olduğu görülmektedir. Asırlık işletmelerin dünya genelinde olduğu gibi çoğunlukla büyük ölçekli aile işletmeleri olduğu görülmektedir.

Aşağıdaki Tablo 3'te görüldüğü gibi araştırmaya dâhil asırlık işletme sahiplerinin nesli 3'ten 6'ya değişmektedir. Araştırmaya dâhil asırlık işletmelerin %50'si 4. nesil, %27,7'si 3. nesil, %11'i 5. nesil ve %11'i de 6. nesil tarafından yönetilmektedir. Araştırmaya dâhil işletmelerin %22'si İSO ilk ve ikinci 500 büyük işletme içerisinde yer alan büyük ölçekli işletmelerdir.

Tablo 3: Araştırmaya Dâhil Asırlık İşletmelerde Kaçınıcı Kuşak Yönetimde

<i>İşletme Adı</i>	<i>Kuruluş Tarihi</i>	<i>Kaçınıcı Kuşak Yönetimde</i>	<i>İSO İlk 1000 Sıralaması</i>
<i>Hacı Bekir Lokumları</i>	1777	6. nesil	
<i>İskender Mehmetoğlu</i>	1867	4. nesil	
<i>Malatya Pazarı</i>	1870	4. nesil	
<i>Güllüoğlu Baklavacı</i>	1871	5. nesil	
<i>Kuru Kahveci Mehmet Efendi</i>	1871	4. nesil	
<i>MADO Yaşar Dondurma</i>	1872	4. nesil	923
<i>Vefa Bozacısı</i>	1876	4. nesil	
<i>Pirge</i>	1879	6. nesil	
<i>Yıldız Entegre</i>	1890	3. nesil	21
<i>Teksima Tekstil</i>	1893	4. nesil	
<i>Sanko Tekstil İşletmeleri</i>	1904	5. nesil	92
<i>Koska</i>	1907	4. nesil	
<i>Apikoğlu</i>	1910	4. nesil	
<i>Abdi İbrahim</i>	1912	3. nesil	112
<i>Uludağ İçecek</i>	1912	4. nesil	
<i>Eyüp Sabri Tuncer</i>	1923	3. nesil	
<i>Hatemoğlu</i>	1924	3. nesil	
<i>Doluca Şarapları</i>	1926	3. nesil	

Asırlık işletmelerin başarısının paylaşılan değerlere dayalı ortak bir vizyona bağlı olduğu dikkat çekmektedir. Araştırma sonucunda asırlık işletmelerin aile işletmeleri oldukları ve ortak değer, misyon ve vizyon ifadelerini özümstedikleri tespit edilmiştir. Aşağıdaki Tablo 4'te araştırmaya dâhil asırlık işletmelerin resmi internet sitelerinde beyan ettikleri misyon ve vizyon ifadeleri yer almaktadır.

