

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER
ENSTİTÜSÜ SOSYAL YAPI VE SOSYAL DEĞİŞME
BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

AİLE ŞİRKETLERİNİN DEVAMLILIĞINDA
EKONOMİK SOSYALLEŞMENİN ÖNEMİ,
İSTANBUL’DA BULUNAN YÜZYILLIK ŞİRKETLER
ÖRNEĞİ

MEHMET OZAN DİLEK

2501170858

Tez Danışmanı

Dr. Öğr. Üyesi Burhan BALOĞLU

İstanbul-2020

ÖZ

AİLE ŞİRKETLERİNİN DEVAMLILIĞINDA EKONOMİK SOSYALLEŞMENİN ÖNEMİ: İSTANBUL'DA BULUNAN YÜZYILLIK ŞİRKETLER ÖRNEĞİ

MEHMET OZAN DİLEK

Bu araştırmanın amacı aile şirketlerinin devamlılığında etkili olan sosyal, kültürel, etik değerler bilincinin ekonomik sosyalleşme yolu ile gelecek kuşaklara aktarılıp aktarıl(a)madığını veya nasıl aktarıldığını veya neden aktarıl(a)madığını ortaya çıkarmaktır. Yüzyıllık aile şirketleri açısından bu değerlerin önemi ve gelecek kuşaklara aktarımı, kurucuya ve kurucu değerlere bağlılık, liderlik, ekonomik sosyalleşme konuları ele alınmıştır. Aile şirketlerinin sorunlarına değinilmiştir.

Üç aile şirketi ile görüşme yoluyla (Şirketlerin biri soruların cevaplarını yazılı olarak göndermiştir.) nitel araştırma yapılmıştır. Açık uçlu sorular sorulmuş ve istedikleri gibi cevaplamaları sağlanmıştır. Ayrıca İstanbul'da bulunan çeşitli yüzyıllık aile şirketlerinde gözlem ve mülakat teknikleriyle veri toplanmaya çalışılmıştır.

Yüzyılı aşkın süredir faaliyet gösteren şirketlere yöneltilen soruların tamamına yakını aynıdır. Bu görüşmelerin sağladığı fayda, aile şirketlerini derinlemesine analiz etme imkanı vermiş olmasıdır. Hem bu üç şirketin kültürüne ve karakterine özgü cevaplar elde etmeye yönelinmiş hem de bütün aile şirketlerini kapsayan soyut nitelikli değerlendirmeler yapılması sağlanmıştır.

Görüşmelerden önce elde edilen verilerin akademik amaçlı kullanılacağı belirtilerek katılımcıların kaygı duymamaları, mümkün olduğunca doğal davranmaları sağlanmıştır. Ayrıca cevap esnasında da katılımcıya içeriğin özü ve süre bakımından

da bir sınırlama getirilmemiştir. Bu sayede akademik perspektiften görülmesi belki daha zor olan fakat aile şirketleri açısından önem arz eden çeşitli hususların katılımcılar tarafından belirtilmesi sağlanmıştır.

Araştırmada, İstanbul'daki asırlık şirketlerin tamamına yakınının büyük şirket olmadığı tespit edilmiştir. Araştırmada bu konu derinlemesine incelenmeye çalışılmış ve ana sorun olarak ele alınmıştır. Bunun istenmeyen bir sonuç mu yoksa bir tercih mi olduğu da incelenmiştir. İstanbul'daki asırlık aile şirketleri neden büyük şirket haline gelmedi?

Anahtar Kelimeler: Aile Şirketleri, Asırlık Şirketler, Ekonomik Sosyalleşme, Sosyal-Kültürel-Etik Değerler, İstanbul'daki Asırlık Şirketler, Küçük İşletmeler, Yerli Şirketler, Büyüyememe Sorunu, Kurumsallaşma, Şirket Kültürü

ABSTRACT

THE IMPORTANCE OF ECONOMIC SOCIALIZATION IN THE CONTINUITY OF FAMILY COMPANIES: THE EXAMPLE OF THE CENTURY COMPANIES IN ISTANBUL

MEHMET OZAN DİLEK

The purpose of this research is to reveal whether social, cultural and ethical values awareness, which is effective in the continuity of family companies, has been transferred to future generations through economic socialization or how it has been transferred or why. The importance of these values for the centuries-old family companies and their transfer to future generations, adherence to the founder and founding principles, leadership, and economic socialization are discussed. Problems of family companies are mentioned.

Qualitative research was carried out by interviewing three family businesses (one sent the answers to the questions in writing.). Open-ended questions were asked and they were provided to answer as they please. In addition, data were collected through observation and interview techniques at various century-old family companies in Istanbul.

The three interviews are with three world famous brands that have been operating for more than a century. Almost all of the questions posed to companies in these interviews are the same. The benefit of these interviews is that it provides the opportunity to analyze the family companies in depth. It has been aimed to obtain

answers specific to the culture and character of these three companies and also to make abstract evaluations covering all family companies.

It was stated that the data obtained before the interviews will be used for academic purposes, and the participants were not concerned about and behave as naturally as possible. In addition, no restriction was imposed on the content and duration of the content during the reply. In this way, various issues that are perhaps more difficult to see from an academic perspective, but are important for family businesses, were specified by the participants.

In the research, it has been determined that almost all of the centuries-old companies in Istanbul are not big companies. In the research, this issue was tried to be examined in depth and it was handled as the main problem (?). It is also examined whether this is an undesirable result or a preference. Why did the century-old family companies in Istanbul not become large companies?

Keywords: Family Companies, Centennial Companies, Economic Socialization, Social-Cultural-Ethical Values, Centennial Companies in Istanbul, Small Businesses, Domestic Companies, Problem of Inability to Grow, Institutionalization, Company Culture

ÖNSÖZ

Çalışmamızda İstanbul'daki yüzyıllık şirketler üzerinden aile şirketlerini inceledik. Bu şirketlerin “büyüyememe sorunu” üzerinde durduk. Sorunları tespit etmeye ve çözüm önerileri üretmeye çalıştık.

İnsan değerlidir, değerleriyle vardır. Türkler ve İstanbullular için bir değer ifade eden yüzyıllık şirketlerin bir kısmı günümüze kadar ulaşabilmişlerdir. Tarihi, sosyolojik ve iktisadi boyutlarıyla incelenmesi gerektiğinin önemine inandığım için bu konuyu çalıştım.

Değerlerimiz nerededir? Günümüz koşullarında var olmaya devam edebilecekler mi? Neden büyüyemediler? “Büyüyememe sorunu”na çözüm olabilecek önerilerimiz nelerdir? Söz konusu olabilecek önerilerimiz nasıl uygulanabilir? Nereden başlanmalıdır?

İşte bu yüzden, tezimizde, İstanbul'da bulunan yüzyıllık şirketler üzerinden aile şirketlerinin devamlılığında ekonomik sosyalleşmenin önemini araştırmak istedik. Bu konuda çalışmamı teşvik eden ve emeği geçenlere çok teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZ	ii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	vi
ŞEMALAR LİSTESİ	x
KISALTMALAR LİSTESİ	xi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM AİLE ŞİRKETİ VE ÖZELLİKLERİ

1.1. Aile Şirketleri	3
1.2. Aile Şirketlerinin Özellikleri.....	5
1.2.1.Şirket Yönetiminde Aile Üyelerinin Bulunması.....	5
1.2.2. Hisse Çoğunluğunun Tek Bir Ailede Bulunması.....	6
1.2.3. Kararların Kısa Süreler İçinde Verilmesi.	6
1.3. Aile Şirketlerinin Üstün ve Zayıf Yönleri.....	6
1.4. Dünyada ve Türkiye’de Aile Şirketleri.....	8

İKİNCİ BÖLÜM AİLE ŞİRKETLERİNDE EKONOMİK SOSYALLEŞME -BÜYÜYEMEME SORUNU-

2.1. Küçük Şirketler Üzerindeki Dış Etkiler	12
2.1.1. Sanayileşmenin Etkileri.....	12
2.1.2. Küreselleşmenin Etkileri.....	13
2.1.3. Devlet Politikalarının Etkileri.....	14
2.2. Küçük Şirketlerin Kendilerinden Kaynaklanan Etkiler.....	15

2.2.1. İş Ahlakı ve Etik Anlayışlardan Gelen Etkiler.....	16
2.2.2. Geleneksel Değerlere Bağlılık.....	17
2.3.Kurumsal Değerler ve Kurum Kültürü.....	18
2.4.Aile Şirketlerinin Anayasası.....	21
2.5.Mülkiyet Anlayışı.....	22
2.6.Aile Şirketinde Süreklilik.....	23
2.7.Liderlik Anlayışı Farklılıkları.....	24
2.8. Güven.....	28

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURULUŞLARINDAN GÜNÜMÜZE YÜZYIL GEÇMİŞ İSTANBUL'DAKİ KÜÇÜK AİLE ŞİRKETLERİ ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

3.1.Araştırmanın Konusu.....	30
3.2.Araştırmanın Önemi.....	30
3.3.Araştırmanın Amacı.....	30
3.4.Araştırmanın Yöntemi.....	31
3.5.Araştırmanın Hipotezi.....	32
3.6.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	33
3.7.Araştırmanın Bulguları.....	34
3.7.1.Kurucu, Şirket, Değerler Üzerine.....	35
3.7.2.Lider ve Liderlik Üzerine Bulgular	38
3.7.3.Şirketin Kuruluş Sebebi ve Amaçları Üzerine....	40
3.7.4. Şirketin Gelecek Kuşaklara Benimsetilmesi	42
3.7.5.Kurumsallaşma Üzerine.....	44
3.7.6. Şirketin Temel İlkeleri: Şirket Anayasası, Şirketin Devri ve Miras Planlaması.....	45
3.7.7.Aile Şirketlerinde Devamlılığının Sağlanması.....	48

SONUÇ	53
KAYNAKÇA	55
EKLER	
Ek 1: İstanbul’da Bulunan Yüzyıldan Fazla Faaliyet Gösteren Şirketler	60
Ek 2: Mülakat Soruları	69
Ek 3: Resim Listesi	71

ŞEMALAR LİSTESİ

Şema 1: Aile Şirketleri ve Büyük Şirketler Arasındaki Benzerlikler ve Farklılıklar.....29

Şema 2: Aile Şirketlerinin Büyüyememe Nedenleri 51

Şema 3: Aile Şirketlerinde Sermaye Bölünmesinin Nedenleri 52

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	:	Avrupa Birliği
ABD	:	Amerika Birleşik Devletleri
Akt.	:	Aktaran
CEO	:	Chief Executive Officer
EY	:	Ernst and Young (Danışmanlık ve Denetim Şirketi)
İK	:	İnsan Kaynakları
KGK	:	Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu
KOBİ	:	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KOSGEB	:	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
s.	:	Sayfa
S	:	Sayı
T.C.	:	Türkiye Cumhuriyeti
vb.	:	Ve Benzeri

GİRİŞ

Çalışmanın konu edindiği İstanbul’da bulunan yüzyıllık şirketlerin listesi “Ekler” kısmında verilmiştir. Bu da çalışmanın hipotezinde yer alan “sosyal, kültürel, etik değerler bilinci”nin de içindedir. Acaba bu kültürel mirasın farkında olduğu için mi koca bir aile küçük dükkanlarını terk etmemektedir ya da var olan düzeni bozmak, risk almak mı istememektedir? İçlerinde başka şube açan şirket sayısı bile oldukça azdır. İstisnalar elbette vardır.

Bu şirketlerin sahiplerini elde edeceği paradan vazgeçiren saik neydi ya da bu rasyonel bir davranış mıdır? İrrasyonel bir davranışsa işletmeye zararı nedir? Bu bakış açısı kısa vadede kardan vazgeçildiğini düşündürse de orta ve uzun vadede işletmeye katkı sağlar mı? Sağlayacak olduğu ne tür bir katkıdır? Parasal mı, sosyal mi, dini mi, bireysel mi..?

Bu tezde parasal anlamda (rakamsal olarak) ifade edilmesi pek mümkün olmayan, belki neoklasik iktisattan çok davranışsal iktisadın ilgi alanında olan, insani değerler olarak da nitelendirilebilecek; aile şirketlerine özgü sosyal, kültürel, etik değerler bilincinin gelecek kuşaklara aktarılmasının (ekonomik sosyalleşme) önemi ya da aktarıl(a)mayışının nedenleri, aktarma yöntemleri ve tüm bu durumların aile şirketlerinin devamlılığı üzerindeki etkileri irdelenmeye çalışılmıştır. Aile, fertlerinin ihtiyaçlarını karşılamak için bir dizi ekonomik faaliyette bulunabilir, aile şirketi kurabilir. Aile şirketi küçük bir zirai işletme de olabilir, dükkan, atölye, fabrika,

holding de olabilir. Zaman içerisinde bu şirketlerin devamlılığını sağlayan etkenler nelerdir? Kanaatkarlık mı? Uyum mu? Ya da zamanın ruhunu okuyamamak mı?

Biz de bu düşüncelerin hepsini kapsayacağını düşünerek tezimizin adına “Aile Şirketlerinin Devamlılığında Ekonomik Sosyalleşmenin Önemi, İstanbul’da Bulunan Yüzyıllık Şirketler Örneği” vermeyi uygun bulduk.

BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETİ ve ÖZELLİKLERİ

Ailenin ekonomik fonksiyonunu yerine getirmesi elbette bazı yaşlarda ya da durumlarda bireye maddi değerleri hazır olarak vermesidir. Fakat aynı zamanda ona ekonomik hayatın unsurlarını ya da hayatın ekonomik unsurlarını kazandırmasıdır. Burada “kazandırmak” hem ona bu unsurları öğretmek hem de maddiyat elde edebilmesini sağlamak anlamındadır. Şüphesiz; bu tez çerçevesinde, ekonomik hayata dair, ailenin sosyal ve kültürel fonksiyonu büyüktür. Bu fonksiyonların aile içi eğitimle, işbaşı eğitimle, okul eğitimiyle, çeşitli kurslarla, sanat ve spor faaliyetleriyle, yurt dışı eğitimle aile tarafından bireye kazandırılması amaçlanır. Gelecek nesillerin de bu kazanımlarını şirketlerine uygulayacakları varsayılır. Yani ekonomik hayata tatbik edilebilecek bilgi, düşünce, tutum ve davranışların, tavrın kazanılması süreci “ekonomik sosyalleşme” olarak nitelendirilebilir.

