



**Sürdürülebilirlik Faaliyetleri Temelinde 167 Yıldır Devam Eden Bir Aile İşletmesi: Tarihi Kalkanoğlu Pilavı**  
**A Family Business Operating for 167 Years on the Basis of Sustainability Activities: Tarihi Kalkanoğlu Pilavı**

**Utku DEMİRCİ<sup>1\*</sup>**

<sup>1</sup> Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, utkudemirci@mu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-6853-5955

\* Yazışılan Yazar/Corresponding author

Makale Geliş/Received: 23.03.2023

Makale Kabul/Accepted: 08.05.2023

Araştırma Makalesi / Research Paper

DOI: 10.47097/piar.1269860

**Öz**

Bir aile büyüğünün öncülüğünde kurulan işletmelerin çoğu, kurucudan sonra gelen kuşaklara ulaşmadan ömrünü tamamlamaktadır. Türkiye’de aile işletmelerinin sürdürülebilirlik uygulamalarının detaylı bir şekilde araştırılması, son yıllarda daha da önemli hale gelmiştir. Bu çalışmada, Kalkanoğlu Süleyman Ağa tarafından 167 yıl önce Trabzon’da kurulan ve ülkemizde aktif şekilde faaliyet gösteren restoranlar/lokantalar içerisinde bir asrı aşan geçmişle en eski üçüncü işletme olarak göze çarpan Tarihi Kalkanoğlu Pilavı’nın yaşam öyküsü ele alınmıştır. Araştırmanın amacı; “1856’dan beri değişmeyen lezzet” sloganıyla kuşaklar boyunca müşterilerine hizmet vermeye devam eden bu aile işletmesinin sürdürülebilirlik faaliyetlerini incelemektir. Bu amaç doğrultusunda, Tarihi Kalkanoğlu Pilavı’nın 5. kuşak temsilcisi ile yarı yapılandırılmış bir mülakat görüşmesi gerçekleştirilmiştir. Yapılan görüşme sonucunda Tarihi Kalkanoğlu Pilavı’nın ekonomik sürdürülebilirlik boyutunda; geleneklere bağlılık, kısa ve uzun vadeli planlar, ekonomik istikrar, çözüm odaklı olma, ürün çeşitliliği, kalite, müşteri odaklı olma ve marka patenti kavramlarına sahip olduğu tespit edilmiştir. Sosyal sürdürülebilirlik unsurlarından; sosyal sorumluluk projeleri, güven / dürüstlük, personel ilişkileri ve çalışma koşullarını bünyesinde barındırdığı görülmüştür. Çevresel sürdürülebilirlik noktasında; müşteri sağlığına özen gösterme, enerji tüketimini azaltma ve çevreyi koruma konularına önem verdiği gözlemlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Aile İşletmeleri, Tarihi Kalkanoğlu Pilavı, Ekonomik Sürdürülebilirlik, Sosyal Sürdürülebilirlik, Çevresel Sürdürülebilirlik.

**Abstract**

Many of businesses which were founded under the leadership of senior member of the family die without reaching posterity. In recent years it became more significant that scrutinizing sustainability activities of Turkish family businesses. In this research, it was addressed the life history of Tarihi Kalkanoğlu Pilavı which was founded 167 years ago by Kalkanoğlu Süleyman Ağa in Trabzon. The main purpose of the study is to investigate sustainability activities of this family business continuing give service under the banner of ‘Unchanging taste since 1856’. In line with this purpose, a semi-structured interview was conducted with fifth generation agent of Tarihi Kalkanoğlu Pilavı. As a result of the interview, it was determined that Tarihi Kalkanoğlu Pilavı has conventionality, short-term plans and long-term plans, economic stability, solution oriented, product range, quality, customer focused and brand patent in economic sustainability. It also has social responsibility projects, trust and honesty, employee relations and working conditions in social responsibility activities. This family business attaches importance to care for customer health, reducing energy consumption and protect environment in relation to ecological sustainability.

**Keywords:** Family Businesses, Tarihi Kalkanoğlu Pilavı, Economic Sustainability, Social Sustainability, Ecological Sustainability.

**Jel Kodları:** M10, N83, Q56.

**Jel Codes:** M10, N83, Q56.

## 1. GİRİŞ

Küresel çapta faaliyet gösteren çok uluslu şirketlerin yönetim kurullarına bakıldığında, önemli bir kısmının aile işletmesi olduğu veya bir ailenin egemenliği altında hareket ettiği görülmektedir (Akdoğan, 2000). Poza'ya (2013) göre, dünya genelindeki işletmelerin yaklaşık %90'lık bir bölümünü aile işletmeleri oluşturmaktadır ve bu aile işletmelerinde dünya üzerindeki çalışan nüfusun %70'i istihdam edilmektedir. Öte yandan aile işletmelerinin baskın olduğu iş dünyasında, bir kuşaktan diğer kuşağa geçildikçe işletmelerin ömrünün azalma eğilimine girdiği ifade edilmektedir. Kurucusundan sonra ikinci kuşağa aktarılabilen aile işletmelerinin oranı yaklaşık %30'dur. Bu oran üçüncü kuşağa geçildiğinde %12'ye kadar düşerken, dördüncü kuşağa ulaşabilen aile işletmeleri ise yalnızca %1 civarındadır (Birincioğlu ve Acuner, 2015).

Bu bilgilerden hareketle hem toplumda hem de ülke ekonomisinde önemli bir konuma sahip olan aile işletmelerinin hayatını devam ettirebilmeleri açısından sürdürülebilir olmaları gerekmektedir. Bir aile işletmesinin kuruluş aşamasında, gelişim sürecinde ve geleceğe dair planlarında, sürdürülebilirlik faaliyetlerine verdiği değer önem arz etmektedir. Ailenin, sahip olduğu mirası sonraki kuşaklara aktarmasının yanında geçmişten gelen başarısını da geleceğe taşıyabilmesi dikkate değer bir husustur. Bu kapsamda, aile işletmelerinin temel amaçlarından birisinin de sürekliliği sağlayarak işletmenin hayatını devam ettirmesi ve kurucudan sonra gelen nesillere işletmeyi devretmesidir (Ulukan, 1999).

Bu çalışmada, 167 yıllık bir aile işletmesi olan ve 5 kuşaktır ayakta kalmayı başarabilen Tarihi Kalkanoğlu Pilavı'nın yaşam öyküsünden yola çıkılarak sürdürülebilirlik faaliyetleri incelenecektir. Çalışmanın ilk kısmında, aile işletmeleri ve sürdürülebilirlik kavramlarını daha iyi anlayabilmek amacıyla; aile işletmeleri hakkında literatürde yapılan çeşitli tanımlara, aile işletmelerinin kuruluş nedenlerine ve kuruluş şekillerine, aile işletmelerinin sunduğu birtakım avantajlar ve dezavantajlara, aile işletmeleri ile sürdürülebilirlik arasındaki etkileşime yer verilmiştir.