Tablo 4: Araştırmaya Dâhil Asırlık İşletmelerin Misyon ve Vizyon İfadeleri

	<i>Misyonu</i>	<i>Vizyonu</i>
<i>Eyüp Sabri Tuncer</i>	En değerli paydaşlarımızdan biri olan çalışanlarımız ile koşulsuz müşteri memnuniyetini sağlamak, kültürel değerler ve uluslararası kalite standartları çerçevesinde üretim yaparak Türk kozmetiğinin dünyadaki güvenilir ve seçkin elçisi olmak.	Köklü geçmişimiz ve bununla beraber miras edindiğimiz güvenilirlik, sadakat, devamlılık ve saygınlığı bir dünya markası olarak sürdürmek.
<i>Komili</i>	Güçlü KOMİLİ markası ile kişisel bakım ürün kategorisinde lider bir şirket olmak. Bebeklerden büyük ebeveynlere kadar her cilde uygun kişisel bakım ürünleri ile ailenin her bireyine mutluluk vaat etmek misyonumuzdur.	Keskin şekilde rekabetçi olmak için; Performans yönetimine devam etmek, sürdürülebilir prosedürler, yüksek teknik yeterlilik ve kapasitesi olan güçlü organizasyon yaratmak, müşterilerimizi mutlu etmek.
<i>Abdi İbrahim</i>	İnsan sağlığına yönelik ilaç ve ürünleri, öncü ve yenilikçi yaklaşımlarla, tıbbın ve insanlığın hizmetine sunmak	Biz; Türk ilaç sanayisinin lider şirketi olarak, uluslararası güçlü bir marka olma yolunda yenilikçi ürün ve hizmetlerimiz, cesur ve öncü girişimlerimizle dokunduğumuz hayatları iyileştirmek için tutkuyla çalışırız.
<i>Uludağ İçecek</i>	Asırlık bilgi ve deneyimimiz, AR-GE'miz, insan kaynağımız ve sahip olduğumuz tüm değerlerimizle bulunduğumuz coğrafyanın en sağlıklı içeceklerini üretiliyor ve hep daha iyisi için emek harcıyoruz.	Köklü geçmişimiz, yediden yetmişe seslenen markalarımız ve çevikliğimizin yanı sıra, kaliteye, yenilikçiliğe ve sürdürülebilirliğe olan bağlılığımızla Türkiye içecek sektörünün en etkin şirketi olmak için çalışıyoruz.
<i>Yıldız Entegre</i>	Orman ürünleri sektöründe; sürdürülebilir ve etki yaratan büyümeyi tüm rakiplerinden farklılaşarak gerçekleştirmek, yeteneklere yatırım yapmak, ülke ve paydaş değerini gözeterek global bir oyuncu olmak.	Orman ürünleri sektöründe; global, yenilikçi, tercih edilen ve tüm paydaşlarıyla birlikte büyümeyi ilke edinen lider bir dünya markası olmak.
<i>Pirge</i>	Amacımız, dünya çapındaki insanların sevdiğine ve müşterilerine sağlıklı yiyecekleri daha kolay, daha hijyenik ve daha kullanıcı dostu bir şekilde hazırlama ve sunma konusunda yardımcı olmaktır.	Gelecekte, Bursa'dan tüm dünyadaki mutluluğa vesile olmak istiyoruz.
<i>Mado</i>	Misyonumuz, ürün ve servis hizmetinde müşterilerimizin talep ve beklentilerini karşılarken, hijyen ve kalitenin sürekliliğini sağlamak ve geliştirmektir.	Vizyonumuz, MADO adını bir dünya markası yapmak, tüm dünyaya Mado Dondurmasını tatrabilirdir.
<i>Sanko</i>	“İşin hilesi dürüstlüktür.” ilkesi ile çalışan, insana ve çevreye duyarlı, yenilikçi, müşteri odaklı; Tekstil sektöründe tercih edilen bir firma olmak.	Ürün, hizmet ve kalite alanında farklar yaratmak; Dünya tekstil sektöründe öncü firma olmak.
<i>Hatemoğlu</i>	Yüksek kalite standartlarındaki koleksiyonlarımızı Türkiye genelinde ve diğer ülkelerdeki pazarlara rekabetçi fiyatlar ile ulaştırmak; iç ve dış müşteri odaklı çalışma anlayışı ile çalışan memnuniyetini üst düzeye çıkarmak.	Yurt içinde büyüme hızımızı ülkemizin her yanındaki müşterilerimize ulaşacak şekilde sürdürmeyi ve yurt dışında da yayılarak markamızı tüm dünyaya tanıtmaktır.
<i>Tariş</i>	Birlikten kuvvet doğar ilkesinden sapmadan, evrensel kooperatifçilik	Dalından sofraya geleneksel kalite ve güvencemizle ürettiğimiz Zeytin ve