Bu bölümde aile şirketinin tanımını, kapsamını, özelliklerini, Türkiye’deki ve dünyadaki aile şirketlerinin genel durumunu ve Türkiye’deki aile şirketlerinin sorunlarını inceleyeceğiz.

1.1. Aile Şirketleri

Masatoğlu, Türkiye’deki şirketlerin yaklaşık yüzde doksan beşinin aile şirketi olduğunu söylemiştir (Masatoğlu, 2006: 265). Bu nedenle literatürde çok farklı tanımlar yapılmıştır. Söz gelimi ailece işletilen bir market, mobilyacı, restoran,

kozmetik dükkanı birer aile şirketi sayılabilir. Hatta bu işletmeler çok şubeli veya bir zincir şeklinde örgütlenebilir. Çalışanların tümü ya da sadece bir kısmı aile bireyi olabilir. Eğer bu işletmeler holding gibi yapılar çatısı altında faaliyet gösteriyorsa ve bu holding de aile üyelerine ait ise yine büyük bir aile şirketinin varlığından bahsedilebilir. Bu konuyu İzmiroğlu şöyle açıklamaktadır: “Aile şirketi denildiğinde genelde yaygın olan görüş, bu tanımlamanın yalnızca orta ve küçük boyutlu işletmeleri kapsadığıdır. Ancak gerçek olan şudur ki, ülkeden ülkeye değişmekle birlikte bu kuruluşlar, dünya genelinde kayıtlı işyerlerinin büyük bir kısmını ve dünyanın en büyük işletmelerinin de yaklaşık yarısını oluşturmaktadırlar. Serbest piyasa ekonomileri içinde milli gelirin ve toplam istihdamın yine önemli bir kısmı aile şirketleri ya da aileler tarafından kontrol edilen şirketler tarafından yaratılmaktadır” (İzmiroğlu, 2011: 1).

Aile şirketi için dar bir tanım yapılması pek mümkün değildir. Ciroları, şube sayıları, değerleri, kurum kültürleri çok farklı olan şirketler; aile şirketi olma noktasında benzer olabilirler. Ayrıca, literatürde bulunan bazı tanımlar şöyledir: “Aile şirketi, ailenin geçimini sağlamak veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan; ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin büyük bir kısmı aile fertleri tarafından doldurulan; kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki kuşağın kurumda istihdam edildiği işletmelerdir” (Öner ve Turhan, 2010: 121). Bu tanımda “aile tarafından yönetilen”e ek olarak “en az iki kuşağın kurumda istihdam edildiği” ibaresi göze çarpmaktadır. Bu tanım çerçevesinde düşünülürse sadece kardeşlerin kurduğu, yönettiği ve çalıştığı bir işletme aile şirketi sayılamayabilir. Diğer bir tanım şöyledir: “Bir ailenin genellikle en büyük bireyi tarafından kurularak zamanla ailenin diğer fertlerinin de girişime

katıldıkları, kendilerine ait kültürü ve geleneği kuran, kan bağı olanların yönetimde ağırlıkta oldukları, mülkiyet kavramının egemen olduğu, aile bağlarının aile bireylerini etkilediği, genellikle mevcut varlığın dağılmasını önlemek için kurulmuş, ekonomik, sosyal, psikolojik ve dinamik yapılardır” (Ak, 2008: 93). Bu tanımda ise “iki nesil bulunması” şartı mevcut değildir.

Tezle ilgili olarak “...ekonomik, sosyal, psikolojik ve dinamik yapılardır” denilmekte. Bu tanımdan yola çıkacak olursak aile şirketleri aile üyelerinin her anlamda sosyalleşmesinin fakat aynı zamanda ekonomik sosyalleşmesinin de gerçekleştirileceği yapılardır.

Kanaatimizce, tek bir aile şirketi tanımı yapmak mümkün değildir. Gerber, “Girişimci İşletme” adlı eserinde işletmelerin sahip olması gerektiğini düşündüğü vasıfları, Girişimci İşletmelerde Temel Beceriler Bölümü’nde, beş başlık altında toplamıştır. Bunlar: “Konsantrasyon, ayırt etme, düzen, yenilikçilik ve iletişimdir” (Gerber, 2018: 33-40).

1.2. Aile Şirketlerinin Özellikleri

Tanımın çeşitliliğinden dolayı burada dünyadaki aile şirketlerinin tüm özellikleri aynı anda verilemeyebilir; fakat “aile şirketi” denilebilmesi için gerekli oldukları düşünülen temel özellikleri inceleyeceğiz.

1.2.1. Şirket Yönetiminde Aile Üyelerinin Bulunması

Yönetimde aile bireylerinin yer alması ve bu nedenle profesyonellere güvenmekte zorlanmaları, şirket sahibinin kurum kimliği ve kültürüne karşı baskın

olması (Masatoğlu, 2006: 266-267). Masatoğlu'nun aile şirketlerine ilişkin bulguları bu başlıkla ilgili olarak şöyledir:

1.2.2. Hisse Çoğunluğunun Tek Bir Ailede Bulunması

Büyüme konusunda istekli olmamaları (Masatoğlu, 2006: 266-267) ve hisse çoğunluğunun tek bir aileye ait olması ve bunun birkaç nesil devam ettiği (İzmiroğlu, 2012: 4) görülmektedir.

1.2.3. Kararların Kısa Süreler İçinde Verilmesi

Kararların verilmesinde uzun vadeli bir anlayışın olmaması, günlük veya haftalık verilmesi, kararların çabuk alınıp sık değiştirilmesi, verimlilik oranlarının düşük olması, planlama-satış-finans planlamasında başarılı olmamaları, finansal durumlarının dalgalı olması, zaten sınırlı sayıda olan aile dışı elemanlara yönelik düzenli bir kariyer planlaması olmaması (Masatoğlu, 2006: 266-267).

Tezin ileri safhalarında aile şirketlerinin büyüyememe sorununu, yukarıda sayılan özellikleri de dikkate alarak bulgularımız ışığında irdelemeye çalışacağız.

1.3. Aile Şirketlerinin Üstün ve Zayıf Yönleri

Uzun yıllar devam eden aile şirketlerinin devam etmesindeki en önemli etkenleri bu tür şirketlerin üstün ve zayıf yönleri ele alınarak açıklanmaya çalışılmıştır.

Aile şirketlerinin üstün yönlerini Ateş, şöyle sıralamıştır:

-Aile bireylerinin özverisi

- Çalışanların vefası
- Ailenin kültürü
- Bir işte uzmanlaşma
- İsim yapma ve sosyal çevre
- Finansal kaynak sağlamada güçlük çekmeme
- Özgür olma ve kendi geleceğini tayin edebilme
- Yönetimde kararlılık (Ateş, 2005: 7-12).

Sayılan üstün yönlerin büyük bir kısmı sosyaldir: Özveri, vefa, kültür, çevre, özgürlük... Aile şirketleri üstün yönlerin başlangıçta var olmadığı ya da sadece sonradan kazanıldığı yerler değildir, zira bu üstün yönler kurucudan itibaren var olan ve nesilden nesile ekonomik sosyalleşme yoluyla aktarılan sosyal, kültürel, etik değerler bilincinin bir tezahürüdür.

Aile şirketlerinin zayıf yönleri ise Ateş'e göre şöyledir:

- Eleman alımında ve istihdamda düşük verimlilik ve akrabaları kayırma
- Aile bireyleri arasında rekabet olması ve ahengin bozulması
- Yeniliklere açık olmama
- Merkeziyetçi yönetim
- Ailede ve işte rol çatışması
- Şirketin devri meselesi (Ateş, 2005: 12-16).

Kanaatimizce, sayılan zayıf yönler de sosyaldir. Parasal meselelerden ziyade sosyal meselelerdir. Eleman alımı, insanlar arası rekabet, yeniliklere açık olmama, yönetim, rol çatışması, şirketin devri... Acaba bu zayıf yönler sosyal, kültürel, etik değerler bilinci ile aşılabılır mı? Tezin ilerleyen bölümlerinde bu konu üzerinde daha ayrıntılı olarak duracağız.

1.4. Dünyada ve Türkiye’de Aile Şirketleri

Dünya çapında yaklaşık olarak 140 ülkede faaliyet gösteren uluslararası bir denetim ve danışmanlık hizmetleri firması olan EY, Türkiye Ofisi öncülüğünde 2020 yılı için yapılan bir araştırmada Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerin yaklaşık yüzde doksan beşinin aile şirketi oldukları söylenmiştir (Amet ve Atilla, 2020: 7). Masatoğluna göre Avrupa Birliği (European Union) içerisinde istihdam sayısı yüzden az olan aile şirketlerinin tüm şirketlere oranı yaklaşık olarak yüzde doksan dokuzdur. Ayrıca toplam işgücüne oranı yaklaşık yüzde altmıştır. Amerika Birleşik Devletleri (United States of America)’nde aile şirketleri milli gelirin yüzde kırkını üretirler ve çalışan işgücünün yüzde altmışını sağlarlar. Türkiye’de faaliyet gösteren şirketlerin yüzde doksan beşini, İtalya’dakilerin doksan dokuzunu, İspanya’dakilerin seksenini, İngiltere’dekilerin yetmiş beşini ve İsviçre’dekilerin doksanını aile şirketleri oluşturmaktadır (Masatoğlu, 2006: 265). AB açısından ilk olarak göze çarpan çok az sayıdaki (%0,6) şirketin istihdamın yüzde kırk dördünü sağladıklarıdır. Yani çok sayıda eleman çalıştıran, aile yönetiminde olan veya olmayan dev şirketler söz konusudur.

ABD’de ise aile şirketlerinin milli geliri üretme oranının, istihdam oranından daha düşük olduğu görülmektedir. Buradan aile şirketlerinin verimliliğinin düşük olduğu sonucu çıkarılabilir ya da faaliyet gösterdikleri sektörlerde eleman yoğunluğunun yüksek olabileceği düşünülebilir.

Fortune Dergisi istatistiklerine göre de dünyanın en büyük beş yüz şirketinin yaklaşık üçte biri aile şirketleridir. En büyük elli aile şirketinin on dördü perakende sektöründe faaliyet göstermektedir. Bu elli şirketin on altısı ABD kökenlidir, ardından Fransa ve Almaya kökenli şirketler gelmektedir. Dünyada, ailelerin yönettiği şirketlere şunları örnek verebiliriz: “Wall-Mart, Samsung, LG, Carrefour, Fiat, Hermes, Zegna, Ferragamo, Chopard, Piguet, BMW, Cargill, Michelin, Hyundai, Peugeot-Citroen, IKEA, Novartis, Henkel, L’oreal” (İzmiroğlu, 2012: 6). Sayılan markalar ayrıca aile

şirketlerinin alanında başarılı markalar olduklarını da gösterir. Çünkü bu şirketler küresel çapta faaliyet gösterme, ciro, istihdam, üretim kapasitesi, üretilen ürüne olan talep bakımından oldukça başarılıdırlar. Acaba, ülkemizdeki aile şirketleri neden bu şirketler arasında yer alamıyor?¹ Bu bir tercih mi ya da istenmeyen bir sonuç mudur? Tezimizin çalışma alanı olan, İstanbul’da faaliyet gösteren yüzyıllık şirketlere “EKLER” kısmında yer verilmiştir. Türkiye’nin en eski aile işletmesi 1741’de kurulan “Cağaloğlu Hamamı”dır (Ak, 2008: 92). Vefa Bozacısı, Hacı Bekir, Karaköy Güllüoğlu, Hacı Şakir, Kurukahveci Mehmet Efendi, İskender Kebapçısı, Komili firmaları köklü aile şirketlerine örnek gösterilebilir. Ayrıca Cumhuriyet döneminde faaliyete geçen ilk aile şirketi “Kâmil Koç”tur (İzmiroğlu, 2012: 8).

Saha araştırmamızda İstanbul’daki şirketler içerisinde ulaşabildiğimiz en eski şirket 1454 yılında yapılan Ağa Hamamı’dır, günümüzde faaliyettedir. Ayrıca İstanbul’daki yüzyıllık şirketlerin gıda ve yeme-içme sektörlerinde yoğunlaştıklarını gördük.

Buraya kadar “aile şirketi”nin tanımı ve kapsamına yer verdik, aile şirketlerinin özelliklerinden bahsettik, olumlu ve olumsuz yönlerine değindik, dünyadaki ve Türkiye’deki aile şirketleri istatistiklerini belirttik, şirket adlarını vermek suretiyle

¹ Saha araştırmamızda gördük ki, günümüzde aile şirketleri fiyat rekabetinden olumsuz etkilenmektedir. Özellikle yaptıkları işi “zanaat” olarak nitelendiren şirketler ucuz tüketim talebine cevap verememektedirler ya da fiyat rekabetinde başarısız olmaktadır.

Kanaatimizce, tezimizin saha araştırması kısmında incelediğimiz aile şirketlerinde birçoğunun üretiminin belki sadece o bölgede yaşayanlara yönelik olduğu görülmüştür. Birçoğunun daha fazlasını üretme ve satma gibi bir çabası bulunmamaktadır. Üretim kapasiteleri yeterli bile olsa pazarlama, satış, kurumsal müşteri hizmetleri vb. bölümlerinin olmayışı bunun önünde engeldir. Ayrıca firmalarının tarihçesini, değerlerini... yeteri kadar tanıtılabilecek organizasyonları ve bütçeleri bulunmamaktadır. Yapılan tanıtımlar da ya kısıtlı bir çevreye hitap etmektedir ya da tüketim miktarını etkilememektedir. Sanayileşme konusunda, saha araştırması yaparken bu firmaların sanayileşme için gereken sermaye miktarına sahip olmadıklarını gözlemledik.

örneklendirdik. İkinci Bölüm’de ise ekonomik sosyalleşme ya da büyüyememe² sorunundan bahsedeceğiz.

² KGK’nin, 14.02.2019 tarihli kararınca, bağımsız denetime tabi büyük ve orta boy işletme kriterleri güncellenmiştir. Buna göre belirtilen kriterlerin eşik değerlerinin en az ikisini birbirini takip eden iki hesap dönemi sağlayan şirket bağımsız denetime tabidir, ayrıca birbirini takip eden iki hesap döneminde sağlanan iki kriterin aynı olması gerekmemektedir.

“Aktif toplamı 35 milyon ve üstü Türk Lirası”, “Yıllık net satış hasılatı 70 milyon ve üstü Türk Lirası”, “Ortalama çalışan sayısı 175 ve üstü” olan şirketler büyük şirket kategorisindedir.