Kavramsal çerçevenin ardından Tarihi Kalkanoğlu Pilavı ile ilgili olarak kuruluş hikâyesi, gelişimi, kuşaklar itibarıyla aile üyeleri ve işletmenin Türkiye'de aktif olarak faaliyet gösteren asırlık restoranlar/lokantalar içerisindeki yeri hakkında birtakım bilgiler sunulmuştur. Yöntem kısmında ise araştırmada kullanılan veri toplama tekniği ve toplanan verilerin analiz sürecinden kısaca bahsedilmiştir. Daha sonrasında, çalışma amacına bağlı olarak elde edilen bulgular ve araştırma sürecinde işletme ile ilgili çekilen fotoğraflar paylaşılmıştır. Çalışmanın son kısmında ise araştırma sonuçlarına yer verilmiş, gelecek yıllarda yapılması muhtemel olan çalışmalarla ilgili birtakım önerilerde bulunulmuştur.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Aile İşletmelerinin Tanımlanması

Ulusal ve uluslararası iş dünyasındaki şirketlerin büyük çoğunluğunda hakim örgüt yapısını oluşturan aile işletmeleri, ekonomik refah ve istihdamın artışında da önemli bir rol oynamaktadır (Duh, 2012). Alanyazında, aile işletmelerini tanımlamak ve kavramsal olarak açıklamak amacıyla birçok araştırmacı tarafından çalışmalar yapılmıştır. Ancak aile işletmeleri olgusuna farklı disiplinlerden büyük bir ilgi olmasına rağmen genel kabul gören bir tanım ortaya konulamamış, dolayısıyla kavram üzerinde fikir birliğine ulaşılamamıştır.

Öte yandan bu popüler kavram hakkındaki çalışmaların odak noktasının, aile işletmelerinin, aile dışı işletmelerden ayrıldığı unsurlar üzerindeki tanımlamalardan meydana geldiği görülmüştür. Bu noktada, aile işletmeleri ile aile dışı işletmelerin bazı uygulamalar açısından farklılıklar gösterdiği ileri sürülmüştür. Söz konusu farklılıklar; iç ve dış çevre alguları, insan kaynakları yönetimi, finansman yönetimi, stratejik yönetim, örgüt kültürü gibi faktörlerden oluşmaktadır (Zellweger vd., 2010).

Aile işletmelerini tanımlama ve aile dışı işletmelerden ayırt etme noktasında alanyazında; stratejik kontrol mekanizması, sahiplik oranları, farklı kuşakların işletmede çalışmış olması ve işletme yönetiminin ailenin mülkiyetinde kalması gibi farklı ölçütlerden de istifade edildiği görülmektedir. Astrachan ve Shanker'e (2003) göre bu ölçütler bir işletmeyi, aile işletmesi olarak tanımlamak için gerekli olan önemli kriterlerdir. Aile işletmelerine ilişkin ortaya koyulan tanımlamalara bakıldığında, farklı bakış açılarına bağlı olarak alanyazında çeşitli görüşlerin olduğu görülmektedir.

Bu görüşlerden ilki, aile işletmelerindeki kuşak sayısını merkeze koyan yaklaşımdır. Aile işletmelerinin bünyesindeki farklı kuşaklara odaklanan araştırmacı grubu; bir aileden en az iki kuşağın içinde yer aldığı işletmeleri, aile işletmeleri olarak tanımlamışlardır. Bu görüşe göre, işletme politikası ve hedefleri ile ailenin çıkarları birbirlerini destekleyici mahiyette bir etkileşim halinde olmalıdır. Alanyazındaki bir başka görüş ise aile işletmelerindeki kontrol kavramının altını çizer. Dolayısıyla aile işletmeleri, yalnızca bir ailenin üyeleri tarafından kontrol ve koordine edilen bir işletme türü olarak tanımlanır (Barnes ve Hershon, 2004).

Aile işletmelerini tanımlama ve açıklama hususunda sahiplik ve yönetim yapısına odaklanan araştırmacıların varlığı da dikkati çeker. Bu anlamda aile işletmeleri; kar elde etme amacıyla hareket eden bir ortaklığın olduğu, öte yandan şirket hisselerinin bir kısmının halka arz edildiği ve bir aile tarafından yönetilen işletmeler olarak görülür. Aile işletmeleri; aile üyelerinin işletme politikalarında ve yönetiminde etki yaratan en önemli aktör olduğu, dolayısıyla mülkiyet aracılığıyla veya aile üyelerinin yönetime katılımı vasıtasıyla bu etkinin gerçekleştiği işletme türü olarak tanımlanır (Davis, 1983).

Aile işletmeleri hususunda daha çok yönetim kavramı üzerinde duran Handler (1989); yönetimde veya kurullarda bulunan aile üyelerinin ve aile üyelerinden etkilenen liderlik faaliyetlerinin, işletmenin operasyonel kararları ve planları üzerinde etkili olduğunun altını çizmiştir. Aile işletmeleri üzerinde araştırma yapan yazarlardan Davis ve Cobb (2010) ise; alanyazında ayrı olarak değerlendirilen mülkiyet, kontrol ve yönetime katılım kavramlarını bir arada ele alarak bütünleştirici yeni bir tanım ortaya koymuşlardır. Bu noktada aile işletmeleri; iki ya da daha fazla aile üyesinin yönetim süreçlerine katıldığı, mülkiyeti elinde bulundurduğu ve kontrol mekanizmasına sahip olduğu işletmeler olarak ifade edilmiştir.

İlgili alanyazında aile işletmeleri üzerine geliştirilen ve aile işletmelerinin farklı kavramlar ile etkileşimini ön plana çıkaran tanımlamaların yanı sıra bu işletmelerin, diğer işletme türlerinden ayrıldığı özellikler hakkında yapılan çeşitli çalışmalar da yer almaktadır. Aile işletmelerindeki yönetim ve politika anlayışı, diğer işletme türlerinden farklı olarak bir veya daha fazla aile üyesinin etkisi altında kalabilir. Aile işletmelerinin ana yapısını oluşturan ve diğer işletmelerden keskin bir şekilde ayrılmasını sağlayan unsur, aile üyeleri ve işletme arasında mülkiyete ve yönetime katılıma dair oluşan etkileşimdir (Davis, 1983).

Aile işletmeleri; örgüt kültürü, yönetim yapısı, liderlik tarzları, işletme stratejileri gibi özellikler bakımından diğer işletmelerden ayrılmaktadır. Bu farklılığın altında yatan temel neden, ailenin ve işletmenin birlikte değerlendirilmesidir (Chrismana vd., 2003). Aile işletmelerinde kurucu, ailenin içinde çıkan bir üyedir. Bu aile üyesi; yönetim kurulu başkanı, icra kurulu başkanı, yürütme kurulu başkanı gibi yönetim ve karar alma süreçleri açısından büyük önem arz eden mevkilerde görev yapar. Kurucu kişinin ailesinden olan üyeler, işletme tarafından istihdam edilebilir (Holland ve Boulton, 1984).