	ilkelerini gözeterek gelişimci ve yenilikçi bir anlayışla ortaklarımızın ürünlerini en iyi şartlarda değerlendirmektedir.	Zeytinyağı ürünlerini, pazarlayıcı ağlar kurup geliştirerek ortaklarımız, çalışanlarımız ve müşterilerimizle sürdürülebilir rekabetçi örnek bir Kooperatifler Birliği yapısıyla ulusal zeytin ve zeytinyağı sektöründe kalite ve standartlarda referans olmak, uluslararası alanda da aynı başarıyı yakalamaktır.
Hacı Bekir Lokumları	Modern üretim ve ürün teknolojilerini takip edip, geleneksel tatlarla uygulayarak performansımızı devamlı geliştirmek, rekabette üstün başarılarını devam ettiren bir şirket olmak ve yaptığımız her işin kaliteye, maliyete ve müşteri memnuniyetine katkısı olup olmadığını sorgulayarak ortaklarımıza tatminkâr ve sürdürülebilir kar sağlamak.	Yönetim felsefemize ve endüstri ilişkilerimize “Toplam Kalite Yönetimi” anlayışını bütünüyle yerleştirip, kültürümüzün simgesi olmuş klasik ürünlerimiz ile hedef iç ve dış pazarlarda şirketimizi aranan bir dünya markası haline getirmek, üretim kapasitemizi sürekli gözden geçirmek ve büyüme potansiyelini değerlendirmek.

Tablo 4’te görüldüğü gibi araştırmaya dâhil asırlık işletmelerin resmi internet sitelerinden ulaşılan misyon ifadelerinde 11 asırlık işletmeden 5’i “öncü ve yenilikçi yaklaşımlar geliştirmek” ifadesinden bahsetmektedir. Yani araştırmaya dâhil asırlık işletmelerin %45’i misyon ifadelerinde yenilikçilik kavramından en az bir kez bahsetmektedir.

Araştırmaya dâhil asırlık işletmelerin %36’sı (4’ü) misyon ifadelerinde “koşulsuz müşteri memnuniyeti ve müşteri odaklılık” tan, %36’sı (4’ü) kalite standartlarından bahsetmektedir.

Araştırmaya dâhil birden fazla asırlık işletme (en az iki işletme) misyon ifadelerinde şu konulara vurgu yaptıkları görülmektedir; “insana ve çevreye duyarlı insanlığa hizmet sunmak”, “insan kaynağı ve çalışan memnuniyetine önem” ve “tercih edilen global bir firma olmak”.

Araştırmaya dâhil asırlık işletme misyon ifadelerinde şu konulara da vurgu yapıldığı görülmektedir; “daha iyisi için çaba sarf etmek”, “sürdürülebilirlik”, “kültürel değerler”, “lider bir şirket olmak”, “mutluluk vaat etmek”, “ar-ge”, “asırlık bilgi ve deneyim”, “farklılaşmak”, “yeteneklere yatırım” ve “kullanıcı dostu olmak”.

Yukarıdaki Tablo 4’te görüldüğü gibi araştırmaya dâhil asırlık işletmelerin resmi internet sitelerinden ulaşılan vizyon ifadelerinde 11 asırlık işletmeden 8’i “global lider dünya markası olmak” tan bahsetmektedir. Yani araştırmaya dâhil asırlık işletmelerin %73’ü vizyon ifadelerinde liderlik kavramından en az bir kez bahsetmektedir.

Araştırmaya dâhil asırlık işletmelerin %36’sı (4’ü) vizyon ifadelerinde “sürdürülebilirlik” ten, %36’sı (4’ü) “yenilikçilik” ten ve %36’sı (4’ü) “kalite” den bahsetmektedir.

Araştırmaya dâhil birden fazla asırlık işletmeler (en az iki işletme) vizyon ifadelerinde şu konulara vurgu yaptıkları görülmektedir; “köklü geçmiş” ve “devamlılık”.

Araştırmaya dâhil asırlık işletmenin vizyon ifadelerinde şu konulara da vurgu yaptıkları görülmektedir; “güvenilirlik”, “sadakat”, “saygınlık”, “performans yönetimi”, “müşterileri mutlu etmek”, güçlü organizasyon yaratmak”, “çeviklik”, “mutluluğa vesile olmak”, “öncü olmak” ve “fark yaratmak”.