(<https://www.alomaliye.com/wp-content/uploads/2019/02/2019-bagimsiz-denet-tabi-sirketler.pdf>)

İKİNCİ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİNDE EKONOMİK SOSYALLEŞME

-BÜYÜYEMEME SORUNU -

Tezimiz çerçevesinde incelediğimiz temel sorun “aile şirketlerinde büyüyememe”dir. Büyüme, bir yönüyle devamlılığın bir parçası olarak da düşünülebilir. Çünkü yeterli oranda büyüyemeyen şirketler ailenin genişlemesiyle, ekonominin daralma dönemine girmesiyle, tüketim alışkanlıklarının ya da aile şirketi ürün ve hizmetlerinin kendi aleyhine değişmesiyle birlikte kapanma noktasına gelebilir. Aile şirketleri aynı zamanda büyük şirketler midir? Büyük şirket nedir? Büyük şirket olma kriterleri nelerdir?

Toplum hangi şirkete “büyük şirket” diyor? Kaç ülkede, kaç kıtada faaliyet göstermesini bekliyor? Kaç kişiye istihdam sağlayan şirkete büyük şirket diyor? Acaba çok az çalışanı olmasına rağmen çok yüksek cirosu olan şirket, büyük şirket olabilir mi? İnsanlar için “marka” nedir? İstedikleri ürünü en ucuza satan firma mı, en kaliteli ürünü satan firma mı, başında etkin bir lider olan firma mı? Bugün sadece tek bir ülkede faaliyet gösteren herhangi bir bankanın kaç şubesi var, kaç çalışanı var? Ya birçok ülkede faaliyet gösteren otomotiv, finans, perakende firmalarının ciroları ve istihdam sayıları? Büyük şirket nedir? Elbette görecelidir. Fakat biraz da büyük miktarda varlığı olan, marka değeri yüksek (örneğin, çocukların da haberdar olduğu), istihdam sayısı yüksek (binler, on binler, yüz binler...), kurumsal bir yapısı olan (örneğin, müşteriye “siz” diye hitap eden), şirket değerlerini uygulayan, toplum nezdinde itibar gören ve güvenilir, sosyal sorumluluk projeleri olan, çeşitli reklamlarda yer alan ve başarılı CEO’ları olan şirketler insanlar için büyük şirketlerdir. Bu yüzden inceleme alanımızdaki, tamamına yakını aile şirketi olan, yüzyıllık şirketlerin neden büyük şirket olmadığını ya da olamadığını irdeleyeceğiz.

2.1. Küçük Şirketler Üzerindeki Dış Etkiler

Küçük şirket nedir? Bu konuda Türkoğlu, “küçük işletme” olarak da adlandırılan KOBİ’lerin evrensel bir tanımı olmadığını söylemiştir. Türkoğlu’na göre bu sınıflandırma değişiklik gösterebilmektedir. Hatta tarımsal işletmelerin de bu sınıflandırmanın dışında yer alabildiğini söylemiştir (Türkoğlu, 2002: 278).

Sanayileşme ve küreselleşme olgularının aile şirketleri üzerinde etkisi oldukça büyük olmuştur. Küçük işletmeler bu süreçlerde gelişmiş sanayi şirketlerinin fiyat rekabetlerinden, sermaye ve üretim hacminden olumsuz etkilenmemek zorunda kalmışlardır. Üretim kapasiteleri yeterli bile olsa pazarlama, satış, kurumsal müşteri hizmetleri vb. bölümlerinin olmayışı bunun önünde engeldir.

2.1.1 Sanayileşmenin Etkileri

Aile şirketlerinin sanayileşmemesinin kendilerinden bağımsız birtakım sebepleri de olabileceği düşünülebilir. Çalışma alanımızdaki tamamına yakını aile şirketi olan yüzyıllık şirketler sanayileşmemiştir. Bunun bazı sebeplerini Fatma Doğruel ve A.S. Doğruel şöyle açıklamaktadır: “Cumhuriyet’in kuruluşunu izleyen ilk yıllardan bu yana Türkiye’de ekonomik büyüme önde gelen politika hedefleri arasında yer almıştır. Bu çerçevede sanayileşme sürekli olarak öne çıkarılmış ve özellikle 1930’lardan itibaren sanayinin gelişimi için aktif politikalar izlenmiştir. Ancak, 1980 sonrasında bu geleneksel yaklaşım terk edilmiş ve sanayinin gelişimine yönelik politika uygulamalarından söz edilemez olmuştur” (F. Doğruel & S. Doğruel, 2019: 70). Kanaatimizce, sanayileşmenin gerisinde kalma aile şirketlerinin kendilerinden ya da ülke ekonomisinin yapısından ve uygulanan politikalardan kaynaklı olsa da, çalışma alanımızdaki şirketlerin tamamına yakını modern sanayi ürünleriyle rekabet edemez duruma gelmişlerdir.

2.1.2 Küreselleşmenin Etkileri

Küreselleşme, inceleme alanımızdaki, geneli küçük işletme kategorisinde olan, yüzyıllık aile şirketleri için nasıl bir sonuç doğurmuştur? Uluslararası hareketliliğe bağlı olarak müşteri artışı, ham madde temini vb. sebeplerle gelirlerinde artış mı oldu ya da tüketiciler uluslararası (çok uluslu) şirketleri veya markaları ve onların modern tüketim kalıplarına uygun ürünlerini mi tercih eder oldu?

Nitekim “küreselleşme sürecinin çok uluslu işletmeler açısından olumlu bir süreç olduğu kesindir. Öncelikle küreselleşme ile birlikte artan liberalleşme eğilimleri, ülkeler arasındaki sınırları nispeten daha geçirgen bir yapıya zorlamaktadır ki; özellikle gelişmekte olan ülkelerde bu durum daha fazladır. Ayrıca çok uluslu şirketler açısından son derece önemli olan bilgi, mal/hizmet ve sermaye transferlerini daha kolay hale getirmesiyle bu şirketler için kaynak bulma, sermaye transferleri ve daha önemlisi yabancı ülkelere elde ettikleri karlarını kendi ülkelerine kolayca transfer edebilme olanağı doğmaktadır. Dolayısıyla küreselleşme süreci, çok uluslu işletmeleri küresel pazarda daha da güçlü bir konuma getirmektedir. Bu sebeple, bu süreç içerisinde çok uluslu şirketler hem küreselleşme sürecinden etkilenmekte hem de küreselleşme sürecini arttırıcı rol üstlenmektedir” (Ayata, 2010: s.64).

Ayrıca tezimizin saha araştırmasının pandemi döneminde yapılması, küçük işletmelerin küresel krizden büyük ölçüde etkilendiği ve çok uluslu şirketlere göre dezavantajlı oldukları fikrini bizde güçlendirmiştir.

2.1.3. Devlet Politikalarının Etkileri

Aile şirketlerinin neden büyümediği konusunda, çalışmamız çerçevesinde “devletle iş yapma” meselesi gündeme gelmiştir. Devletle iş yapma, şirketler üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir? Çalışma alanımızdaki tamamına yakını aile şirketi olan yüzyıllık şirketlerin çok büyük bir çoğunluğu devletle iş yapmamaktadır. Zaten buna uygun sermaye ve üretim yapıları da bulunmamaktadır. Henüz yüzyıllık olmamış fakat holding derecesinde büyümüş aile şirketlerinden bir örneklemden hareketle Ayşe Buğra şöyle demiştir: “Bütün bu durumlarda, devlet, başlangıç döneminde kredi kaynağını oluşturmaya bile, ya işveren ya da en önemli müşteri olarak, veya iş adamının kariyerinin akışını değiştirecek bir projede ilk adımı atmaya gerekli ana sermayeyi sağlayarak firmanın iş hayatındaki dönüm noktasında anahtar rolünü oynayabilmektedir” (Buğra, 2015: 105-106). Buradan hareketle belki şöyle bir soru sorulabilir: İstanbul’da bulunan yüzyıllık aile şirketlerinin büyümemesinin önemli bir nedeni de devlet desteği almamış olmaları mıdır?

İnceleme alanımızdaki yüzyıllık şirketlerin tamamına yakını Osmanlı döneminde kuruldu. Bu nedenle onların neden büyümediğinin cevaplarını biraz da Osmanlı döneminde aramak istedik. Pamuk, 19. Yüzyılın başlarındaki Osmanlı zanaatı için şöyle demektedir: “Ancak 19. yüzyılın başlarında, tüketimle karşılaştırıldığında ithalatın hacmi çok sınırlı kalmaktaydı. Zanaatların üretimi, pahalı yünlü kumaşlar, kağıt ve cam ürünleri gibi belirli istisnalar dışında, Anadolu ve imparatorluk nüfusunun talebini karşılayabiliyordu” (Pamuk, 2011: 224). Fakat Pamuk’a göre, zanaatlar Sanayi Devrimi’nden olumsuz etkilenmiştir. Özellikle ulaşım engeli olmayan bölgelerde ve ürünlerde Avrupa ürünlerinin rekabeti ve olumsuz etkisi daha fazla olmuştur (Pamuk, 2011: 224).

Osmanlı Devleti gayrimüslimler aracılığıyla yabancı sermaye yatırımlarını ülkeye getiremez miydi? Sanayi Devrimi'nin olumsuz etkisi bu şekilde, istihdam ve alınacak vergilerle, bir nebze olsun giderilemez miydi?

Pamuk şöyle demektedir: “Öte yandan, 1908 Devrimi sonrasında izlenilen ve imparatorluk içindeki değişik etnik unsurları Osmanlı milleti kavramı çevresinde bir araya getirmeyi amaçlayan liberal politikalar Balkan Savaşları'nda uğranılan yenilgilerden sonra terk ediliyor, iktidarı ele geçiren İttihat ve Terakki yönetimi Türk milliyetçiliğine yöneliyordu. İttihat ve Terakki yönetimi savaş yıllarında bir Türk burjuvazisi yaratmaya çalışacaktır. Liberal iktisat politikalarını bir kenara iterek, korumacı gümrük duvarları ardında tarımı ve sanayisiyle birlikte kendi yağıyla kavrulacak bir ekonomi oluşturmak, milli şirketler, milli bankalar kurmak ve Müslüman esnaf ve tüccarı örgütlemek gibi fikirler, güçlenmeye başlayan Türk milliyetçiliği fikirleriyle uyum gösteriyor, onunla birlikte yayılıyordu. 1913 yılının Aralık ayında yayınlanarak yürürlüğe giren Teşvik-i Sanayi Kanun-u Muvakkatı bu doğrultudaki ilk adımlardan biridir. Bu geçici yasa yerli sanayiye çeşitli ayrıcalıklar tanıyor, devlet desteği sağlıyordu” (Pamuk, 2011: 227).

2.2. Küçük Şirketlerin Kendilerinden Kaynaklanan Etkiler

Burada sayacağımız etkiler ekonominin küresel ve ülkesel durumundan bağımsız olan, şirketin kendisinden kaynaklanan birtakım etkilerdir.

2.2.1. İş Ahlakı ve Etik Anlayışlardan Gelen Etkiler

Geçmişte etik yerine “iş ahlakı” da kullanılmaktaydı. Günümüzde durum biraz daha farklılaşmıştır. “Ahlak” ve “etik” kavramları elbette birbirinden beslenen fakat aynı zamanda farklılaşan kavramlardır. “Ahlak, insan ve sosyal grupların davranışlarını toplumda yerleşmiş değer hükümlerine ve normlara göre ele alır. Eğer davranışlar buna uyuyorsa ‘ahlaki’ değilse ‘gayri ahlaki’dir. Ahlak, toplumlara göre itibaridir” (Erkal vd., 2017: 4).

Cevizci’ye göre “ahlak” yerel bir kavramken “etik” daha genel ve evrensel bir kavramdır. Ona göre “ahlak”ta insan çoğu zaman pasif ve uygulayıcıyken “etik”te aktif ve belirleyicidir. Kişi düşünmeye ve sorgulamaya başladığında ahlak alanından etik alanına doğru bir yöneliş söz konusudur (Cevizci, 2016: 17).

Kuçuradi’ye göre de etik ilişki, belirli bütünlükte bir insanın diğer insanlarla “değer sorunları”nı yaşadığı ve eylemde bulunduğu ilişkidir (Kuçuradi, 2018: 3). Burada etiğin değer çatışmasını da çözebileceği bir fonksiyonunun olduğunu düşünebiliriz.

Tüm bu ahlaki gerilim, değer çatışması, evrensellik kavramları göz önüne alındığında etiğe aynı zamanda neden “ahlak felsefesi” denildiği de anlaşılmış bulunuyor. Çünkü etik; kişilerin kendilerine göre doğru olan değerlerini, objektif bir biçimde, çatıştığı değerle karşılaştırdığı bir düşünüş meselesidir. O durum için en iyiyi bulduran zorlu süreç de “ahlaki gerilim”dir. Şirketin değerlerine göre doğru olan bir davranış, müşterinin değerlerine göre yanlış olabilir ya da tersi bir durum... Yani şirketin değerleri ve müşterinin değerleri birbirine zıt olabilir. Etik yaklaşımla hareket ederek her iki taraf için de doğru olan sonuca ulaşılabilir.

2.2.2. Geleneksel Değerlere Bağlılık

Geleneksel değerlere bağlılık, “sosyal miras olarak devralınan, geçmişle ilgili olan yaygın adetlerdir. Kültürün devamını sağlar ve sosyal miras olarak eğitim, öğretim ve sosyalleşme süreci ile genç nesillere aktarılır” (Erkal vd., 2017: 94). Küçük ve büyük aile şirketlerinde de geleneklere bağlılık önemlidir. Yine aynı tanımda geleneklerin modernleşmeye engel olmadığından söz edilmiştir (Erkal vd., 2017: 94). Dolayısıyla aile şirketlerinde de gelenekler yenileşmeye, gelişmeye engel değildir. Burada geleneğin bir miras olma ve kültürün devamını sağlama özellikleri öne çıkmaktadır. Eğitim, öğretim, ve sosyalleşme ile gelecek kuşaklara aktarıldığından söz edilmiştir. Tıpkı bunun gibi, aile şirketlerinin kendilerine özgü gelenekleri de ekonomik sosyalleşme yolu ile nesilden nesile aktarılır. Böylece aile şirketinin somut varlığının devamı da sağlanır.