## 2.2. Aile İşletmelerinin Kuruluş Nedenleri

Kişiler; bireysel olarak, bir ortaklık şeklinde veya başka yollarla bir işletme kurabilmek için birtakım amaçlarla yola çıkarlar. Kar elde etme, yüksek ciro sağlama, bağımsız olarak kendi işinde çalışma isteği, sosyal statü ve saygınlık kazanma, kendini gerçekleştirme, çalışma hayatında başka fırsatların olmamasından doğan zorunluluklar gibi amaçlar neticesinde bir işletme kurma fikri ortaya konulabilir (İşcan, 2012). Bu kurulma sebeplerinin yanında aile işletmelerinin kurulma nedenleri de bulunmaktadır.

Kan bağına, bir evliliğe veya ömür boyu birlikteliğe dayalı insan ilişkileri neticesinde toplumun en küçük birimi olan "aile" kavramı ortaya çıkmaktadır. Aile işletmelerinin kurulmasındaki temel çıkış noktası, aile kavramı etrafında şekillenen iş yapma isteğidir. Dolayısıyla aile kavramına bağlı olarak; aile üyelerinin refah içerisinde yaşamalarını sağlamak, ailenin geçimini temin etmek, aile üyelerine daha iyi bir gelecek sunabilmek, aileye ait mülkiyetin devamlılığını sağlamak, kurucudan başlayarak sonraki kuşakların da katkısıyla aile ismini bir marka haline getirmek gibi nedenlerle aile işletmeleri kurulabilmektedir (Ergüden, 2023).

## 2.3. Aile İşletmelerinin Kuruluş Şekilleri

Aile işletmelerinin kuruluş aşamasında farklı etkenler rol oynamaktadır. Türkiye'deki aile işletmelerinin kuruluşundaki uygulamalara bakıldığında, özellikle mülkiyet değerlerinin ön plana çıktığı görülmektedir (Öner & Turhan, 2010). Aile işletmelerindeki mülkiyet değerlerini, kısaca şu şekilde ifade etmek mümkündür:

- Şirket hisselerinin büyük bir bölümüne kurucunun sahip olması,
- İlgili yasaların belirlediği sayıya ulaşana dek kurucunun; (varsa) eşine, çocuklarına ve kardeşlerine hisse vermesi,
- Kardeşlerin bir araya gelerek çoğunluğu sağlamak adına hisseleri paylaşmalarını,
- Kardeşlerin yasal olarak sayıyı denkleştirebilmek için eşlerine ve çocuklarına da hisse vermeleri,
- Aile üyelerinin hisselerin çoğunluğunu elinde tutarak stratejik ortak almaları,
- Aile üyelerinin yasal ortak sayısını yine aile bireylerinden tamamlamaları.

Görüldüğü üzere aile işletmelerinin kuruluş safhasındaki etkenlerden başında, aile üyelerinden biri olan kurucunun varlığı gelmektedir. Bunun yanı sıra aile üyelerinden olan kurucu kişinin sahip olduğu değerler, işletmenin rotasını belirleyecektir (Dyer, 1986). Türkiye bağlamında, aile işletmelerinin kuruluşundaki yasal unsurlara bakıldığında ise 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun belirleyici unsur olarak ön plana çıktığı görülür.

## 2.4. Aile İşletmelerinin Sunduğu Avantajlar ve Dezavantajlar

İşletme türlerinde hem ulusal hem de uluslararası arenada önemli bir konum edinen aile işletmeleri, birtakım avantajlara ve dezavantajlara sahiptir. Aile işletmelerinin sunduğu avantajlar ve dezavantajlar Tablo 1' de özetlenmiştir.

**Tablo 1.** Aile İşletmelerinin Avantajları ve Dezavantajları

Aile İşletmesinin Avantajları	Aile İşletmesinin Dezavantajları
Uzun dönemli uyum süreci	Sermaye piyasalarına daha az ulaşım durumu
Daha çok hareket serbestliğinin olması	Karmaşık örgüt yapısına sahip olması
Aile kültürünün onur kaynağı olması	Akraba kayırma olgusunun olması
Zor zamanlarda daha fazla esneklik olması	Aile sorunlarının işe taşınması
Daha az bürokrasi ve kişisellik	Merkeziyetçi yönetim olması
Finansal faydalar	Aile üyeleri arasındaki finansal gerginlik
Aile üyeleri için erken iş deneyimi imkânı	Devretme sorunu

**Kaynak:** Kets de Vries (1993).

Aile dışı işletmeler ile aynı çevre koşullarında faaliyetlerini sürdürmesine karşın aile işletmelerinde, aile üyelerinin baskın bir etkisi söz konusudur. Aile işletmelerinin ve aile dışı işletmelerin var oluş sebepleri, birbirlerinden farklılık gösterebilmektedir. Bu farklılıklara bağlı olarak, her iki yapıda da farklı yönetim anlayışları gelişebilmektedir. Aile üyelerinin yönetimde etkin olarak görev almaları, işletmelere avantajlar sağlarken diğer taraftan birtakım dezavantajlara da yol açabilmektedir.

## 2.5. Aile İşletmeleri ve Sürdürülebilirlik

Aile işletmeleri ile sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiyi açıklamadan önce sürdürülebilirlik kavramını ve boyutlarını irdelemek gerekmektedir. Sürdürülebilirlik; doğadaki bütün canlıların nesillerinin sağlıklı bir şekilde devam edebilmesi için ekonomik, sosyal ve çevresel açıdan güvenilir ve yüksek kaliteli bir hayatı sunma arayışı içerisinde olan bir kavramdır (Gladwin vd., 1995). Sürdürülebilirlik, insanoğlunun var olan kaynaklardan gelecek yıllarda da yararlanabilmesi ve bu kaynakların kesintiye uğramadan devamlılığının sağlanabilmesi amacı üzerine inşa edilen ve farklı disiplinlerdeki araştırmacılar tarafından sıkça çalışılan bir kavramdır (Stead ve Stead, 2000).

Sürdürülebilirlik; ekonomik sürdürülebilirlik, sosyal sürdürülebilirlik ve çevresel sürdürülebilirlik olmak üzere üç boyuttan meydana gelmektedir. Söz konusu boyutlar birbirinden bağımsız nitelikte değildir. Hatta bu boyutlar, birbirleriyle örtüşmektedir ve etkileşim halindedir. Sürdürülebilir bir gelişmeden bahsedilmek için; üç boyutun da kendi içerisinde sürdürülebilirliğini gerçekleştirebilmesi ve tüm boyutların birbirleri ile etkileşimlerinin olması gerekmektedir. Sürdürülebilirlik kavramını oluşturan boyutları şu şekilde açıklamak mümkündür.

*a) Ekonomik Sürdürülebilirlik:* Ekonomik sürdürülebilirlik, temelinde kar odaklı hareket eden bir işletmenin maliyet-fayda analiziyle ilgili sürdürülebilirlik boyutudur. Burada işletme çevresindeki fırsatlar ve tehditler değerlendirilir, işletmenin paydaşlarına uzun vadeli değer yaratma hedeflenir. Ekonomik sürdürülebilirlik boyutu; işletmenin gelirlerini ve giderlerini, karlılık oranlarını, finansal performansını, finansman yönetimini, üretim faaliyetlerini ve

yatırımlarındaki sürdürülebilirliği içermektedir. İşletmenin daha çok ekonomik yönü üzerinde duran bu boyut, işletmenin finansal açıdan uzun vadeli devamlılığının sağlanmasına odaklanır (Eş, 2008).