Tablo 5: Araştırmaya Dâhil Asırlık İşletmelerin Değerleri

	<i>Değer İfadeleri</i>
Eyüp Sabri Tuncer	İnsan haklarına ve doğaya saygı, iş ahlakı, kaliteli hizmet, doğruluk, hesap verebilirlik ve şeffaflık tüm iş süreçlerimizde esastır.
Komili	Kalite bilincindeyiz; Rekabetçiyiz, Hep beraber başarırız; Sonuca odaklıyız, Gücümüzü değişimden alırız

<i>Abdi İbrahim</i>	Cesuruz, Tutkuluyuz, Sorumluyuz
<i>Uludağ İçecek</i>	Bizi biz yapan Uludağ markamız, Kalite ve güven anlayışımız, İnsan yaşamına saygımız, Yüzyılı aşkın bilgi ve deneyimimiz, Nitelikli insan kaynağımız, Müşterilerimiz, Çevre ve doğa bilincimiz
<i>Yıldız Entegre</i>	Uzmanız, Sorumluyuz, Takımız, Müşteri odaklıyız, Yenilikçiyiz, Yıldız değerlerine bağlıyız, Girişimciyiz, Globaliz, Sonuç odaklıyız
<i>Pirge</i>	Keskinlik, Paslanmazlık, Tasarım mükemmelliği
<i>Mado</i>	Ürün ve sistem kalitesinde mükemmel ulaşmak için tedarikçilerimiz ve tüm elemanlarımızdan en üstün performansı talep ederek vizyonumuza ulaşma yolunda çalışmak.
<i>Sanko</i>	Tüm çalışanlar SANKO ailesinin değerli bir üyesidir. Çalışanlarımızın kişisel ve mesleki gelişimleri eğitim faaliyetleri ile sürekli olarak desteklenir. Tüm faaliyetlerimizde sürekli iyileştirme, verimlilik ve kalite önceliğimizdir.
<i>Hatemoğlu</i>	En önemli değerimiz çalışanlarımızdır. Güven, Başarıya odaklanma, Toplumsal sorumluluk, Sahiplenme
<i>Tariş</i>	Ekip çalışmasını desteklemek, Yenilikçi yönetim anlayışıyla çalışmak, Geleneksel kalite ve güvenilirliği sürdürmek, Dürüst ticari anlayışla çalışmak, Sağlıklı ve doğal yeni ürünler geliştirmek, Kalite kontrol çalışmalarında etkin bir rol oynamak, Çevreye duyarlı olmak, Değişime ve gelişime açık bir yapıda olmak, Ar-Ge çalışmalarına önem vermek.
<i>İskender</i>	İyi'den mükemmel'e müşteri memnuniyeti temelinde iş süreçleri yönetimi, Özgün güvenilir ve kaliteli gıda sunumu, Ulusal, uluslararası gıda standartları ve yasalara uyum, Sürdürülebilir hayvancılık, çevresel ve toplumsal sorumluluk bilinci,
<i>Malatya Pazarı</i>	Çevre bilinci ile hareket ederiz. Çalışanlarımıza karşı yasal yükümlülüklerimizi yerine getiririz. Çalışanlar arasında fırsat eşitliği yaratırız.
<i>Vefa Bozacısı</i>	Özveri, Gelenek, Teknoloji
<i>Apikoğlu</i>	Ne denli zor olursa olsun doğru yöntemlerden asla taviz vermemek. En kaliteli hammadde ile en kaliteli ürünü üretmek, kalite standartlarını her şart altında taviz vermeden korumak. Çalışanlara değer vermek, haklarına saygılı ve iletişime açık olmak. Her zaman, her koşulda yasalara uymak. Sürekli uluslararası standartlarda Ar-Ge çalışmaları yapmak. Çevre bilinciyle davranmak ve bu konuda her zaman gerekli yatırımları yapmak. Değerlerimizden hiçbir şart altında taviz vermemek.
<i>Doluca Şarapları</i>	Köklü, Öncü, Yenilikçi anlayışı ile hayata keyif katar.

Tablo 5'te görüldüğü gibi araştırmaya dâhil asırlık işletmelerin resmi internet sitelerinden ulaşılan değerler ifadelerinde 15 asırlık işletmeden 9'u "kalite bilinci ve önceliğin" den bahsetmektedir. Yani araştırmaya dâhil asırlık işletmelerin %60'ı değer ifadelerinde kalite kavramından en az bir kez bahsetmektedir.