Rehberi eşliğinde İstanbul’un önde gelen şekerçi dükkanlarını ziyaret eden, Friederich Unger, (Unger, 2020: 41-44) helva hazırlayanların geleneksel Türk şekerçi dükkanlarını, Pera ve Galata’daki birkaç Avrupalı şekerçi dükkanlarından farklı bulur.

Çalışma alanımız olan İstanbul’daki yüzyıllık aile şirketlerinin gelenekten bağımsız düşünülmemesi gerekir. Acaba aile şirketlerinin bu konudaki tavrı ne olmalıdır? Tamamen geçmişte yaşayan ve gelenekleri günümüz koşullarında etik çerçevede yeniden ele almayan “gelenekçi” bir tavır mı ya da onları kendi süzgecinden geçirmiş ve manalarını idrak edebilmiş “gelenekli” bir tavır mı?

Geleneklilik, geçmiş reddetmemek fakat ondaki iyi yönü yaşayabilmek ve yansıtabilmek adına aynı zamanda onu tekrar değerlendirmek olarak da düşünülebilir. Aile şirketlerinde ve toplumsal konularda geleneklilik ve gelenekçilik konusu kimi zaman kuşaklar arasında sorun olabilmektedir. Birinin geleneği korumak ve yaşatmak için attığı adımı diğeri gelenekçilik olarak yorumlayabilmektedir ya da diğeri etik

bir çerçevede geleneği yeniden değerlendirmesi durumu kimilerince yozlaşma olarak algılanabilmektedir. Dolayısıyla bir aile şirketini “gelenekli” ya da “gelenekçi” olarak nitelendirmek kolay değildir. Nitel araştırma kısmında şirketlere, aile şirketlerinin gelenekli mi ya da gelenekçi mi oldukları sorularak onlar için bu kavramların ne ifade ettiğini irdeledik. Ayrıca çeşitli ölçütlerden yola çıkarak şirketleri bu açıdan inceledik.

2.3. Kurumsal Değerler ve Kurum Kültürü

Kurumsallaşma meselesi, aile şirketleri için bir tercih olabileceği gibi zamanla zorunluluk haline de dönüşebilmektedir. Bunda, şüphesiz birçok faktör belirleyici konumundadır. Bir diğer husus ise kurumsallaşmanın kurumsal değerlerle olan ilişkisidir. Şirketler niçin kurumsallaşır? Kurumsallaşma konusunda kurumsal değerlerin yeri nedir? Kurumsal değerlerle birlikte kurumsallaşmak mümkün müdür?

Her şeyden önce “değer” kavramına bütüncül bir bakış açısıyla yaklaşırsak işe ve üretime verilen değer, şirketin başarısında önemli bir etkidir. Amaç, diğer başlıklarda ve tezin saha araştırması bölümünde irdelenecek olduğumuz iş ile ilgili değerlere aşina olunması ve de zihinlerde “değer”in canlanmasıdır. Gürsoy, Aydın, Baltaş ve Tezcan’ın söylediklerinden yola çıkılırsa değerle ilgili şunları belirtebiliriz: “Değer”de özne kişinin kendisidir, “değer” iyiye yöneliştir, iyidir, yücedir. Değer, çıkarın üzerindedir. Toplumlarda her türlü iyi sonucun var olabilmesi için “değer” elzemdir. Tezcan’a göre ise değer farklılaşabilir. Literatürde değer ve değer alanı tamamen olumlu bir şekilde düşünülmüştür. Değerlerin olmadığı ya da geri plana atıldığı durumların olumsuz sonuçlar doğurduğu söylenmiştir. Bu değerlerin var olduğu bir diğer alan da tezimizin konusu olan “aile şirketleri”dir. Bu tezde de aile şirketlerinin devamlılığında ekonomik sosyalleşmenin önemi, İstanbul’da bulunan yüzyıllık şirketler örneği üzerinden araştırılacaktır. Ekonomik sosyalleşme; sosyal, kültürel ve etik değerler bilincini içermektedir.

Takip eden başlıklarda bu konulara yer verilecektir, saha araştırması kısmında bu konular pratik açıdan incelenecektir.

“Değer”, kelime olarak farklı anlamlar kazanabilmektedir. Fakat bu tez çerçevesinde “sosyal, kültürel ve etik değerler”deki ifadesidir. Burada “değer”le anlatılmak istenen, bu kavramlara atfedilmiş olan yüceliktir. Sosyal, kültürel, etik meselelere herhangi bir bakış açısı değildir, onları belki farkında olmadan bilinçaltında yüceltmektir.

Gürsoy’a göre “değer”; insana bir sorumluluk yükleyen, onu bir hedefe yönlendiren ve farkında olarak ona özgürlük yaşatan yüce bir alandır. Bu yüce alandan, değerden, beklenen iyi işler ve iyi sonuçlardır. Ayrıca bu iyi davranışlar, Gürsoy’a göre, “mekanik veya öylesine gerçekleşen” davranışlar değildir. Kişi seçme özgürlüğüyle iyiyi seçmekte, iyiye yönelmektedir (Gürsoy, 2007: 37-38). Buradan hareketle değer alanının “aktif” ve iyi bir alan olduğundan bahsedilebilir. Kişi; seçiminde, eyleminde ve yöneliminde özgürdür, “aktif”tir. Ortaya çıkan iyi sonuçlar da kişinin kendi isteği dışında değildir. Kişi; seçiminin, eyleminin ve sonucun bizzat öznesidir.

Aydın, değere bir başka açıdan bakmamızı sağlar. Ona göre insanlar arzularını ve ideallerini karşılayan şeylere değer yüklerler. Eğer bireyin çıkarı, değerinin üstüneyse olumsuz sonuçların doğacağını söyler (Aydın, 2014: 14). Aydın’a göre de “şey”lere “değer” atfeden insandır. Gürsoy’un belirttiği değer alanının yüceliğini de, çıkarın değerinin üstünde olduğu durumların olumsuz sonuçlar doğuracağını söyleyerek pekiştirmiştir.

Baltaş’ın dile getirmiş olduğu, değerlerin olumlu yönleri şöyle söylenebilir: Güven ortamına ve benzeşen insanların var olduğu bir topluma doğru yol alınmasına yardımcı olur. Uyum ve birliktelik, arkadaşlık-dostluk ilişkileri üzerinde olumlu etkileri vardır. Bu sayede de ideallere daha rahat ulaşılmasında etkilidir. Ona göre, topluluğun

gücü değerlere bağlılığındadır. Değerlerin olmadığı toplumlarda olumsuz sonuçların doğacağını söylemiştir (Baltaş, 2018: 77-78).

Tezcan ise şöyle demektedir: “Dünyamızda değerli olan ne varsa kendi içinde bir değere sahip değildir. Nesnelere değer yükleyen insanlardır. Her kültürün kendine özgü değerleri vardır. Değerler toplumdan topluma değişiklik gösterebilir. Bazı değerler bazı toplumlarca ortak olarak da benimsenebilir. Her bireyin farklı değer yargıları olabilir” (Tezcan, 2018: 9).

İzmiroğlu’na göre ailede kurumsallaşmanın amaçları; aile içi birliktelik, işe ve piyasa koşullarına vakıf olma, kendini işe adama ve gelecek liderleri hazırlamadır (İzmiroğlu, 2016: 56). Burada profesyonel bir yaklaşım söz konusudur. Aile içi birliktelik hem sosyal hem de ekonomik açıdan şirket için önemlidir. İş koşullarını bilme, iş odaklı olma meseleleri daha çok ekonomik bir bakış açısı çağrıştırmaktadır. Ayrıca aile şirketleri açısından bilinmektedir ki liderlik meselesi hem aileyi hem de şirketi ilgilendirmektedir.

Özkul ise kurumsallaşma esaslarına değinmiştir: Adil olmak, sorumluluk sahibi olmak, şeffaf olmak ve hesap verebilirlik. Bu esaslara; topluma geri dönüş sağlama, sürdürülebilirlik vb. unsurlar da eklenebilir (Özkul, 2016: 28-32). Özkul’un değindiği bu esaslar bize “sosyal, kültürel ve etik değerler bilinci”ni hatırlatmaktadır. Burada ekonomik çıkardan önce insani meselelerin esas alındığı görülmektedir. Sözü edilen bu insani meselelerin başarıyla uygulanması şirketlere ekonomik getiri de sağlayabilir.

Kozlu’ya göre şirket sahiplerinin ve çalışanlarının değerlerinin bütünü, şirket kültürünün temel dayanağıdır. Bu değerler, hedefler ve temel çalışma konularında asgari ölçüleri belirten yol göstericilerdir (Kozlu, 2014: 88).

Bize göre kurumsallaşma, aile şirketleri için sadece profesyonellerle yönetim değildir. Kurumsallaşma; aile şirketleri için aynı zamanda aile ve iş ayrımının yapılması, şirket içinde herkesin yetkilerinin ve sorumluluklarının belirlenmesi, hissedarlık oranının belirlenmesi ve görev tanımlarının yapılmasıdır. Kurumun değerlerinin ve işleyiş mekanizmasının farkında olarak ve yine bu bilinçle, kuruma ve müşteriye karşı, sorumlu hareket etmektir.

2.4. Aile Şirketlerinin Anayasası

Aile anayasası, ailenin ve ailenin işletmeyle olan ilişkilerinin belirtildiği yazılı ve yazısız kurallardır (Balaban & Yıldız, 2008: 183). Bu tanımdan yola çıkılırsa profesyonel bir şekilde hazırlanmış belki kitapçık haline getirilmiş bir metin de aile anayasası sayılabileceği gibi, yazılı hale gelmemiş fakat ailenin esas aldığı ve şirkete uyguladıkları yazılı olmayan normlar da aile anayasası sayılabilir.

Özellikle kurumsallaşma çabası içinde olan aile şirketleri için aile-şirket anayasası önemlidir fakat uygulamada kurumsallaşmamış aile şirketlerinin de belki ilkel düzeyde bile olsa anayasalarının olduğu görülmüştür. Aile-şirket anayasasının üzerinde neden duruluyor?

Anayasanın üzerinde neden durulduğu, şirkete yararlarından bahsederek açıklığa kavuşturulabilir. Başlıca faydaları: Kurumsallaşmaya yardımcı olur, kararlar alınırken fikir alışverişi sağlanır, denetim sağlanır. Yönetim ve devir konularında çerçeve çizilir. Şeffaf olunması sağlanır (Yükselen, 2018: 79). Görüldüğü üzere işletmelerin anayasayı tercih etmesinin sebebi, sorunların çıkmasını engellemek ve karşılaşılan sorunlarının üstesinden gelebilmektir. Örneğin, aile şirketinde denetim bazen güç olabilir. Taraflar birbirlerinden karşılıklı güven bekledikleri için denetim meselesinin gündeme getirilmesi bile hoş karşılanmayabilir ya da yönetici konumundaki aile üyeleri diğer aile üyelerini idare etmede zorlanabilir. Liderin

vefatından sonra şirket dağılma noktasına gelebilir. Aile ve şirket anayasası tüm bu durumları güvence altına alma çabasıdır. Başarılı şirketlerin de, büyük çoğunlukla, anayasalarının (yazılı ya da yazısız) olduğu bilinmektedir. Anayasalarda hangi konular yer almalıdır?

Yükselen, aile anayasasında yer alabilecek konuları şöyle sıralamıştır:

- Aile değerleri
- Sorunları çözüm yöntemi
- Aile üyelerinin hak ve sorumlulukları (şirkette çalışan ve çalışmayan)
- Karar alma süreci
- Aile anayasasının geçerlilik süresi (Yükselen, 2018: 79-80).

2.5. Mülkiyet Anlayışı

Aile şirketinin devamlılığı ve gelecek kuşaklara aktarılmasında devir vazgeçilmez bir unsurdur. Semerci'ye göre çoğu birey liderliği devrettikten sonra da denetime devam etmektedir. Ona göre liderliğin devrinin ardından, ihtiyaç duyulursa, kılavuzluk yapılmalıdır. Özellikle, liderliğin devrinin ardından yönetime kimin geleceği ve yetki devri meselesi bu süreçteki temel sorunlardan biridir. Aileye sonradan katılanlar, evlenmeler, boşanmalar... Ailenin kapsamı konusu da gündeme gelmiştir (Semerci, 2008: 90).

İzmiroğlu'na göre, aile şirketinde liderliğin devri çeşitli şekillerde olabilmektedir: Kişinin vefatından sonra liderliğin devri, varise bazı rollerin devri, liderliği bıraktıktan sonra tekrar lider olma, süreç içerisinde liderliğin varise devri. Ona göre liderliğin devri; yönetim ekibine, aile ilişkilerine ve şirkete etki etmektedir (İzmiroğlu, 2015: 81 -83).

Yönetim ekibine etki edecektir. Çünkü yeni lider çalışma ekibini yeniden kurmak isteyecektir. İzmiroğlu, aile liderliği ve iş liderliği ayrımı yaparak liderin vefatından sonra aile liderinin yüksek ihtimalle eşi olacağını söylüyor. Devir sonrasında aktif olmayan hissedarlara da görevler düşeceğini, hissedarlık oranlarının da hissedarlar arası hisse alışverişi suretiyle değişeceğini belirtiyor (İzmiroğlu, 2015: 88-90).

Devir süreci bazı olumsuzluklara yol açabilmektedir. İncelemelerimizde görülen olumsuzluklar: Yeni lider, eski liderden farklı kişilik yapısı ve farklı uygulamaları nedeniyle aile ve şirket tarafından benimsenmeyebilir. Muhtemel yönetim ekibi değişimi bazı kişilerce hoş karşılanmayabilir. Yeni liderin liderlik vasıfları eski lider kadar yoğun değilse ve şirketin mali durumu yeni liderle düşüşe geçmişse bundan yeni lider sorumlu tutulabilir.

2.6. Aile Şirketinde Süreklilik

Aile şirketinin devri konusu elbette şirketin sürekliliğini de gündeme getirecektir. “Süreklilik”ten kasıt ne olmalıdır? Şirketin hukuki anlamda varlığı mı, faaliyetlerin en azından stabil bir biçimde devamı mı, kurucu ilkelere bağlılık mı, ortaklık yapısını her zaman ailenin lehine korumak mı? Bu soruların cevapları tezin araştırma bölümlerinde tartışılabilir fakat şirketin devamlılığı en basit anlamıyla, şirketin “babadan oğula geçmesi”dir. Yani gelecek kuşakların büyüklerinden aldıkları “maddi ve manevi” mirası devam ettirmeleridir.