*b) Sosyal Sürdürülebilirlik:* Sürdürülebilirlik kavramının bir başka boyutu, sosyal sürdürülebilirliktir. Bu boyut, içinde bulunulan toplumun iyi olma hali ile ilgilidir. Bahsedilen iyi olma hali, zenginliğin ekonomik olmayan şeklini ifade eden refah durumudur. Sosyal sürdürülebilirlik boyutu; bireyin sosyal ihtiyaçlarını karşılaması ile doğanın insan yaşamını ve bireysel faaliyetlerini destekleme kapasitesi arasındaki denge olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda bu boyut, toplumun sosyal açıdan süreklilik arz etmesi olarak nitelendirilir (Choi ve Ng, 2011).

*c) Çevresel Sürdürülebilirlik:* Sürdürülebilirliğin üçüncü ve son boyutu ise çevresel sürdürülebilirliktir. Adından da anlaşılacağı üzere bu boyut, sürdürülebilirliğin daha çok çevresel yönlerine odaklanır. Doğayı ve doğadaki olayları merkezine koyan çevresel sürdürülebilirlik, ekosistemler ve doğal sistemler üzerinde meydana gelen etkiler ile ilgilenir. Bu etkiler, birtakım çevresel göstergelerle tespit edilir. Çevresel göstergeler; malzeme, enerji, su, vb. girdiler ve emisyonlar, katı atıklar, sıvı atıklar gibi çıktılarla ilgili performansı içerir. Çevresel göstergeler vasıtasıyla doğa hakkında bir farkındalık yaratılarak gerekli önlemleri alma noktasında işletmelere bilgi sağlanması amaçlanır. (Ceylan, 2010).

Aile işletmeleri perspektifinden sürdürülebilirlik ve boyutlarına bakıldığında, bu iki kavram arasında bir etkileşim olduğu görülür. Bir aile işletmesinin kuruluşunda, büyümesinde ve geleceğe doğru emin adımlarla yol almasında, sürdürülebilirlik faaliyetlerine verdiği değer önem arz etmektedir. Aile işletmelerindeki sürdürülebilirlik; ailenin sahip olduğu mirasın sonraki kuşaklara aktarılması ve geçmişten gelen başarıyı geleceğe taşıyabilme yeteneği olarak ifade edilmiştir (Ulukan, 1999). Dolayısıyla aile işletmelerinin temel amaçlarından birisi de, sürekliliği sağlayarak işletmenin hayatını devam ettirmek ve sonraki nesillere devretmektir.

## 2.6. Tarihi Kalkanoğlu Pilavı

1856 yılından beri Tarihi Kalkanoğlu Pilavı olarak bilinen bu işletme, bir esnaf lokantası olarak değerlendirilmesine karşın yurt içi ve yurt dışından pek çok müşterisini ağırlamaktadır. Kalkanoğlu Süleyman Ağa'nın öncülüğünde pilav ve hoşaf satışıyla 167 yıl önce Trabzon Pazarkapı Mahallesi'nde hizmet vermeye başlayan lokantanın menüsüne müşteri istek ve ihtiyaçları doğrultusunda zaman içerisinde kavurma, kuru fasulye, turşu, sütlaç, ayran gibi ürünler de eklenmiştir.

Kalkanoğlu ailesi üyeleri; işletmenin tarihsel gelişimini yansıtan fotoğrafların, yazıların, araç ve gereçlerin bulunduğu otantik bir mekânda misafirlerini ağırlamaktadır. Kurulduğu yıl olan 1856'dan itibaren 15 metrekarelik bir alanda ortalama 10-12 kişiye hizmet sunan işletme, 2000 yılında şimdiki yerine geçmiştir. Erkara'nın (2010) farklı coğrafyalardaki tarihi işletmeleri araştırdığı '100 Tarihi Lokanta' adlı eserinde yer verdiği Tarihi Kalkanoğlu Pilavı, Türkiye'de aktif olarak faaliyet gösteren restoranlar/lokantalar içerisinde bir asrı aşan geçmişiyle en eski üçüncü işletme olarak göze çarpmaktadır.

**Tablo 2.** Türkiye'nin Asırlık Restoranları

Sıra No	Restoran Adı	Kuruluş Yılı	Bulunduğu Şehir
1-	Hacibenlioğlu Kebap	1833	Isparta
2-	Kebapçı Kadir	1851	Isparta
3-	<i>Tarihi Kalkanoğlu Pilavı</i>	<b>1856</b>	<b>Trabzon</b>
4-	Kebapçı İskender	1867	Bursa
5-	Aşçı Bacaksız	1881	Afyon
6-	Topçu Kebap	1885	Antalya
7-	İmam Çağdaş	1887	Gaziantep
8-	Hacı Abdullah	1888	İstanbul
9-	Besler İnegöl Köfte	1893	Bursa
10-	Konyalı Lokantası	1897	İstanbul
11-	Meşhur Filibe Köftecisi	1897	İstanbul
12-	Pandeli	1901	İstanbul
13-	Hacı Şükrü	1907	Konya
14-	Hasan Kolcuoğlu Restaurant	1910	Adana
15-	Azaklar Odun Köfte	1911	Manisa
16-	Develi Kebap	1912	İstanbul
17-	Meşhur Köfteci Mustafa	1912	Sakarya
18-	Kebapçı Eyüp	1918	Mersin
19-	Yanyalı Fehmi Lokantası	1919	İstanbul
20-	Ali Baba Balık Lokantası	1920	İstanbul
21-	Tarihi Sultanahmet Köftecisi	1920	İstanbul
22-	Yenice Lokantası	1920	İzmir
23-	İkbal	1922	Afyon
24-	Uşak İlyas Usta Lokantası	1923	Uşak
25-	Tarihi Karaköy Balıkçısı	1923	İstanbul
26-	İstanbul Köftecisi	1923	İstanbul
27-	Cumhuriyet Lokantası	1923	Balıkesir

**Kaynak:** Erkara (2010).

Aile büyüklerinden alınan bilgiler doğrultusunda hazırlanan ve kuşaktan kuşağa aktarılan Tarihi Kalkanoğlu Pilavı'nın kurumsal kimliğinin tarihçesi "*Dedelerimizden bizlere intikal eden bilgi budur.*" notu ile şu şekilde verilmektedir:

*"1853'de Osmanlı-Rus Savaşı sırasında Osmanlı Ordusu Trabzon limanı vasıtası ile Trabzon'da toplanır ve bu arada Kars, Ardahan, Ağrı, Batum ve Kafkasya'daki cephelere buradan ihtiyaç malzemeleri ve erzak dağıtımı yapılırdı. Osmanlı'nın birçok probleminin olduğu bu dönemde ordunun en çok sıkıntısını çektiği şeyler yiyecek ve giyecek idi. Yiyecek olarak askere her gün ancak pilav, hoşaf ve ekme verilebiliyordu. Bu durumu gören o zamanki Trabzon Valisi Osman Efendi, padişahın çok iyi bir pilavcı başı ister. Padişah daha evvel tanıdığı ve pilavını çok sevdiği Çarşabaşı ilçesine bağlı Kadıköy'de ikamet eden Kalkanoğlu lakaplı Süleyman Ağa'dan Trabzon'a gelmesini ister. Zaten Türk sofrasında pilavın vazgeçilmez bir yeri vardır. Bundan sonra, Trabzon'da toplanan ve cepheye giden askere devamlı pilav yapan Kalkanoğlu lakaplı Süleyman Ağa'nın pilavını çok beğenen Vali Osman*