Araştırmaya dâhil asırlık işletmelerin %40'ı (6'sı) değer ifadelerinde "çevre bilinci ve doğaya saygı" dan, %40'ı (6'sı) "çalışanlara destek ve değer vermek" ten ve %27'si (4'ü) "yenilikçilik" ten bahsetmektedir. Araştırmaya dâhil birden fazla asırlık işletme (en az iki işletme, %13'ü) değer ifadelerinde şu konulara vurgu yaptıkları görülmektedir; "takım çalışması", "ar-ge", "müşteri memnuniyeti ve müşteri odaklılık" ve "güven". Araştırmaya dâhil asırlık işletmenin değer ifadelerinde şu konulara da vurgu yapıldığı görülmektedir; "sürdürülebilirlik", "özveri", "gelenek", "teknoloji", "rekabetçilik", "sonuç odaklılık", "sürekli iyileşme", "değişim", "tasarım mükemmelliği", "girişimci", "global", "verimlilik", bilgi ve deneyim", "cesur", "tutkulu", "sorumlu", "hesap verebilir" ve "şeffaflık".

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bir asrı aşkın süredir dünyada köklü değişim dönemlerinde ayakta kalan köklü işletmelerin bilgi ve dersleri, çağdaş işletme bağlamında modern işletme sahiplerine kritik önerilerde bulunabilir. İşletmelerin sürdürülebilirliği ve uzun ömürlülüğü ile ilgili literatür taraması sonuçları birçok faktörün birbiriyle bağlantılı olduğunu ortaya koymuştur. Aile işletmesi ile uzun ömür literatürü arasında birçok kesişme noktası tespit edilebilir (Napolitano vd., 2015:959).

Araştırmaya dâhil asırlık işletmelerin resmi internet sitelerinde beyan edilen misyon, vizyon ifadeleri ve değerlerine bakıldığında, en çok “kalite” kavramının 17 kez ele alındığı, daha sonra sırasıyla “yenilikçiliğin” 14 kez, “global lider dünya markası olmanın” 11 kez, “çevre”, “müşteri odaklılık” ve “sürdürülebilirlik” kavramlarının 7 şer kez, “çalışanlara değer vermenin” 6 kez, “ar-ge”, “güvenilirlik” ve “çalışan memnuniyetinden” 3 er kez vurgulandığı görülmektedir.

İki şer kez vurgulanan kavramlar; “bilgi ve deneyim”, “devamlılık”, “farklılaşma”, “köklü geçmiş” ve “takım çalışması”. En az bir kez vurgulanan kavramlar olarak; cesur, çeviklik, değişim, gelenek, girişimci, hesap verebilir, kullanıcı dostu, kültürel değerler, lider bir şirket olma, mutluluğa vesile olmak, özveri, performans yönetimi, rekabetçilik, sadakat, saygınlık, sonuç odaklılık, şeffaflık, tasarım mükemmelliği, teknoloji, tutku, verimlilik ve yeteneklere yatırım kavramlarının vurgulandığı görülmektedir.

Türkiye’nin en büyük 500 sanayi işletmesi (2021 yılı İSO ilk 500 raporu) listesi sıralamasında ilk 109 en büyük işletme listesindeki ilk 100 işletme arasında yer alan işletmelerin ortalama yaşam süresi 46 yıldır. İSO ilk 500 listesinde yer alan ilk 109 işletmenin en yaşlı ilk 10 işletme yaşları 69 ile 132 yaş aralığında iken, en genç işletmeler 7 ila 15 yaş aralığındadır.

Türkiye’nin en büyük 500 işletmesi (2021 yılı İSO ilk 500 raporu) listesi sıralamasında ilk 500 en büyük sanayi işletmesi listesindeki ilk 429 işletme arasında yer alan işletmelerin ortalama yaşam süresi 42 yıldır. İSO ilk 500 listesinde yer alan ilk 429 işletmenin en yaşlı ilk 10 işletme yaşları 87 ile 132 yaş aralığında iken, en genç işletmeler 3 ila 8 yaş aralığındadır.

Araştırmaya dâhil Türkiye’deki asırlık 20 işletmeden 13’ü, yani %65’i gıda sektöründe ve 2 asırlık işletmede tekstil sektöründe faaliyet göstermektedir. Araştırmaya dâhil asırlık 20 işletmeden 5’i İstanbul, 3’ü Bursa ve 2’şer tanesi de Kayseri ve Gaziantep gibi Türkiye’nin gelişmiş illerinde kurulduğu görülmüştür.