Tileylioğlu, aile şirketinin devamlılığını sağlamak için gerekenleri şöyle sıralamıştır:

-Aile konseyi oluşturulması ve konseyin görev, yetki ve sorumluluklarının tayin edilmesi

-Aile anayasası oluşturulması ve uygulanması

-Yönetim kurulu belirlenmesi ve bu kurulun görev, yetki ve sorumluluklarının tayini

-Vizyon, misyon (gaye, mana) ve stratejilerin görüşülerek belirlenmesi ve yazılı hale getirilmesi

-Şirkete ait değerlerin yazılması (Tileylioğlu, 2006: 19).

Tileylioğlu şirket organlarının oluşturulması, anayasa yazılması ve şirkete özgü birtakım değerlerin yazılı hale getirilmesi üzerinde durmuştur. Ayrıca anayasanın oluşturulmasını ve uygulanmasını belirtmiştir. Yani “anayasa”nın faaliyetlere yansıtılması gerektiğini söylemiştir. Örneğin, şirketin anayasasında belirtilmiş olan kurucunun üzerinde durduğu değerlerin bizzat hayata geçirilmesi. Tileylioğlu biraz da değerlerin yazılı olması, uygulanması ve yönetim yapısı bakımından kurumsal kültürü andıran ya da belki kurumsallaşmamış olmasına rağmen yazılı kuralları olan, sistematik bir aile şirketini tasvir etmektedir adeta.

2.7. Liderlik Anlayışı Farklılıkları

“Liderlik; insanların bağlılığı, adanmışlığı ve performansı üzerinde ciddi bir değişim yarattığı için gereklidir. Liderlik yeteneklerinizi geliştirdiğinizde, çalışanların işleriyle ilgili düşünceleri de iyileşecek ve kurumun verimliliği artacaktır. Daha iyi bir lider olmayı öğrenmek aynı zamanda kendinize verdiğiniz değeri yükseltecek, kendinizi daha anlamlı hissetmenizi sağlayacaktır” (Kouzes ve Posner, 2018: 25).

Lider, şirket değerlerinin yaşatılmasına öncülük eden kişidir ve günümüzde “lider” kavramı üzerine düşünülmektedir. Bu nedenle lider ve liderlik kavramlarını biraz daha açabiliriz. Acaba bir şirketin sürekliliğini sağlayabilmesi, büyüebilmesi için nasıl bir lidere ihtiyacı vardır? Lider nasıl olmalıdır?

Baltaş, “Güçlü Şirketleri Yaratan İş Liderleri” adlı eserinde liderlere tavsiyelerde bulunmuştur:

- “Şirketi çalışanların gözünde değerli kıl.

- Düşük performansa izin verme.
- Çalışmaktan zevk alınan bir ortam yarat.
- İnsanın içindeki biricik yeteneği ortaya çıkar.
- ‘İşten ayrılma’ faktörünü ciddiye al.
- Sadece A takımı oyuncularıyla çalış.
- Etkile, değişim yarat, iz bırak.
- Zorluklarla mücadelede kararlı ol.
- Kendini ve şirketini geliştir.
- Heyecan yarat, geleceğe yönelik düşün” (Baltaş, 2019, s. 3).

Bize göre; aile şirketinin sürekliliğini sağlayacak ve sosyal, kültürel, etik değerler bilincini özümseyecek ve anlatacak kişiler liderdir. “Lider” nedir? Şirketin en üst kademesindeki kişi mi? Liderlik vasfına ya da vasıflarına sahip kişi mi? Ashkenas ve Manville de lideri açıklarken bu konu üzerinde durmuştur. Liderlik bir görüşe göre kurumsal hiyerarşinin en üst basamağıyken bir görüşe göre de yöneticilikten çok farklı beceri ve yeteneklere sahip olmaktır (Ashkenas & Manville, 2018: 11). Peki, yönetici kimdir ya da yöneticinin ayırt edici özelliği nedir?

Drucker, yöneticinin performanslarını dört maddede açıklar:

- Sermayenin tahsisindeki başarı
- İnsanlara ilişkin kararlarla ilgili başarı
- İnovasyon konusundaki başarı
- Performansı planlamaya ilişkin başarı (Drucker, 2014: 19-24).

Burada; parayı başarılı kullanma, insanlar hakkında doğru kararlar (atama vs.) verme, inovatif konularda başarılı olma ve başarılı performans planlamasına sahip olma özelliklerinden söz ediliyor. Elbette söz konusu bu özellikler yabana atılamaz. O halde liderin yöneticiden farkları nelerdir?

Goleman, liderlikte “duygusal zeka” üzerinde durmuştur. Duygusal zekayı da öz farkındalık, kendini ayarlama, motivasyon, empati ve sosyal yetenekle açıklamıştır (Goleman, 2019: 113). Goleman, etkin liderlerde belirli bir ölçüde duygusal zeka görüldüğünü söylemiştir. Hatta bazı araştırma ve incelemelerde ve kendi çalışmalarında duygusal zekanın, liderliğin vazgeçilmez bir unsuru olarak değerlendirildiğini söylemiştir. Ne kadar vasıflı olursa olsun, duygusal zekası olmayan bireylerin büyük bir lider olamayacağını söylemiştir (Goleman, 2019: 14).

Baltaş ise günümüz liderlik anlayışının bazı özelliklerini sıralamıştır: Lider “yaklaşılabilir” olmalıdır, kendini ifade etmeli fakat aynı zamanda “dinlemelidir”, güçle değil “anlam duygusuyla” yönetmelidir, çalışanları birey olarak değerlendirmelidir ve onları tanımalıdır, “birleştirici” olmalıdır, çalışanların var olan potansiyellerini gerçekleştirmesini sağlamalıdır, “ilham vermelidir”. (Baltaş, 2018: 143-144).

Burada bahsedilen özellikler sanki insanı insan kılan vasıflar gibidir. Yani lider insan olmaklığı itibarı ile müşahhas bir üstün şahsiyet olarak karşımızda belirir. Acaba sosyal, kültürel ve etik değerleri de taşıyacak olan lider duygusal zekaya sahip lider midir? Aile şirketlerinin kurucuları-liderleri nasıl insanlardır? “Hizmetkar lider”³ denebilir mi onlar için? Başarılı bir işletme nasıl kurulur? İncelediğimiz büyüyememiş şirketler başarıyı yakalayabilirler mi? Küçük işletmeler nasıl bir potansiyele sahiptir? Küçük işletmelerin önemi nedir?

Gerber’in zihninde, “dünyanın en başarılı küçük işletmesi”ni kurabilmenin temelinde on ana prensip yatıyor. Bu prensipler:

³ Greenlaf hizmetkar lider için, hizmet etme ve liderlik arzusu üzerinde durur. Hizmetkar liderlik ölçütü olarak, hizmet edilen kişilerin gelişme durumuna bakar. Topluma faydalı ya da en azından kendi kendisine yeten bireyler olup olmayacaklarına bakar (Greenleaf 1977; akt. Spears 2019).

“Birinci Prensip: Doğru şekilde kurulan küçük bir işletme, şimdiki halinin on bin katı büyüyebilir.

İkinci Prensip: Küçük bir işletme, üzerine kurulduğu fikirden daha etkili değildir.

Üçüncü Prensip: Küçük bir işletme, parçaların tamamının, bütünün başarısına ya da başarısızlığına katkıda bulunduğu bir sistemdir.

Dördüncü Prensip: Küçük bir işletme, tüm ekonomik şartlara karşın, tüm pazarlarda sürdürülebilir olmalı, müşterilerine anlamlı ve farklılaşmış sonuçlar sunabilmelidir.

Beşinci Prensip: Küçük bir işletme; çalışanlarının öğrenci sayıldıkları, amaç, istek ve kararlılıkla geliştikleri bir okuldur.

Altıncı Prensip: Küçük bir işletme, tohumlarını ektiği yüksek amacı belli etmeli, vizyonunu ve yerine getirmeyi hedeflediği görevi örneklerle göstermelidir.

Yedinci Prensip: Küçük bir işletme, onu tasarlayan kişinin zihnindeki yüksek amacın bir meyvesidir.

Sekizinci Prensip: Küçük bir işletme, Tanrı’nın hizmetinde kendine ait bir yaşama sahiptir.

Dokuzuncu Prensip: Küçük bir işletme ekonomik bir varlıktır, ekonomik bir gerçeklik taşır, içinde geliştiği topluluklar için ekonomik bir gerçeklik yaratır.

Onuncu Prensip: Küçük bir işletme, tüm küçük işletmelerin başarılı ya da başarısız olarak oranlandığı bir standart yaratır” (Gerber, 2015: xvi-xvii).

İşte bu prensipler ile Gerber, tüm küçük işletmelerin daha önceden var olan standartların üzerine çıkabilmeleri olasılığını sağladığını ileri sürer.

Kanaatimizce, küreselleşme ile birlikte çok uluslu şirketler güçlenmişlerdir. Sanayileşmemiş olmalarının da etkisiyle küçük işletmeler büyük şirketlerle rekabet edemez duruma gelmişlerdir. Gerber’in söyledikleri, inceleme alanımızdaki büyük bir çoğunluğu küçük işletme olan, yüzyıllık şirketlerin önemini hatırlatır niteliktedir.

Acaba çok uluslu bir şirket, uzun yıllardır belirli bir bölgede hizmet veren ve belirli bir tüketici kitlesini tanıyan yerli bir firmanın yerini nasıl alabiliyor ya da küçük işletmeler neden büyüyemiyor?

2.8. Güven

Güven, şirketler için neden önemlidir? Güven duyulmayan bir şirket büyüyebilir mi? Lider, güven ortamını nasıl sağlayabilir?

Baltaş, yöneticilere bu konuda üç öneride bulunmuştur:

“Duygularınızın, düşüncelerinizin ve kararlarınızın arkasındaki gerekçeleri çok fazla ayrıntıya girmeden açıklayın. Açıklık, bütün kültürlerde insanların liderlerinde aradığı bir özelliktir. Açıklık, yöneticinin izleyenler tarafından samimi olarak algılanmasını sağlar.

İnsanları sorunların çözümüne ortak etmek ve fikirlerini sormak da, güven oluşturan bir tutumdur. Bütün sorunları çözmeye çalışmak yerine sorumluluğu dağıtmak, hem ekip üyelerini olgunlaştırır, hem de sorunların sahiplenilmesine imkan verir.

Olumlu dedikodu yapın! Gittiğiniz yerde, bulunduğunuz ortamlarda, orada bulunmayan astlarınızla ilgili olumlu şeyler söyleyin. Bir çalışmadaki başarı ve gayretlerini övün ve bir konudaki becerilerini öne çıkarın. Hakkında böyle konuştuğunuz bir çalışanınıza, hayatında aldığı en önemli hediyelerden birini vermiş olursunuz” (Baltaş, 2018: 176-177).

Şema 1: Aile Şirketleri ve Büyük Şirketler Arasındaki Benzerlikler ve Farklılıklar

Aile Şirketleri	Büyük Şirketler
Kuruluşunun bir anlamı ve amacı vardır.	Kuruluşunun bir anlamı ve amacı vardır.
Kurucular lider kişilik özellikleri gösterebilmektedir.	Kurucular lider kişilik özellikleri gösterebilmektedir.
Bir kişi ya da aile tarafından kurulmuştur.	Bir kişi ya da aile tarafından kurulabildiği gibi profesyonellerin bir araya gelmesiyle de kurulabilir.
Aile bireyleri tarafından yönetilmektedir.	Yönetiminde profesyonellere yer verilir.
Risk almaktan kaçınırlar.	Kontrollü bir şekilde risk alırlar, yatırım yaparlar.
Kariyer planlaması mevcut değildir.	Kariyer planlaması vardır.
Sistemli bir şekilde çalışan eğitime az rastlanılmaktadır.	Çalışan eğitimi vardır.

Netice itibarı ile bu bölümde elde etmeye çalıştığımız bilgileri ve bu değerlendirmeler ışığında elde edilen sonuçları, Üçüncü Bölüm’de yapacağımız çalışmalar ile karşılaştıracacağız.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURULUŞLARINDAN GÜNÜMÜZE YÜZYIL GEÇMİŞ İSTANBUL'DAKİ KÜÇÜK AİLE ŞİRKETLERİ ÜZERİNE ARAŞTIRMA

Bu tezde aile şirketlerini ilgilendiren ve onların sosyal yapısına dair meseleleri (sosyal, kültürel ve etik değerleri) inceledik ve bunların aile şirketlerinin devamlılığı üzerindeki etkilerini analiz ettik. İstanbul özelinde, yüzyıllık aile şirketlerini birçok özellikleriyle inceledik. Aile şirketlerinin sosyolojik boyutunu incelerken tarihi yöntemi de kullandık.

3.1. Araştırmanın Konusu

Aile şirketlerini ilgilendiren meseleleri ve onların yapısına dair sosyal, kültürel ve etik değerler ile bunların aile şirketlerinin devamlılığı üzerindeki etkilerini konu edindik.

3.2. Araştırmanın Önemi

Yüzyıllık şirketlerin büyümemesi problemi üzerinden aile şirketlerine dair ekonomik sosyalleşme meselelerini yorumlamış olmamız.

3.3. Araştırmanın Amacı

Araştırmadaki temel amacımız; aile şirketlerinin sosyal, kültürel ve etik değerler bilinci üzerinden ekonomik sosyalleşme yolu ile gelecek kuşaklara aktarılıp aktarılmadığını açıklamaktır. Sosyal, kültürel ve etik değerlerin; ekonomik sosyalleşme

yoluyla gelecek nesillere kazandırılmasının aile şirketleri için önemini araştırdık ve “büyük şirket” olma üzerindeki etkileri irdeledik. Aile şirketlerinin büyüme konusundaki çıkmazlarına çözüm olabilecek düşünceler ürettik.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada aile şirketlerinin devamlılığında sosyal, kültürel ve etik değerler bilincinin önemi, İstanbul’da bulunan yüzyıllık aile şirketleri üzerinden, test edilmiştir. Araştırmada, tarihi yöntem ve monografi yöntemi kullanılmıştır.

Bu yaklaşım çerçevesinde tezle ilişkisini açıklayabilmek için sosyal bilimlerde kullanılan “nitel veri toplama tekniği”ni denedik. Nitel veri toplama yolu ile, hem çalıştığımız konuyu derinliğine inceleme hem de daha fazla gözlem ve doküman analizi yapma fırsatına sahip olduk.