Bey'in 'bu pilavdan ümmetim de yemeli' demesi üzerine Pazarkapı mevkiinde halka pilav dağıtmak için bir aşevi açılır. Halka bedava pilav-hoşaf dağıtılır. Vali bir gün aşevini ziyaret eder ve dağıtım sisteminden rahatsız olur. Süleyman Ağa'ya dönerek; 'Süleyman Ağa, pilavın böyle dağıtılması adil değil. O nedenle halka pilavı eşit miktarda vermek için terazi ile tartarak verin' diye emir verir. O günden bugüne terazi ile tartılarak verilen pilav, Kırım Harbi'nin sona ermesinden sonra, Süleyman Ağa halkın da baskısıyla aynı mevkide Kalkanoğlu Pilavı adı altında yine profesyonel olarak pilav yapmaya devam etmiştir. Nesiller boyu hayatiyetini devam ettirerek sadece pilav ve hoşaf satışı yapan Kalkanoğlu Pilavı Lokantası, 1856 yılından beri aynı yerinde hizmet vermeye devam etmektedir."

**Resim 1.** Kalkanoğlu Süleyman Ağa



**Kaynak:** Tarihi Kalkanoğlu Pilavı arşivi.

**Tablo 3.** Tarihi Kalkanoğlu Pilavı İşletmecileri

Kuşaklar	İşletmeciler	Süreler
1. Kuşak	Kalkanoğlu Süleyman Ağa	1856 - 1885
2. Kuşak	Hafız Ahmet Kalkanoğlu	1885 - 1945
3. Kuşak	Hüseyin Rüştü Kalkanoğlu	1945 - 1977
4. Kuşak	Taner Kalkanoğlu	1977 - ...
5. Kuşak	Arda Kalkanoğlu	

**Kaynak:** Tarihi Kalkanoğlu Pilavı arşivi.



1856 yılında Kalkanoğlu Süleyman Ağa tarafından kurulan ve 167 yıldır müşterilerine aynı anlayışla hizmet sunan bu işletmede kuşaklar değişmesine rağmen pilavın lezzeti hiç değişmemiştir. Zira “1856’dan beri değişmeyen lezzet” sloganı ile çalışan Kalkanoğlu ailesi üyeleri, lokantaya gelen misafirlerine aynı heyecanla hizmet vermeye devam etmektedir. 19. yüzyılda Kalkanoğlu Süleyman Ağa öncülüğünde başlayan bu yolculuk, bugün ailenin 5. kuşak üyelerinden Arda Kalkanoğlu ile sürmektedir. Tarihi Kalkanoğlu Pilavı’nın kuşaklar itibarıyla temsilcileri Tablo 3’te gösterilmiştir.

### 3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırmada, 1856 yılında Kalkanoğlu Süleyman Ağa tarafından kurulan ve günümüze kadar ayakta kalmayı başarabilen bir aile işletmesinin sürdürülebilirlik temelindeki faaliyetleri incelenmiştir. Tarihi Kalkanoğlu Pilavı adı altında Trabzon’da hizmet veren bu işletmenin 167 yıldır süregelen serüvenini anlayabilmek amacıyla ailenin 5. kuşak temsilcisi Arda Kalkanoğlu ile yarı yapılandırılmış bir mülakat görüşmesi gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, ‘nasıl’ ve ‘neden’ sorularını temel alan ve araştırmacının bir olgu ya da olayı derinlemesine incelemesine imkân veren bir araştırma yöntemi (Yin, 2002) olarak örnek olay analizi kullanılmıştır.

Mülakat sorularının hazırlanması noktasında literatür taraması yapılmış, ancak alanyazında bu konuya ilişkin kapsamlı bir ölçeğe rastlanmamıştır. Sürdürülebilirlik ile ilgili çalışmalar incelendiğinde ise ekonomik sürdürülebilirlik, sosyal sürdürülebilirlik ve çevresel sürdürülebilirlik boyutlarının ön plana çıktığı görülmüştür. Daha sonrasında söz konusu boyutları oluşturan ana kavramlar belirlenmiştir. Kavramların oluşturulması aşamasında, Bakoğlu ve Aşkun’un (2016) Avrupa’da 200 yılın üzerinde faaliyet gösteren 46 işletmenin sürdürülebilirlik faaliyetlerini incelediği çalışması temel alınmıştır. Buradan hareketle; ekonomik sürdürülebilirlik, sosyal sürdürülebilirlik ve çevresel sürdürülebilirlik boyutlarının alt kavramlarından sorular oluşturulmuş ve bu sorular Kalkanoğlu ailesinin 5. kuşak temsilcisine yöneltilmiştir.

### 4. BULGULAR

Araştırma sürecinin ilk safhasında, Tarihi Kalkanoğlu Pilavı’nın işletmecilik serüvenini irdelemek amacıyla Kalkanoğlu ailesinin 5. kuşak temsilcisine birtakım sorular yöneltilmiştir. Alınan yanıtlar neticesinde, işletmenin kuruluşundan günümüze kadar geçirdiği süreçlere dair birtakım bilgilere ulaşılmıştır. 1853-1856 yılları arasında Osmanlı ile Rus kuvvetlerinin çarpıştığı Kırım Harbi’nde Trabzon’da toplanan Osmanlı ordusunun yiyecek ihtiyacı ortaya çıkar. Askerin bu ihtiyacını karşılamak üzere dönemin Trabzon valisi Osman Efendi, padişahın iyi bir pilavcıbaşı ister. Osmanlı padişahı Abdülmecid’in emriyle Kalkanoğlu lakaplı Süleyman Ağa, Trabzon Moloz mevkiinde pilav ve hoşaf dağıtımına başlar. Savaş sona erdikten sonra halkın da isteğiyle aynı mevkiide pilav yapımına devam eden Kalkanoğlu Süleyman Ağa, kuşaktan kuşağa devam edecek olan işletmesini 1856 yılında kurar ve Kalkanoğlu Pilavı adı altında bu defa profesyonel olarak pilav yapmaya devam eder.

## Resim 2. Kalkanoğlu Pilavı Tarihçesi



**Kaynak:** Tarihi Kalkanoğlu Pilavı arşivi.

Tarihi Kalkanoğlu Pilavı özelinde aile işletmelerinde sürdürülebilirlik faaliyetlerinin araştırıldığı bu çalışmada, sürdürülebilirlik boyutlarından ekonomik sürdürülebilirliğe ait toplamda sekiz kavram tespit edilmiştir. Bu kavramlar; geleneklere bağlılık, kısa ve uzun vadeli planlar, ekonomik istikrar, çözüm odaklı olma, ürün çeşitliliği, kalite, müşteri odaklı olma, marka patenti şeklinde belirlenmiştir.