TenHaken (2015) tarafından yapılan araştırma, 100 yılı aşkın bir süredir varlığını sürdüren işletmeler tarafından yürütülen ortak uygulamalar olduğu şeklindeki hipotezini ve bu uygulamaların birçoğunun genç işletmeler tarafından yürütülenlerden önemli ölçüde farklı olduğu şeklindeki hipotezi de doğrulamıştır. Bir asrı devirmeyi başaran bu uzun ömürlü işletmelerin hangi dinamik yetenekleri geliştirdikleri ve nasıl hayatta kaldıklarına dair sorulara yanıt arayan araştırmacılar için bu çalışmanın bir zemin oluşturabileceği düşünülmektedir. Uzun ömürlü asırlık Türk işletmeleri ile uzun ömürlü uluslararası işletmeleri kıyaslama yapabilecek ve literatüre katkı sağlayacak çalışmalar yapmanın yararlı olacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmada, uzun ömürlü asırlık büyük ölçekli işletmelerin davranışlarını öğrenerek, uzun ve karlı bir hayat arzulayan bir işletme için fayda sağlayabileceği kanaatindeyiz. Yapılan bu araştırmanın asırlık işletmelerin bu uzun ömürlülüklerinin nedenlerini araştıran daha geniş yönetim ve organizasyon ve işletme tarihi çalışmaları için temel oluşturması ve literatüre katkı sağlaması arzu edilmektedir. Makale araştırma ve yayın etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.

ARAŞTIRMACILARIN KATKI ORANI BEYANI

Araştırmanın tüm süreci makalenin beyan edilen tek yazarı tarafından gerçekleştirilmiştir.

DESTEK VE TEŞEKKÜR BEYANI

Çalışma herhangi bir destek almamıştır. Teşekkür edilecek bir kurum veya kişi bulunmamaktadır.

ÇIKAR ÇATIŞMASI BEYANI

Çalışma kapsamında herhangi bir kurum veya kişi ile çıkar çatışması bulunmamaktadır.

KAYNAKÇA

- Ariker, Ç., & Toksoy, A. (2016). Kıdemli aile işletmelerinin sosyal medyada varlığı. 7. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı İçinde, *İstanbul Kültür Üniversitesi*, 140-146.
- Bakoğlu, R., & Aşgun, O.B.Y. (2016). The Role of Sustainability in Long Term Survival of Family Business: Henokiens Revisited. *Social and Behavioral Sciences*, 235, 788-796.
- Bart, C.K., & Baetz, M.C. (1998). The Relationship Between Mission Statements and Firm Performance: An Exploratory Study. *Journal of Management Studies*, 35(6), 823-853.
- Bruderl, J., & Schussler, R. (1990). Organizational Mortality: The Liabilities of newness and Adolescence. *Administrative Science Quarterly*, 35(4), 530-547.
- Coleman, J. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.
- Colli, A., & Mats, L. (2014). Family Business and Business History: An Example of Comparative Research. *Business History*, 56(1), 37-53.
- Collins, J., & Porras, J. (1994). *Built to last*. New York: Harper Collins Publisher.
- Danes, S., Stafford, K., Haynes, G., & Amarapurkar, S. (2009). Family Capital of Family Firms: Bridging Human, Social, and Financial Capital. *Family Business Review*, 22, 199-215.
- De Geus, A. (1997). *The Living Company: Habits for Survival in a Turbulent Business World*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- De Geus, A. (1999). *Yaşayan Şirket. İş Dünyasında Büyüme, Öğrenme ve Uzun Ömür*, Rota Yayınları.
- Dil, E. (2016). Türkiye’de Uzun Ömürlü İşletmeler: Kim? Nerede? Ne yapıyor?. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 45, 49-69.
- Eryılmaz, M. (2022). Asırlık firmalar(ımız) ve anatomileri üzerine düşünceler. *Opinyu Fikir Platformu*, <https://opinyu.com/mehmeteryilmaz/asirlikfirmalarimiz-ve-anatomileri-uzerine-dusunceler/>
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. (1996). *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations*. West Publishing Company, Minneapolis/St Paul.
- Floren, R., & Jansen, S.F. (2011). *Lessons from longevity: The twelve oldest family businesses in the Netherlands*. 11th Annual IFERA, June-July, Palermo, Italy.
- Friedman, A.L., & Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and Practice*. Oxford: Oxford University Press.
- Galadanchi, H.A., & Bakar, L.J.A. (2018). A Study of Factors That Support Longevity of Business Enterprises. *Journal of Business and Management*, 20(1), 53-59.
- Galliker, C. (2016). The Secret of Long-Lived Family Businesses. *Business Administration at the School of Business*, Lucerne University of Applied Sciences and Arts, 1-81.
- Goto, T. (2006). *Longevity of Japanese family firms*. In: Poutziouris, P., Smyrniotis, K. & Klein, S. (Eds.), *Handbook of Research on Family Business*. Edward Elgar.
- Goto, T. (2011). *Familiness of long-lived firms in Japan and Italy*. 2011 IFERA Proceedings.
- Goto, T. (2013). *Characteristics of long-lived family firms in Switzerland*. 2013 IFERA Proceedings.
- Goto, T. (2014). Family Business and Its Longevity. *Kindai Management Review*, 2, 78-96.