Bilindiği gibi **nicel araştırmalar** belirli kurallar çerçevesinde bir yandan olgular arasında sebep-sonuç ilişkileri kurmaya çalışırken diğer taraftan da sosyal olgulara pozitivist bir bakışla yaklaşır. **Niteliksel araştırma** tekniği ise daha farklı bir paradigma benimser ve toplumsal olgulara matematiksel bir bakışla yaklaşan nicel araştırma anlayışına karşın, olguları dışsallaştırmadan, sosyal dünyayı anlamaya çalışarak, bireyin düşüncesinin ve anlamlandırmasının olaylara etkisini göz ardı etmeden simgelerin ve sembollerin etkisi üzerinde durur (Belkıs Kümbetoğlu, 2005: 25-38).

Özetle, **niteliksel** bir araştırma,

1-Gözleyerek: Mekanın yapısını, çevre koşullarını, insanların bu mekanda bıraktığı izleri anlamaya çalışmak,

2-Başkalarından dinleyerek: İnsanların kişisel görüşlerine yer vermek ve bu görüşlerden hipotez oluşturabilecek detaylar toplamak,

3-Görselleştirerek: İncelenen konuya ait veri olarak fotoğraf ve görüntüyü kullanmak,

4-Sözlü tarihten faydalanarak: İncelenen konunun varsa uzmanlarıyla ve uzun zamandır konunun muhatabı (veya tarafı olan) olan kişilerle derinlemesine görüşmek,

5-Katılarak: İncelenen konunun tam içinde “gözleyen” aktör olarak, kimi zaman da “yaşayan” aktör olarak veri toplamak,

6-Resmi-kurumsal dokümantasyon: İlgili konuyla bağlantılı olan ya da olabilecek resmi kurumlardan alınan sayısal verileri ya da çalışmaya yön verebilecek nitel verileri kullanmak suretiyle olay ve olgulara farklı bakış açıları getirebilir.

Biz de bu çalışmada verileri toplarken görüşme, pasif gözlem, yüz yüze mülakat, literatür taraması yöntemlerini kullandık. Pandemi nedeniyle görüşme yapmanın zorlukları da göz önünde tutularak telefon görüşmeleri de yaptık. Ayrıca bazı iş yerleri hakkında uzaktan pasif gözlem tekniklerini kullanarak veri toplamaya çalıştık. Gerek teori kısmında gerek saha araştırması kısmında aile şirketlerini değişik açılardan inceledik. Yaptığımız değerlendirmeler ışığında yüzyıllık aile şirketlerinin neden “büyük şirket” haline gelemedikleri sorusuna cevap aradık.

Şirketler hakkında; basılı materyal, internet ortamı, sosyal medya vb. yollarla elde edilen temel bilgiler ve oluşan ön kabullerin ardından saha çalışması yaptık. Saha çalışmasında hem bu bilgileri ve ön kabulleri test ettik hem de yeni veriler elde etmeye çalıştık. Şirketler hakkında bu verileri çeşitli yollarla elde ettik. Bunlar: Mülakat, gözlem, basılı materyaller, yazılı medya, internet ortamı, şirket internet sitesi, sosyal medya ve telefon görüşmesi. Araştırma sürecinde örneklem hakkında elde edilen bilgileri not ettik ve bilgisayar ortamına aktardık.

3.5. Araştırmanın Hipotezi

Dünyada, Türkiye’de ve çalışma alanımız olan İstanbul’da aile şirketlerinin devamlılığında sosyal, kültürel ve etik değerlerin önemi nedir? Aile şirketlerinin

nesilden nesile aktarımı neden başarılı olamıyor ya da aile şirketleri neden uzun ömürlü değil? Aile şirketlerinin uzun ömürlü olmamasında söz konusu değerlerin ya da değerlerin içselleştirilmemesinin etkisi var mıdır? Peki ya uzun ömürlü aile şirketleri neden büyüyemediler? Bir aile şirketinin devamlılığı konusunda; geriye gidenler hatta yerinde sayanlar başarılı bir devamlılık göstermiş olur mu? Büyüeyebilen, şube açan, ihracat yapan, marka olan aile şirketleri daha iyi olabilir miydi? Eksik olan ve bizim aradığımız saik ne? Sermaye eksikliği mi, motivasyon düşüklüğü mü, geleneksel değerlere bağlılık problemi mi, sosyal ağların yetersizliği mi, pazarlama sorunları mı, güvensizlik mi?

Temel hipotez: Aile şirketleri sosyal, kültürel ve etik değerler bilinci üzerinden ekonomik sosyalleşme yolu ile gelecek kuşaklara aktarılır.

Araştırmanın alt hipotezleri:

*Sosyal, kültürel ve etik değerler aile ve çalışanlar tarafından içselleştirilmeli ve geçmişi unutmadan bugünün şartları çerçevesinde aile şirketinin faaliyetlerinde göz önünde bulundurulmalı.

*Aile şirketlerinin büyümesinin önünde değerlerin anlaşılmasında ve anlatılmasında engeldir.

3.6. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın çalışma evrenini İstanbul'da faaliyet gösteren yüzyıllık aile şirketleri oluşturmaktadır. Bu aile şirketleri; farklı kültürlere, dinlere, milletlere, ekonomik ve sosyal sınıflara mensup kişilerce kurulmuş ve nesilden nesile aktarılmıştır. Araştırma evrenindeki şirketler hakkında uzun bir zaman içerisinde elde ettiğimiz bilgilere dayanarak monografik örnekleme yöntemine gittik. Haklarında, birçok kanaldan (mülakat, gözlem, ticari ürün ve hizmet, müşteri, telefon görüşmesi,

basılı materyal, firma web sitesi, haber siteleri) bilgi toplayabileceğimiz ve evreni temsil edebilecek yüzyıllık elli üç şirket seçtik.

3.7. Araştırmanın Bulguları

Tezimiz nitel bir çalışma olduğu için topladığımız veriler, temel sınıflandırma analizi olarak kodlama işlemine tabi tutulmuştur. Buna göre veriler belirli kavramlarla birlikte oluşturulan kodlara göre tasnif edilmiştir. Öncelikle alanda elde ettiğimiz bilgiler ve görüşmelerden elde edilen veriler bilgisayarda toplanmıştır. Toplanan veriler tek tek okunarak tasnif edilmiştir. Her bir anlamlı cümleye, o cümleyi ifade eden bir kod kelime veya kısa bir kavram verilmiştir. Bu işlem veri toplama süreci boyunca yeni veriler eklenerek devam etmiştir. Parçalanmış veriler araştırmanın amacına yönelik kodlar halinde bir araya getirilmiş ve bu kodlarla daha genel kategorilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Böylece farklı kategorilerdeki bilgiler arasında karşılaştırma yapmak ve kavramlara ulaşmak kolaylaşmış oldu. Daha sonra bu kategorileri araştırmamızın amacına yönelik olacak biçimde çeşitli başlıklar altında birleştirilerek göstermeye çalıştık.

Tez Konusunun Amaç ve Kapsamı çerçevesinde araştırılan, yüzyıllık şirketler hakkında nitel teknik ve araçlarla bilgi topladık. Bu bilgiler tamamen akademik amaçlı olup kişi ve kurum haklarına aykırı bir nitelik taşımamaktadır. Ayrıca araştırma çerçevesinde etik zeminde hareket etme noktasında azami gayret gösterdik.

Şirketlerin sorulara verdiği cevapları; tezin konusu, amacı ve kapsamıyla ilgili olan kısımları bilimsel bir objektiflikle kullandık.

Görüşmelerde açık uçlu sorular tercih ettik. Böylece kişilerin düşüncelerini, bilgi ve birikimlerini dile getirmesini sağladık. Ayrıca kişilere cevap verme süresi, azami kelime sayısı gibi sınırlamalar yapmadık. Çalışmanın akademik amaçlı

kullanılacağını önceden belirttik. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne sunduğumuz “Tez Başlığı” ve “Tez Konusunun Amaç ve Kapsamı”nı aynı şekilde görüştüğümüz şirketlere yazılı ve sözlü olarak bildirdik. Tez içerisinde, aldığımız cevapların soruyla doğrudan ilişkili olan kısımları tırnak içerisinde yazdık.

3.7.1. Kurucu, Şirket, Değerler Üzerine

Görüşmek üzere gidilen şirketlerin genel özellikleri yeme-içme sektöründe yoğunlaşmış olmalarıdır. Bazıları kurucu aile tarafından yönetilmiyor, daha sonra devralınmış. Kuruldukları dönemde oldukça faal işletmeler olduğu, kişilerden ve öncesinde yapılan literatür taramasından öğrenilmiştir. Bir şirket sahibi, kurucuları için şöyle dedi:

“İlk dükkanını 1916’da kömürlükten bozma bir yerde açar.”

“Aile ve şirket olarak gelenekli misiniz gelenekçi misiniz?”

Sorumuza verdikleri cevaplar gösteriyor ki gelenek onlar için önemliydi. Hatta bazı iş yerlerinde önceki nesillerden kalma çok eski eşyalarla karşılaştık. Aldığımız cevapların bazıları şöyleydi:

“Ben dedemden kalan bir geleneği devam ettiriyorum ama yerimde saymıyorum... Katma değer katıyorum. Geleneksellik ile bilimselliği birleştirerek ilerliyorum. Yani geleneğim bellidir ama... “

“Biz geleneklerine bağlı bir firmayız. Geldiğimiz yerden itibaren de bir kültür taşıdığımızı düşünerek tabii ki gelenekçi olarak devam ediyoruz. Bizim her yaptığımızın, her çalışmamızın bir hikayesi vardır.”

“Gelenekli demek daha doğru olur... Bu geleneklerimizi, çağdaş dokunuşlarla güncelleyerek yeni kuşaklara aktarıyoruz.”

“Kurucunuzun önem verdiği değerler nelerdi?”

Cevaplara geçmeden önce, aile şirketlerinin sahip oldukları değerler de evrenseldir ve spesifik durumların üstündedir. Nitel araştırma kapsamında bu değerlere sahip yüzyıllık firmaların yeme-içme sektöründe faaliyet gösterdikleri de unutulmamalıdır. Bu değerler şirketler açısından ve bilimsel açıdan biraz da prensip/ilke olarak düşünülebilir çünkü soyut bir kavram olan değerler kısmen somutlaştırılmış ve yapılan işle bağdaştırılmıştır.

Alınan cevaplarda genel olarak şirketler birtakım değerlerinin olduğunu söylemiştir. Özellikle bulundukları sektörler itibarıyla bazı değerlerden bahsettiler. Bunlar hem etik ve hem de ticaret ahlakı bakımından düşünüldüğünde; en başta insana verilen değer, müşterinin önemi, empati kurmak üzerinde duruldu. İşe önem vermekten bahsedildi. Bazı yanıtlar:

“...o zamandan bu zamana değişmeyen en önemli şey ‘lezzetin sırları’ ve insana verdiğimiz değerdir.”

“Kurucumuzun önem verdiği bu değerlere bizler de sahip çıktık. Bunlar arasında en önemlisi müşteri memnuniyetine ilişkin olanıdır.”

“Kurucunuzdan sonra – olumlu ve olumsuz – gelişmelerin etkisiyle tecrübe ettiğiniz, aileye ve kuruma uyguladığınız birtakım değerleri ve tavırları alımlar mısınız? (Cevap: “evet” ise) Örneklendirir misiniz lütfen?”

İş yaşamındaki değişikliklere, iş geliştirmeye değinildi. Şubeleşme çabaları üzerinde durdular.

“Sizin ve ailenizin şirketinize olan duygusal bağlılığınızı nasıl tarif edersiniz ve bunu hangi değerlere dayandırırsınız?”

Yelikalan ve Aydın, yaptıkları bir çalışmada gelecek kuşağın duygusal sahipliğinin gelişmesi için üç nokta üzerinde durmuştur: varlık eğitimi (aile şirketi bilgileri), karakter eğitimi (insani değer ve erdemler üzerine eğitim), kaos yönetimi eğitimi (aile ve iş hayatındaki kaosları çözme) (Yelikalan & Aydın, 2010: 220).

Buradaki değerlendirme ekonomik sosyalleşme olarak düşünülebilir. Gelecek kuşak(lar) aile şirketi hakkında, insani değerler hakkında, kriz yönetimi veya sorun çözümü hakkında eğitim alıyor. Peki bu soruyu nasıl yanıtladılar?

Verilen cevaplar “ekonomik sosyalleşme” kavramından uzak değildi. Şirketler önceki nesillerden kendilerine aktarılan değerler üzerinde durdular. İşlerini yaparken gözettikleri kalite, işini sevmek, ayrıcalık, sorumluluk gibi değerler de ekonomik sosyalleşmeyi çağrıştırır niteliktedir. Yanıtlar:

“Evet, aşkla bağlıyım.”

Şirket yöneticisi, yeni kuşak patronları için şöyle dedi:

“Kendilerini markaya karşı sorumlu hissediyorlar. Her faaliyetlerinin markaya değer katacak nitelikte olmasına özen gösteriyorlar. Amaçları sadece para kazanmak değil; onlara emanet edilmiş olan markanın büyümesi, büyürken de doğru hareket edilmesi adına mücadele ediyorlar. Kaliteden taviz vermiyorlar... Bağlı bulundukları gelenek ve değerler, onların şirkete olan duygusal bağlılığını elbette destekliyor.”

“...değerleri, bir sonraki kuşağa, artı değerler katarak emanet etmenin ağır sorumluluğunu...”

3.7.2. Lider ve Liderlik Üzerine Bulgular

“Sizce bir aile şirketinin lideri hangi ayırt edici özelliklere sahip olmalıdır?”

Cevaplar şöyledir:

“Gözlemci olacak, iyi niyetli olacak. Ondan sonra... Eğitici olacak. Birleştirici olacak. Sabırlı ve fedakar olacak. Kendi çocuklarını üst yönetime koyup kayırmak olmaz. Amca, yeğen... İyi geçindirecek onları. Onun için, hitabet çok önemlidir.”

“Bana göre lider; saygı duyulan, yaptığı tüm işlerle doğruyu öğreten kişidir.”

“Hem aileye hem de şirkete liderlik edebilmeli.”

Literatürde, “lider”in “yönetici”den daha farklı bir nitelik olduğu önceki bölümde söylenmişti.

Bu soruya cevap olarak iyi niyet, ekip çalışmasında üyelere fırsat verme, sabır, adalet, hitabet, saygı, iletişim, fedakarlık, eğitici olma gibi özellikler üzerinde durdular.