1856 yılında kurulan ve günümüze kadar ayakta kalmayı başaran bu işletmede geleneklere bağlılık son derece önemli olarak görülmektedir. İşletmenin ana ürünü olan pilav, gramaj usulüyle terazide tartılarak müşterilere sunulmaktadır. Kalkanoğlu Süleyman Ağa tarafından 'Kepçenin hilesi, terazinin adaleti vardır.' sözüyle başlatılan ve zaman içerisinde bir iş yapma biçimi haline gelen bu gelenek, hiçbir değişime uğramadan kuşaktan kuşağa aktarılmıştır. Bugün ailenin 5. kuşak temsilcilerinden Arda Kalkanoğlu, bu geleneği halen devam ettirmektedir. Tarihi Kalkanoğlu Pilavı'ndaki tartı geleneği, onu diğer restoranlardan ayıran en önemli fark olarak ön plana çıkmaktadır.

**Resim 3.** Tartı ile Verilen Kalkanoğlu Pilavı



**Kaynak:** Yazar tarafından çekilmiştir.

Tarihi Kalkanoğlu Pilavı'nın ekonomik sürdürülebilirlik boyutunu oluşturan kavramlardan kısa ve uzun vadeli planlara da sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu aile işletmesinin 167 yıldır devam eden yaşam sürecine bakıldığında; savaşlar, darbeler, rejim değişiklikleri, ağır vergi uygulamaları, vb. pek çok olumsuz olayı atlatarak günümüze kadar gelebildiği görülmektedir. İşletmenin, bu engelleri aşmasındaki sebeplerin başında ise kısa ve uzun vadeli planlarına sadık kalması ve bu planları kararlı bir şekilde uygulaması gelmektedir. Aile üyelerinin zaman zaman başka sektörlerde iş yapma girişimleri olsa da Kalkanoğlu Süleyman Ağa'nın mirasına sahip çıkarak bu ata yadigârı işletmeyi ayakta tuttukları gözlemlenmiştir.

Ulusal ve uluslararası çapta olmak üzere gerek Osmanlı İmparatorluğu gerek Türkiye Cumhuriyeti Devleti zamanında birçok ekonomik kriz atlatan Tarihi Kalkanoğlu Pilavı, zorlu koşullardan geçerek ekonomik istikrarı sağlamasını bilmiştir. Bu istikrar sayesinde, 167 yıllık bir aile işletmesi olarak bir asrı aşan geçmişle Türkiye'nin en eski üçüncü restoranı olmanın gururunu yaşamaktadır (Erkara, 2010). Ayrıca çözüm odaklı hareket eden bu işletmede, yıldan yıla artan müşteri sayısına bağlı olarak mevcut lokantanın iç hacmi genişletilmiş ve masa sayısı arttırılmıştır. Böylelikle daha fazla kişiye daha ferah bir ortamda hizmet sunma imkânı ortaya çıkmıştır.

1856 yılından 2002 yılına kadar sadece pilav ve hoşaf satışının gerçekleştirildiği Tarihi Kalkanoğlu Pilavı'nın menüsüne müşteri istek ve ihtiyaçları doğrultusunda pilavın yanında verilmek üzere kavurma, kuru fasulye, turşu, sütlaç, ayran gibi ürünler de eklenmiştir. Dolayısıyla bu aile işletmesinin, ekonomik sürdürülebilirlik boyutlarından çözüm odaklı hareket etmeye kısmen de olsa uyduğunu söylemek mümkündür.

**Resim 4.** Tarihi Kalkanoğlu Pilavı Menüsü



**Kaynak:** Yazar tarafından çekilmiştir.

Kalkanoğlu Süleyman Ağa tarafından kurulan ve 167 yıldır müşterilerine aynı özenle hizmet veren bu işletmede kuşaklar değişmesine karşın sunulan pilavın lezzeti hiç değişmemiştir. Zira "1856'dan beri değişmeyen lezzet" sloganı ile çalışan Kalkanoğlu ailesi üyeleri, pilav başta olmak üzere hazırlanan tüm ürünlerin kalitesine oldukça önem vermektedirler. Özellikle işletmenin ana ürünü olan pilavın yapımına ayrı bir özen gösterilmektedir. Bu noktada, kemik ve kemik iliği 24 saat boyunca büyük bir kazanda kaynatılmakta ve bunun sonucunda da kemik suyu elde edilmektedir. Kemik suyu ve et suyu ile birlikte yoğun bir emekle hazırlanan pilav, taze bir şekilde müşterilere sunulmaktadır.

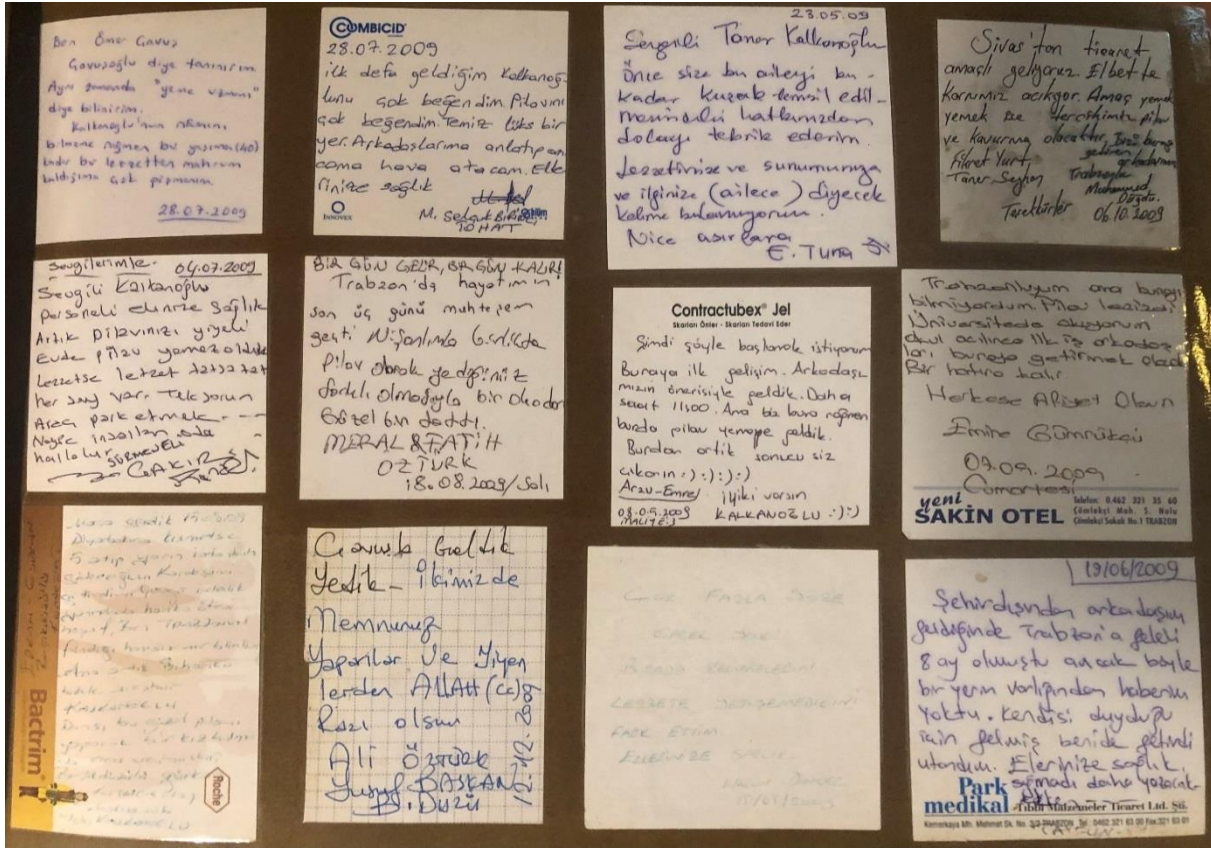
**Resim 5.** Tarihi Kalkanoğlu Pilavı Hatıra Defteri