- Güvemli, O. (2018). Türkiye'nin Yaşayan En Eski İşletmesi: Hacı Bekir Şekerleme. *Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi*, Eylül, 74-104.
- Hannah, L. (1999). *Marshall's 'Trees' and the Global 'Forest': Were 'Giant Redwoods' Different?*. In Learning by Doing in Markets, Firms and Countries, edited by N. R. Lamoreaux, D. M. G. Raff, and P. Temin. Chicago, IL: University of Chicago Press, 253– 294.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1988). The Ecology of Organizational Mortality: American Labor Unions. *American Journal of Sociology*, 25-52.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1989). *Organizational ecology*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Harrington, H. J. (2006). *Process management excellence: The art of excelling in process management* (Vol. 1). California, Paton Professional Press.
- Haugh, H. M., & Talwar, A. (2010). How do corporations embed sustainability across the organization?. *Academy of Management learning & education*, 9(3), 384-396.
- Hofstede, G. (2022). *Compare countries*. <https://www.hofstedeinsights.com/fi/product/compare-countries/>, Erişim Tarihi: 08.04.2022.
- Hogarth, R., Claude, M., Yves D., & Ludo, V.D.H. (1991). *Longevity of Business Firms: A Four-stage Framework for Analysis*. Fontainebleau: INSEAD.
- Hougaz, L. (2015). *Entrepreneurs in Family Business Dynasties*. Springer International Publishing, Switzerland.
- Iwasaki, N., & Makoto, K. (1996). Sustainability of the Japanese old established companies. *Economic Institute of Seijo University*. 132(3), 130-160.
- Jago, A. (1987). *Empresas triunfadoras*. Bogotá: Legis Serie empresarial.
- Kang, M.Y. (2022). What Makes Companies to Survive over a Century? The Case of Dongwha Pharmaceutical in the Republic of Korea. *Sustainability*, 14(946), 1-11.
- Kırtaş, M. G. (2018). Uzun Ömürlü Türk Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliğine İlişkin Çoklu Örnek Olay Araştırması, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 68-95.
- Kim, R. C., & Moon, J. (2015). Dynamics of Corporate Social Responsibility in Asia: Knowledge and Norms, *Asian Business and Management*, 14(5), 1-34.
- Koçel, T. (2012). *Uzun Ömürlü-Köklü İşletme Ödül Töreni*. 5. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı içinde, İstanbul: Kültür Üniversitesi.
- Koiranen, M. (2002). Over 100 Years of Age But Still Entrepreneurially Active in Business: Exploring the Values and Family Characteristics of Old Finnish Family Firms. *Family Business Review*, XV(3), September, 177-188.
- Lee, K. S., Lim, W. S., & Lim, G.H. (2000). Succession and Survival Of Family Business. *Academy of Management Review*, 28(4), 57-66.
- Littunen, H. (2000). Networks and local environmental characteristics in the survival of new firms. *Small Business Economics*, 15(1), 59-71.
- Mayfield, M., Mayfield, J., & Stephens, D. (2007). The relationship of generic strategy typing and organizational longevity. *Competitive Review: An International Business Journal*, 17(1/2), 94-108.
- Mitleton-Kelly, E. (2006). A complexity approach to co-creating an innovative environment. *World Futures*, 62(3), 223-239.
- Morais-Storz, M., Platou, R.S., & Norheim, K.B. (2018). Innovation and metamorphosis towards strategic resilience. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, available at: <https://doi.org/10.1108/IJEER-11-2016-0369>.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *The Academy of Management Review*, 23(2), 242-267.
- Napolitano, M.R., Marino, V., & Ojala, J. (2015). In search of an integrated framework of business longevity. *Business History*, 57(7), 955-969.
- Palmberg, K. (2009). Complex adaptive systems as metaphors for organizational management. *The Learning Organization*, 16(6), 483-498.