Şirketlerin betimlediği lider tipinde ekonomik sosyalleşme yoluyla kazanılabilecek hasletler belirtilmiştir. Daha çok temel insani değerler üzerinde durulmuştur. Örneğin yabancı dil bilgisi, sosyal ağ, akademik başarı, sanat, spor üzerinde durulmamıştır. Acaba şirketler tarafından belirtilen nitelikler kendilerince yeterli mi görülmektedir ya da bahsettikleri nitelikler temel alındığında diğerlerinin de gerçekleştirilebileceği mi düşünülmektedir?

“Literatürde bir kavram var: “hizmetkar lider”. Sizce bahsettiğiniz lider tipi aynı zamanda hizmetkar lider midir? Ne düşünüyorsunuz?”

Şirketler genel olarak liderin, hizmetkar lider olması gerektiğini söylediler.

“Zaten hizmet etmeden liderlik olmaz... Lider, sistemi kurandır. Hizmeti doğrudan kendi etmeyebilir, sistemi kurar...”

“Çalışan mutluysa işletmesine sahip çıkar. Çalışanın mutlu olması için patronunun onu düşünmesi gerekir. Bu yönüyle evet, bahsettiğimiz liderlik ‘hizmetkar lider’ kavramına uygundur.”

“Fedakarlık belirli bir yere kadardır ama disiplin ve terbiye yoksa başarı olmaz, herkes işten kaçar.”

“Kurucunuzun nasıl bir lider olduğunu anlatır mısınız? Mesela başarı güdüsü, girişimciliği, adaleti, insan ilişkileri nasıldı? Ailede ve şirkette bütünleşme ruhunu yakalamak için ne yaptı?”

Şirketler liderlerinin ya da şimdiki liderlerinin bütünleştirici bir lider olduğunu söyledi. Kurucu liderlerinin insan ilişkilerinde başarılı olduğunu söylediler.

“Babam adaletliydi, bana doğruluğu ve dürüstlüğü öğretti. Ben şu anda ‘Onun gibi oldum.’ diyemem. Her zaman için adaletli, dürüst, yardımsever bir insandı. Kazandığını paylaşmayı bilen bir insandı. ‘Kul hakkı’na çok önem verirdi.”

“...kesinlikle bütünleştirici bir lider. Çocuklarını çalışanlarıyla bütünleştirir. Adaletli kişilik yapısından ötürü de çalışanlarını ve evlatlarını doğru şekilde

yönlendirmeye özen gösterir. Örneğin biz rakip olarak görülen firmalarla ilgili asla yorum yapmayız. Herkesin yaptığı iş kendine güzeldir... yapılan işle anılmak ister.”

“...hayatı bir dram. Çok küçük yaşta ailesini kaybedip tek başına İstanbul’da kaldığı için tüm yaşamı çalışmakla geçmiş. Küçük yaşta esnaflığa başlayanlar, insan ilişkilerinde çok başarılı oluyorlar. Herkesle çok iyi ilişkiler kurabilen, işinde despot bir yapısı vardı. Girişimci bir ruhu var. Hiç baharat kullanmadan, sadece et, soğan ve ekmek karışımıyla köfte yapmayı başarmış. Onun döneminde çok fazla çalışan olmadığı için çocuklarına ustalık yapmış. Onları çok iyi köfteci olarak yetiştirmiş. İşini çok seven, ailesine ve çocuklarına düşkün, hem patron hem baba.”

3.7.3. Şirketin Kuruluş Sebebi ve Amaçları Üzerine

“Aile şirketinizin misyonu (manası) ve vizyonu (gayesi) nedir? Bu manayı ve gayeyi gerçekleştirmek için siz ne yapıyorsunuz?”

Amaçlarının sadece para kazanmak olmadığını, bir geçmişlerinin olduğunu ve şirketi ilerletmek ve geliştirmek istediklerini söylediler.

“Bize ‘esnaflık ruhu’nu aşılamışlar... çocuklarıma da ustalık, zanaatkarlık ve esnaflık ruhunu aşılamaaya çalışıyorum... ilelebet ileriye taşımak bizim vizyonumuz oldu.”

“Biz ‘mavi’ yerine ‘kobalt’ demeyi tercih eden bir şirketiz. Bizde ‘mavi’ deyince anlaşılmaz, ‘kobalt’ deyince anlarız. Turkuaz, kırmızı bizim renklerimizdir. Çizgisi olan bir markayız. Her yaptığımız şeyin de bir hikayesi vardır. İçeride hala Osmanlı’dan gelen birtakım özel çalışmalar devam eder.”

“Bu lezzeti yüzyıl boyunca, tam dört nesildir koruduk. Bir lezzeti aynen muhafaza etmek zordur ama biz başardık... Yakında markamızı onlarca ülkede şubesi olan bir zincir haline getireceğiz.”

“İnsana dair ne yapıyorsunuz?”

Müşteriye iyi hizmet verme ve yardım faaliyetleri üzerinde durdular.

“Bir de aşevi kurduk...Firma olarak da kalp hastası, çölyak hastası, şeker hastası gibi sağlık problemleri olan kişilere özel ürünlerimiz var.”

“İnsana dair, hizmet veriyoruz. Yaptığımız en güzel şeyin de bu olduğuna inanıyoruz. Hizmet veriyoruz, lezzet veriyoruz, ağızlarını tatlandırıyoruz. İnsana dair en önemli şeyin bu olduğunu düşünüyoruz. Ağız tadımızın bozulmadığı, güzel bir hayat için misafirlerimize destek olmaya çalışıyoruz.”

“Yeme-içme sektöründe faaliyet gösteriyoruz ve doğal olarak müşteri memnuniyeti öncelikli hedefimiz. Dükkanımıza giren müşteriye en iyi şekilde nasıl ağırlarsınız, mutlu bir şekilde nasıl uğurlarsınız? İşimiz hep bu sorulara cevap aramak.”

“Sizce ‘ulaşılabilirlik’ nedir? ‘Ulaşılabilir’ olmanın önemi nedir?”

Ulaşılabilirliğin; müşteri hizmetleri, farklı coğrafi bölgelerden ham madde temin etmek açısından satıcı bakımından ulaşılabilirlik, ürün fiyatları açısından ulaşılabilirlik ve franchise ve dondurulmuş ürünler olarak algılandığını ve hedeflendiğini gördük.

“Ulaşılabilirlik şudur: Göz teması. Müşteriyle göz teması. Kapıdan giren müşteriye gülümseyeceksiniz. ‘Müşteri velinimettir.’ diyeceksiniz. Müşteriyi geçici

görmeyeceksiniz. Bugün yüz gram alan yarın on kilo alır, yüz kilo alır. Bir de müşteriye değer vereceksiniz. ‘Hoş geldiniz’, ‘Güle güle’ diyorum müşterilere. Önemsenmek için önemseyeceksiniz.”

“Fiyat politikamızda ulaşılabilirliği sağlamak adına tavan fiyatlar değil reel fiyatlar uygulamaktayız. Kaliteli ürünün ulaşılabilir fiyatlarla misafirlere sunulmasını arzu ediyoruz. İnsanların damak tatlarına uygun ürün çeşitliliğimizin olduğunu düşünüyoruz ki bu da bir ulaşılabilirliktir.”

“Ulaşılabilir olmanın iki yolu var. Birincisi franchise yoluyla şubeleşmek. İkinci yol ise insanların evine girmek. Bunun için de dondurulmuş ürünler üreteceğiz.”

3.7.4. Şirketin Gelecek Kuşaklara Benimsetilmesi

Görüşmelerde şirket yöneticilerinin gelecek kuşakların eğitime büyük önem verdiklerini gördük. Bir şirket sahibi “işbaşı eğitim”in üzerinde durdu. Genel anlamıyla eğitime de değindi. Sürekliliği sağlamak için onlara “Çıraklığını yapmadığın işin ustası olamazsın.” prensibinin kazandırılması gerektiğini söyledi. Şöyle devam etti: “Bu çalışan için de aile bireyleri için de geçerlidir. Beni, babam tepsi yıkamadan başlattı. Garsonluk yaptım, tepsi yıkadım... Şu anda bile –ki altmış beş yaşımdayım- mesleğin her kademesinde dolaşıyorum. Hem üretimdeyim hem satıştayım. Akşama kadar üretimde, akşamdan sonra da satıştayım.”

“Eğitimin her konuda çok önemli olduğunu düşünüyoruz. Gerçekten ihtiyaç sahibi ve gayretli olan gençlerimize eğitim bursu sağlıyoruz. Şirketteki ekip arkadaşlarımıza topluma değer katacağını düşündüğümüz her konuda eğitim veriyoruz. İş eğitimleri, psikolojik eğitimler, kariyer eğitimleri ve marka değerimizi arttırmaya yönelik eğitimler veriyoruz.”

“Eğitim olmazsa olmazımız. Gayemiz dünya markası olmaksa; eğitilmiş, donanımlı, yabancı dil bilen bir kuşak olmalı işletmenin başında.”

“Onların ekonomik sosyalleşmesi için ne yapıyorsunuz? Ya da onları ekonomik hayatın unsurlarına hakim birer lider olarak nasıl yetiştiriyorsunuz?”

Kontrollü harcama, tecrübe ve başarılı personel yönetimi üzerinde duruldu.

“Hep söylerim: Para kazanmanın birinci kuralı harcamanın kontrolüdür. Tecrübe para kazandırır ama tecrübe parayla satın alınmaz.”

“Çırak olarak işletmede çalışmaya başlayacak, her kademedeki işte çalışacak. Zamanı geldiğinde üst yönetici olacak. İşin her yönünü bildiğinden, ekonomik hayatın unsurlarına hakim bir lider olarak işini yönetebilir.”

“Yeni kuşak ve eski kuşak arasında düşünsel ve davranışsal yönden ne gibi farklılıklar bulunmakta sizce? Ayrıca yeni kuşak ve eski kuşağın ‘aile şirketi’ tanımını farklı mıdır?”

İlhan, yapılan birçok çalışmalarını incelemiş ve kimi araştırmacıların kuşaklar açısından değerlerin farklılaştığını düşündüğünü kimileri için de farklılık olmadığını düşündüklerini söylemiştir (İlhan, 2019: 97-102).

Aile şirketlerinin fikri nedir?

Şirketler kuşaklar arasında fark olduğunu belirttiler. Saha araştırmamızda genel olarak yeni kuşağın aile şirketlerini eski kuşak kadar benimsemediği ve motivasyonlarının düşük olduğu izlenimini edindik.

“Çok fark var. Bizde hedeflere ulaşırken emek vermek ve zahmet çekmek vardı. Şimdiki nesil kısa yoldan bir yere gelmeyi...istiyor. Bu da cep telefonları ve bilgisayarlardan sonra oldu. Ama zahmetsiz rahmet olmaz. Emekle yoğrulmayan sermaye, sonunda hüsrana uğrar. Bu önemli.”

“Genelde aile şirketlerinde patronun söylediğinin haricinde hiçbir şey yapılmaz, son karar patronundur. Oysa biz oylama sistemini severiz. Bazen patrona rağmen bir yöneticinin dediği de olabilir, iyi bir fikri/projesi olan bir arkadaşımızın dediği de olabilir. Önemli olan markaya katacağı değerdir. Bu belki yeni nesil patronlarla da çalışmamızın avantajıdır.”

“Eski kuşak tutucu, yeni kuşak ise yenilikçi oluyor. Zaman zaman bu konuda aralarında tartışma da yaşanıyor. İki kuşak arasındaki çatışma, günün sonunda en doğruyu bulmanızı sağlıyor. Eski kuşak aile şirketinin yönetiminde aileden kişilerin bulunmasını tercih ederken, yeni kuşak kurumsallaşmayı, profesyonellerle çalışmayı tercih ediyor.”

3.7.5. Kurumsallaşma Üzerine

“Kurumsallaşma konusunda ne düşünüyorsunuz, kurumsal değerlerle birlikte kurumsallaşmak mümkün müdür ve böyle bir çabanız oldu mu?”

Bazı şirketler kurumsallaşma çabalarından bahsetti. Örneğin bir şirket, zanaatlarında kurumsallaşmanın mümkün olmadığını söyledi.

“Öncelikle mesleklere göre kurumsallaşma farklıdır. Bunun önemli olduğunu düşünüyorum. Dev bir tekstil fabrikasını düşünelim: Binlerce işçi, oldukça yüksek bir ciro... Kontrol elden çıkmış. Kurumsallaşmaya mecbursunuz. Çünkü binlerce işçiye aile bireylerinin sahip çıkması mümkün değil. İş giriş-çıkışları, işin başlangıç ve bitiş

saatleri, yatırım planları, finans, vergi gibi konularda tecrübeli ve bilgili kişilerden yardım almak zorundasınız. Benim yaptığım iş, geleneksel el sanatıdır. Geleneksel el sanatında, o işin patronu işin her kademesine yüreğini koymazsa olmuyor. Böyle yapmayanlar, uzun vadede devam edemiyorlar.”

“Aile şirketi sıcaklığını barındırıyoruz, bir patronumuz ve aile bireyleri var. Ek olarak kurumsal çatısını oluşturmuş, İK yönetimi, marka yönetimi, operasyon, satın alma vb. birimleri olan kurumsal bir şirket yapısı da var.”

“Global ekonomide sadece aile bireyleriyle şirketi yöneterek bir yere kadar gelirsiniz...Bu yüzdendir ki Türkiye’de aile şirketlerinin ortalama ömrü yirmi beş yıldır. Dördüncü kuşağa geçebilen aile şirketlerinin oranı da sadece yüzde üçtür. Eğer kökleriniz sağlam, markanız sağlam, değerlerinizle birlikte kurumsallaşma mümkün.”

3.7.6. Şirketin Temel İlkeleri: Şirket Anayasası, Şirketin Devri ve Miras Planlaması

“Aile şirketinin sosyal, kültürel ve etik değerlerinin bilincine varılmasında şirketin de devletlerin anayasası gibi bir şirket anayasası olmalı mı?” şeklinde sorduğumuz soruya:

Bazı şirketler birçok ilkelerinin olduğunu söylediler. Sosyal, kültürel ve etik değerler üzerindeki olumlu etkisine değindiler. Anayasanın sistematik işleyişi sağlaması etkisi üzerinde durdular. Fakat şirketlerin anayasa anlayışı, şirket yönetiminin ve sorunlarının tümünde yol gösterebilecek türden değildi. Bazı ilkeleri ya da pratik anlamda uygulanan yazılı birtakım kuralları anayasa olarak düşünmüşlerdi. Bize göre bunlar literatürde tasvir edilen profesyonel anayasalar değildir.