**Kaynak:** Yazar tarafından çekilmiştir.

Kuşaktan kuşağa aile işletmeciliğinin sürdüğü Tarihi Kalkanoğlu Pilavı'nın müşterileri de nesilden nesile devam etmektedir. Aynı aileden farklı nesillerin müdavimi olduğu bu lokantada, isteyen müşteriler tattıkları pilavın lezzetine dair duygularını küçük notlar vasıtasıyla ifade edebilmektedirler. Müşteri görüşlerinin yer aldığı bu küçük notlar, mekânda bulunan masaların üstündeki cam yüzey altında muhafaza edilmektedir. Ancak yıllar geçtikçe masaların üstüne sığmayan notlar, bir albüm içerisinde düzenlenerek bir araya getirilmiştir. Birçok notu içinde barındıran bu hatıra defteri, Tarihi Kalkanoğlu Pilavı'nın müşterilerine verdiği değerın bir nişanesi olarak mekân içerisinde sergilenmektedir.

## Resim 6. Müşteri Görüşleri



**Kaynak:** Yazar tarafından çekilmiştir.

Lezzetli pilavıyla ulusal ve uluslararası düzeyde bilinirliği artan ve bir marka haline gelen bu aile işletmesi, haksız rekabeti önlemek amacıyla 2001 yılında markalaşma sürecine girmiş ve bu doğrultuda T.C. Türk Patent Enstitüsü'ne başvurmuştur. Bu süreç sonucunda ilgili kamu kurumlarının onayıyla 'Tarihi Kalkanoğlu Pilavı' olarak adını tescil ettirmiştir. T.C. Türk Patent Enstitüsü'nden alınan marka tescil belgesinin yanı sıra coğrafi işaret belgesi için de ilgili kamu kurumlarına başvuru yapılmıştır.

Tarihi Kalkanoğlu Pilavı'nın sürdürülebilirlik faaliyetlerinde, ikinci olarak sosyal sürdürülebilirlik boyutuna ve bu boyutu oluşturan kavramlara bakılmıştır. Sürdürülebilirlik boyutlarından sosyal sürdürülebilirlik boyutuna ilişkin dört kavram belirlenmiştir. Bu kavramlar; sosyal sorumluluk projeleri, güven / dürüstlük, personel ilişkileri ve çalışma koşulları şeklinde tanımlanmıştır.

Bu aile işletmesinin büyük çaplı bir sosyal sorumluluk projesi olmamasına karşın geçmişten günümüze kadar birçok projede yer aldığı, çeşitli sosyal yardım ve desteklerde bulunmaya devam ettiği tespit edilmiştir. Tarihi Kalkanoğlu Pilavı'nda asıl göze çarpan sosyal sürdürülebilirlik unsuru güvendir. Zira lokantaya gelen misafirlerle güvene dayalı bir ilişki kurulmuş, bu güven neticesinde aynı aileden farklı nesillerin müşteri olarak bu işletmeyi defalarca ziyaret ettikleri belirlenmiştir. Personel ilişkilerine bakıldığında ise çalışanlar ile bir aile bağı kurulduğu ve aynı personelin uzun yıllar bu aile işletmesinde hizmet verdiği

gözlemlenmiştir. Ayrıca işletmedeki çalışma koşullarına da dikkat edilmiş, yasal çalışma süreleri özenle uygulanmıştır.

Ekonomik sürdürülebilirlik ve sosyal sürdürülebilirlik boyutlarının araştırıldığı bu çalışmada incelenen üçüncü sürdürülebilirlik boyutu ise çevresel sürdürülebilirliktir. Bu boyuta dair üç kavram belirlenmiştir. Çevresel sürdürülebilirlik boyutu kavramları; müşteri sağlığına özen gösterme, enerji tüketimini azaltma, çevreyi koruma ve duyarlı olmaktır. Çevresel sürdürülebilirlik boyutlarında Tarihi Kalkanoğlu Pilavı açısından ön plana çıkan unsur, müşteri sağlığına verilen özendir. Pilav başta olmak üzere kullanılan tüm ürünlerin hammadde seçimine ve hazırlanışına özen gösterilmektedir. Kemik suyu ve et suyu ile birlikte yoğun bir emek sonucunda hazırlanan pilav, taze bir şekilde müşterilere sunulmaktadır. Bunun yanında, işletmenin faaliyet gösterdiği zaman aralığında enerji tüketimini azaltmaya yönelik bir farkındalık ile çevreyi korumaya yönelik bir duyarlılık oluştuğu görülmüştür.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, 1853-1856 yılları arasında Osmanlı ile Rus orduları arasında cereyan eden Kırım Harbi sırasında Trabzon'daki Osmanlı askeri birliklerinin yiyecek ihtiyacını karşılamak amacıyla pilav dağıtımına başlayan Kalkanoğlu lakaplı Süleyman Ağa'nın öncülüğünde kurulan Tarihi Kalkanoğlu Pilavı'nın yaşam öyküsü ele alınmıştır. Bir aile işletmesi olarak 167 yıldır ayakta kalmayı başaran Tarihi Kalkanoğlu Pilavı'nın sürdürülebilirlik faaliyetleri incelemiştir. Çalışma amacı doğrultusunda, Kalkanoğlu ailesinin 5. kuşak temsilcisiyle yarı yapılandırılmış bir mülakat görüşmesi gerçekleştirilmiştir.

İşletmenin sürdürülebilirlik uygulamaları, Bakoğlu ve Aşkun'un (2016) belirlediği ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik boyutlarını oluşturan ana kavramlara bağlı olarak irdelenmiştir. İşletme temsilcisinden alınan bilgiler sonucunda Tarihi Kalkanoğlu Pilavı'nın, sürdürülebilirlik uygulamaları içerisinde, en çok ekonomik sürdürülebilirlik boyutundaki faaliyetlere önem verdiği tespit edilmiştir. Ekonomik sürdürülebilirlik açısından işletmenin; geleneklere bağlılık, kısa ve uzun vadeli planlar, ekonomik istikrar, çözüm odaklı olma, ürün çeşitliliği, kalite, müşteri odaklı olma ve marka patentli kavramlarına sahip olduğu belirlenmiştir.