- Pawlowski, C.W. (2000). Comments on the use of propositional logic to examine sustainability concepts. *Ecological modelling*, 127(2), 207-219.
- Peng, M.W. (2002). Towards an institution-based view of business strategy. *Asia Pacific Journal of Management*, 19(2/3), 251-267.
- Rodríguez, H.A.R., & Rojas, M.N.M. (2008). *Longevidad Empresarial (Business Longevity)*. Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad – CEEP, Grupo de investigación en Perdurabilidad Empresarial, Universidad del Rosario, Documento de investigación No. 43, Colombia.
- Sharma, K., & Dixit, M.R. (2017). Live Long and Prosper: The Search for Business Longevity. *Strategic Direction*, 33(11), 1-3.
- Shimizu, T. (2002). The Longevity of the Japanese Big Businesses. *Annals of Business Administrative Science*, 1(3), 39-46.
- Shinohara, Y., & Kim, R.C. (2022). Sanpo-Yoshi and Corporate Social Responsibility in Japan. *Strategic Analysis*, 46(4), 403-415.
- Simon, H. (1996). *Hidden champions: Lessons from 500 of the world's best unknown companies*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Sorenson, R., & Bierman, L. (2009). Family Capital, Family Business, and Free Enterprise. *Family Business Review*, 22(3), 193-195.
- Starkey, K., & Tempest, S. (1996). The Secrets of Corporate Longevity: A Critical Review. *Human Relations*, 49(9), 1213-1225.
- Suarez, F. F., & Utterback, J. M. (1995). Dominant designs and the survival of firms. *Strategic Management Journal*, 16, 415-430.
- Sull, D. (2005). *Why good companies go bad and how great managers remake them*. Harvard Business School Press
- TenHaken, V. (2008). Lessons Learned From Comparing Survival Behaviors Of Very Old Japanese And American Companies. *International Business & Economics Research Journal*, 7(1), 67-74.
- TenHaken, V., & Cohen, E. (2007). Survival Behaviors of 100-Year-Old West Michigan Retail And Service Companies. *Journal of Business & Economics Research*, 5(8), 73-78.
- TenHaken, V., Rumsey, K., & Sale, A. (2011). Effects of Size, Industry and Type of Ownership on Business Firm Longevity. *GBATA Readings Book*, ISBN: 1-932917-07-1, 945-951.
- TenHaken, V.R., Kanda, M., & Gakuin, M. (2015). *Building Endurance: Common Practises of Companies in Business More Than One Hundred Years*, Global Business and Technology Association 17th Annual Conference, Portugal.
- Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 14-26.
- Yaka, R. (2021). Şirketlerin Ömrüne Dair Doğrular ve Yanlışlar. *19 Mayıs Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 35-55.
- Yamaoka, Y., & Oe, H. (2021). Business strategies of companies with a longevity of 300 years or longer in Japan: a concept model. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 14(4), 283-295.
- Yokozawa, T., & Goto, T. (2004). *Some Characteristics of Japanese Long-lived Firms and their Financial Performance*. Proceedings of the 15th FBN-IFERA Academic Research Conference.