Araştırma sürecinde ikinci olarak, bu aile işletmesinin sosyal sürdürülebilirlik faaliyetlerine bakılmıştır. Tarihi Kalkanoğlu Pilavı'nın sosyal sürdürülebilirlik unsurlarından; sosyal sorumluluk projeleri, güven, personel ilişkileri ve çalışma koşullarına özen gösterdiği görülmüştür. Çalışmada üçüncü ve son olarak, aynı işletmenin çevresel sürdürülebilirlik unsurları ele alınmıştır. Bu noktada, çevresel sürdürülebilirliği oluşturan kavramlar içerisinden; müşteri sağlığına özen gösterme, enerji tüketimini azaltma ve çevreyi koruma konularına önem verildiği gözlemlenmiştir.

167 yıl önce kurulan ve Türkiye'de aktif şekilde hizmet veren restoranlar/lokantalar içerisinde en eski üçüncü işletme olan bu aile işletmesinin başarısında bazı sürdürülebilirlik kavramlarının ön plana çıktığı düşünülmektedir. Kalkanoğlu Süleyman Ağa'nın '*Kepeçenin hilesi, terazinin adaleti vardır.*' sözüne riayet edilerek tartı ile pilav verme geleneği hiçbir değişime uğramadan yıllarca sürdürülmüştür. "1856'dan beri değişmeyen lezzet" sloganıyla

hizmet veren Kalkanoğlu ailesi üyeleri için kalite unsuru da son derece önemlidir. Özellikle işletmenin ana ürünü olan pilavın yoğun emek gerektiren yapımına kuşaklar boyunca dikkat edilmiştir.

Müşteri memnuniyetini her zaman ön planda tutan bu işletme, sunduğu tüm ürünlerin hammadde seçiminde ve hazırlanışında müşteri sağlığına özen göstermiştir. Bunun yanında Tarihi Kalkanoğlu Pilavı, müşteri odaklı hareket etmeye devam etmektedir. Müşteri görüşlerinin yer aldığı küçük notlar mekânda bulunan masaların üstündeki cam yüzey altında muhafaza edilmiş, masaların üstüne sığmayan notlar ise bir albüm içerisinde düzenlenerek bir araya getirilmiştir.

Bir aile işletmesinin sürdürülebilirlik faaliyetlerinin incelendiği bu çalışma kapsamında elde edilen sonuçlardan yola çıkarak, konu ile ilgili çalışmaların devamına yönelik birtakım öneriler vermek mümkündür. Bu araştırmada, yalnızca Tarihi Kalkanoğlu Pilavı'nın sürdürülebilirlik faaliyetleri ele alınmıştır. Türkiye'nin farklı coğrafyalarında hizmet vermeye devam eden köklü aile işletmelerinin başarı öykülerinin incelenmesi, sürdürülebilirlik uygulamalarının tespit edilmesi ve bu uygulamaların birbirleriyle mukayese edilmesi literatüre önemli katkılar sağlayacaktır. Bu sayede, aile işletmeleri ve sürdürülebilirlik alanlarında çalışan araştırmacılar için ciddi bir bilgi birikimi oluşacaktır.

#### KAYNAKÇA

- Akdoğan, A. (2000). Aile işletmelerinin özellikleri ve aile işletmelerinde kurumsallaşma ihtiyacı. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16, 31-47.
- Astrachan, J. H. & Shanker, M. C. (2003). Family businesses' contribution to the U.S. economy: A closer look. *Family Business Review*, 16(3), 211-219.
- Bakoğlu, R. & Aşkun, O. B. (2016). The role of sustainability in long term survival of family business: Henokiens revisited. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235(1), 788-796.
- Barnes, I. B. & Hershon, S. A. (2004). Transferring power in the family business. *Family Business Review*, 2(2), 187-202.
- Birincioğlu, N. & Acuner, T. (2015). Aile işletmeleri kurucularının ve aile değerlerinin aile işletmelerinin sürdürülebilirliği üzerindeki etkisi: Trabzon örneği. *International Journal of Economic & Administrative Studies*, 7(14), 491-516.
- Ceylan, Ö. (2010). *Tüketicilerin çevresel sürdürülebilirlik ve ekolojik moda konusunda bilgi düzeyi, tutum ve davranışlarının belirlenmesine yönelik bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Choi, S. & Ng, A. (2011). Environmental and economic dimensions of sustainability and price effects on consumer responses. *Journal of Business Ethics*, 4(2), 269-282.
- Chrismana, J. J., Chua, J. H. & Steier, L. P. (2003). An introduction to theories of family business. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 441-448.
- Davis, G. F. & Cobb, J. A. (2010). Resource dependence theory: Past and future. *Research in the Sociology of Organizations*, 28, 21-42.



- Davis, P. (1983). Realizing the potential of the family business. *Organizational Dynamics*, 7.
- Duh, M. (2012). Family businesses: The extensiveness of succession problems and possible solutions. In T. Burger-Helmchen (Ed.), *Entrepreneurship - Gender, Geographies and Social Context* (ss. 209-234).
- Dyer, W. G. (1986). *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions*. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers.
- Ergüden, A. E. (2023). *Aile şirketlerinin temel özellikleri ile avantaj ve dezavantajları*. Halkbank Kobi: <https://www.halkbankkobi.com.tr/tr/uzmanina-danisin/makaleler/muhasebe-ve-denetim/Aile-Sirketlerinin-Temel-Ozellikleri-ile-Avantaj-ve-Dezavantajlari.html> (Erişim Tarihi: 15.03.2023)
- Erkara, O. (2010). *100 Tarihi Lokanta*. İstanbul: Cinius Yayınları.
- Eş, A. (2008). *Sürdürülebilirlik ve firma düzeyinde sürdürülebilirlik performans ölçümü*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Gladwin, T. N., Kennelly, J. J. & Krause, T. S. (1995). Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. *Academy of Management Review*, 20(4), 874-907.
- Handler, W. C. (1989). Methodological issues and considerations in studying Family businesses. *Family Business Review*, 2(3), 257-276.
- Holland, P. G. & Boulton, W. R. (1984). Balancing the "Family" and the "Business" in family business. *Business Horizons*, 17.
- İşcan, Ö. F. (2012). İşletmelerin kuruluşu. İçinde Ö. F. İşcan (Ed.), *İşletme Bilimlerine Giriş* (ss. 68-85). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Kets de Vries, M. F. R. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59-71.
- Öner, H. & Turhan, Ö. (2010). Aile işletmelerinde yönetim ve kurumsallaşma: Kurukahveci Mehmet Efendi. 4. *Aile İşletmeleri Kongresi*, s. 119-131. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Poza, E. J. (2013). *Family business*. Boston: Cengage Learning.
- Stead, J. G. & Stead, E. (2000). Eco-enterprise strategy: Standing for sustainability, *Journal of Business Ethics*, 24(4), 313-329.
- Ulukan, C. (1999). *Aile işletmelerinde büyüme süreci*. (Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Yin, R. K. (2002). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Zellweger, T. M., Eddleston, K. A. & Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54-63.