“Bizde bütün kurallar maddeler halinde çalışanlarımıza da tebliğ edilir. Herkes şirket prensiplerini ve kendi görev tanımlarını ve prosedürlerimizi bilir ve öyle çalışır. Örneğin logonun marka üzerindeki konumunun santimi bellidir. Belirli kutu ebadında kullanılacak logonun büyüklüğü bellidir...Tatlının raf ömrü üç gün... ya da lokum yurt dışına vakumlanarak gönderilecekse mutlaka gerektiği gibi yapılır.”

“Aile Anayasası, aile şirketlerindeki yönetim ve organizasyona, ortaklık yapısından, aile bireylerinin birbirleriyle olan iş ilişkilerine, hisse ve mal yönetimi ve devirlerine kadar pek çok konuyu düzenleyen belgedir. Aile şirketi kurumsallaşamazsa, patron konumundaki kişinin egosu, keyfî davranışları ön plana çıkar. Bu da söz konusu değerlerin göz ardı edilmesine yol açar. Aile bu tür değerleri önemsiyorsa, mutlaka şirketin bir anayasası olmalı.”

“Şirketin gelecek kuşaklara devredilmesi sizce nasıl bir duygudur? Özellikle şirket sahibi hayattayken miras planlaması yapılmalı mı?”

Liderliği devralacak kişinin eğitimi üzerinde durdular ve devir konusunda sadece maddi kaygıların gözetilmediğini söylediler.

“Yetkinin tümü birden verilmez. Yetki verilmez, alınır.”

“Yüzyıllık şirketlerde her şey para değildir. Bizi biz yapan birçok değeri barındırır bu şirketler. Bu değerler yüz yıl boyunca korunmuştur. Bu şirketler, her parayı verene devredilemez.”

Bazı şirketler miras planlamasının önemine değinse de çoğu şirket böyle bir gereklilik olmadığını düşünüyor.

“Tabii ki olmalı. Neden diye soracak olursanız: Lider sağken bu yapılmazsa daha sonra bölünmeler olur. Herkes lider sağken mevkisini, haddini bilmeli. Noterde kimin nerede olacağı ve ne alacağı belirlenmelidir. Aksi halde daha sonra çözilemeyen sorunlar ortaya çıkabilir.”

“Eğer problemlı bir aile yapısı vs. olduğunu düşünüyorsanız miras planlaması baba hayattayken yapılmalı.”

“Aile Anayasanızı sağlam yapmışsanız, aile konseyi sağlıklı bir şekilde faaliyet gösteriyorsa şirket sahibi hayattayken miras planlaması yapmaya gerek olmadığı düşüncesindeyim. Aile Anayasası’nı, dolayısıyla da aile konseyini oluştururken herkesin görevleri, hisseleri bellidir. O kişi vefat ettiğinde hissedarlarının kim olacağı da anayasada yer alır zaten. Bunun dışında miras planlaması yapmak, huzursuzluğa yol açabilir.”

“Şirketin gelecek kuşaklara devredilmesi, miras planlaması ve diğer konularda ‘güven’ kavramı sizler için ne ifade eder?”

Şirketler “güven” kavramının önemli olduğunu vurgulamışlardır.

“...Ailesi’nde ilişkiler üç ayaklı masa gibidir; saygı, sevgi ve güven. Bu ayaklardan biri kırılrsa masa sallanmaya başlar, sonra da devrilir. Üç kavram da önemlidir ama güven, bir nebze diğerlerini de kapsadığı için biraz daha öne çıkar. Şirket devri, miras planlaması karşı çıktığım konular. Ancak zorunluluk haline gelirse o zaman güven kavramı çok büyük önem arz edecektir.”

“Şimdiye kadar şirketin devri ve mal bölüşümü gibi bir konu su yüzüne çıkmadı. Aile üyeleri ve çalışanlar görev tanımını bilirler ve denetlenirler.”

3.7.7. Aile Şirketlerinde Devamlılığının Sağlanması

“Aile şirketlerinin devamlılığı ve sosyal, kültürel, etik değerler bilinci üzerinden ekonomik sosyalleşme yolu ile gelecek kuşaklara aktarımı konusundaki düşünceleriniz nelerdir?”

Bu soru tezde incelenen konu ve araştırma kapsamı bakımından oldukça önemlidir. “Aile şirketlerinin devamlılığı”, “sosyal, kültürel, etik değerler”, “ekonomik sosyalleşme”, “gelecek kuşaklara aktarılma”: Tezimizin araştırma alanındaki birçok meseleyi kapsamaktadır. Diğer sorular gibi açık uçludur.

Merhamet duygusu, yardımseverlik, değerlerin aşılması, sosyokültürel faaliyetlerin önemi üzerinde durdular.

Seçilen şirketlerin tamamına yakınının tezimizde belirtilen büyük şirket kriterlerine uymadıkları görülmüştür. Kurumsal olmayan, elliden az çalışanı olan, şubeleşmemiş, reklam harcamaları olmayan, ciroları büyük şirket kriterlerinin altında olan... şirketlerdir çoğu. İstanbul’da bulunan yüzyıllık aile şirketlerinin ağırlıklı olarak gıda ve yeme-içme sektöründe faaliyet gösterdikleri gibi araştırma alanındaki şirketler ağırlıklı olarak gıda ve yeme-içme sektöründe faaliyet göstermektedir. İstanbul’daki yüzyıllık şirketlerin tamamına yakını aile şirkettir, bir kısmı kurucu aile tarafından yönetilmektedir. Araştırma alanındaki şirketler seçilirken ve incelenirken bu özellik dikkate alınmıştır.

Bazılarının önceki nesillerden kalma birkaç öğüt niteliğinde kuralı olsa da bir aile ve şirket anayasaları bulunmamaktadır. Hatta “Aile ve şirket anayasanız var mı?” sorusunun garipsendiği olmuştur. Kanaatimizce; bu durum zamanla sosyal, kültürel ve etik değerlerin unutulmasına yol açabilir.

Listemizdeki yüzyıllık aile şirketlerinin tamamına yakını büyük şirket değildir. Yine araştırma çerçevesince seçilen şirketlerin de tamamına yakını büyük şirket değildir.

Neden büyüyemediler? Faaliyet gösterdikleri sektör büyümeye engel mi? Büyürlerse kalite düşer mi? Bilinmektedir ki dünyada gıda-gıda sanayi ve yeme-içme sektöründe faaliyet gösteren uluslararası büyük şirketler bulunmaktadır. O halde faaliyet gösterilen sektör bunu bütünüyle açıklamaz. Kar marjları düşük olabilir mi? Hayır, ürün ve hizmet fiyatlarının özellikle semte göre değiştiği görülmüştür. İş yeri kiralarının yüksek olduğu yerlerde, satılan ürünlerin fiyatlarının yüksek olduğu görülmüştür. Ürünlerin ambalajlanması mümkün mü? Evet. Seçilen şirketlerin, özellikle gelişen teknoloji ve artan tüketim göz önünde bulundurulursa, böyle bir engeli bulunmamaktadır.

Araştırma çerçevesinde karşılaşılan mamuller şunu düşündürmüştür: “Üretilen mamuller modern tüketim kalıplarına ne kadar uygun?” Ya da kültürümüzün unsurları olan bu mamuller toplum tarafından neden tercih edilmemektedir? Pahalı mı? Moda değil mi? Çok az yerde mi satılıyor? Hızlı tüketilen ya da dayanıklı olmayan ve görece ucuz olan ürünler mi tercih ediliyor? Araştırılan şirketlerin büyük bir çoğunluğu aile şirkettir. Dünyada faaliyette olan aile şirketleri düşünüldüğünde bunun büyümeye engel teşkil etmediği düşünülmektedir. Ayrıca şirketi kurucu aileden başka bir ailenin yönetmesi, özellikle sermaye transferi dolayısıyla şirketlerin büyümesi noktasında olumlu etki yapabilmektedir.

“Neden kurumsallaşmadılar?” Araştırma çerçevesinde birçok şirketin böyle bir çabasının olmadığı görülmüştür. Bazıları ise kurumsallaşmayı farklı değerlendirmiştir. Yönetim binası, üretim tesisi, çalışanların aynı kıyafetleri giymesi, ürünlerde standartlaşma ve kalite, marka logolu ambalajlar... kurumsallaşmanın unsurları olarak düşünülebilir fakat müşteri ilişkileri, satış ve pazarlama da kurumsallaşma açısından önemlidir.

Kurumsal internet sitesi ve sosyal medya hesabı, internet satışı olan firmalar sayıca azdır. Dijitalleşmenin hızla önem kazandığı günümüzde bu oranın yükseltilmesi gerektiği düşünülmektedir. Şubeleşme konusunda başarılı şirketler vardır fakat genel olarak böyle bir durum söz konusu değildir.

Araştırma yapılan şirketlerde, yeni kuşak aile mensuplarının “kurumsal şirketler”de çalışmaya eğilimli olduğu gözlenmiştir. İşlerini gerçekten seviyorlar mı? Araştırma çerçevesinde ciddi anlamda bir “motivasyon düşüklüğü” gözlenmiştir. Birçok yerde çalışanların ve şirket sahiplerinin memnuniyetsiz hali göze çarpmıştır. Ayrıca mağazaların konforlu olmadığı görülmüştür. Acaba günün neredeyse yarısının geçirildiği mağazaların daha şık ve rahat olması, çalışanların ve şirket sahiplerinin motivasyonu açısından olumlu bir etki yapar mı?

Araştırmada şirketlerde sistemli çalışmanın olmadığı ve daha çok esnaf mantığıyla hareket edildiği görülmüştür.

Bazı şirket sahipleri kontrolün elden çıkması korkusuyla büyümeye ve kurumsallaşmaya sıcak bakmamaktadırlar.

Yüksek ciro elde etmek bakımından, satılan ürünler avantajlı değildir.

Gözlem ve mülakatlarımızda, hijyen gibi gıda ve yeme-içme sektöründe gerekli soğutma cihazları eksikliği, fiyatlandırma ve etiketleme işlerinin raflarda ve vitrinde açıkça yazmaması, şirketin çalışanlarında bir üniforma ya da iş elbisesinin çoğu zaman olmaması, logolu ambalaj vb. basit reklam ve kurumsallaşma belirtisi olan unsurlara yer verilmemesi, kurumsal ve göze hoş gelen şık bir tabela olmaması, bazı şirketlerin ekonomik sebeplerle dönüştürülmesi, şirketin karakteristik özelliklerini kaybetmesi (müşteri profili, sattığı ürünler vs.), şirketin ve mağazanın fiziksel görünümüyle

ve işletilmesiyle ilgili sorunların kronik hale gelmiş, hatta bazı şirketlerin mağazalarında belki de hiç restorasyon yapılmamış olması ihtimalinin akla gelmesi, raf düzenine ve vitrin düzenlemesine önem verilmemesi, açılış ve kapanış saatlerinin net olmaması gibi eksiklikler dikkatimizi çekmişti.

O halde özetleyecek olursak aile şirketlerindeki büyüyememe sorununu aşağıdaki şekilde sınıflandırabiliriz.

Şema 2: Aile Şirketlerinin Büyüyememe Nedenleri

Kurumsallaşmama	Aile ve şirket anayasası olmaması
Değerlerin anlaşılabilmesi ve anlatılabilmesi	Etkin liderlerinin olmaması
Profesyonel çalışan eksikliği	Çalışan eğitiminin yetersizliği
Sermaye yetersizliği	Marka olmamak
Motivasyon düşüklüğü	Büyük şirket mantığıyla hareket etmemek
Sistemli çalışma olmaması	Şubeleşmede yetersizlik
Yeni kuşağın aile işini sevmemesi, kurumsal firmalarda çalışmak istemesi	Kontrolün elden çıkacağı korkusuyla büyümeye sıcak bakmamak
Modern tüketim alışkanlıklarını dikkate almada yetersizlik	Sanal ortamda ticarete bulunmamak
Ürün ve hizmetlerin yüksek ciro elde etmek bakımından avantajlı olmaması	Yüksek ciro elde etmeye yönelik ürün ve hizmetler üretilmemesi

Kaynak: Ek 2 Mülakat Soruları

Şema 3: Aile Şirketlerinde Sermaye Bölünmesinin Nedenleri

Kurucunun ya da liderin vefatından sonra ortaya çıkan anlaşmazlıklar
Bazı aile üyelerinin iş ve sektör değiştirmek istemesi
Ailenin genişlemesiyle kazancın yetersiz kalması ve ortaklığa son verilmesi
Yeni aile üyelerinin aile şirketinden memnun olmaması

Kaynak: Ek 2 Mülakat Soruları

Tezimizin saha araştırmasını yaparken gördük ki aile şirketleri küreselleşmeden olumsuz etkilenmişlerdir. Sermaye yapıları yetersiz kalmıştır, üretim yapıları hızlı değişimlere adapte edilememiştir, üretilen ürünleri modern tüketim kalıplarına uygun hale getiremeyenler olumsuz etkilenmiştir... Bugün dünyanın hemen her yerinde ve özellikle de metropollerde insanların sadece arabaları, bilgisayarları ve cep telefonları değil; aynı zamanda kıyafetleri, gittikleri kafeler, restoranlar, tükettikleri gıda maddeleri (çikolata, tatlı, meyve suyu...) de birer uluslararası şirketin ürünüdür.

Tüketiciler neden uluslararası firmaları tercih ediyorlar? Aile şirketleri ya da küçük işletmeler nerede hata yaptı? Değerleri anlatmama mı? Kurumsallaşmama mı? Şirket kuralları olmaması mı?

SONUÇ

İncelenen şirketlerin birçoğu gıda ve yeme-içme sektörlerinde faaliyet göstermektedir. Lezzet ve her anlamda ürün kalitesi konusunda toplum nezdinde başarılıdırlar. Fiyatları, piyasa koşulları ve üretilen mal ve hizmetlerin ikameleri dikkate alındığında makul düzeydedir. Ayrıca unutulmaya yüz tutmuş mal ve hizmetleri üretmeye devam etmeleri kültürümüz açısından olumlu faaliyetler içinde olduklarının göstergesi sayılabilir. Ancak tezimizin konusu olan, hipotezimizle bulmaya çalıştığımız bu aile şirketleri, uzun yıllar faaliyetlerine devam etmelerine rağmen “Neden büyüyemediler?” sorusuna araştırma, görüşme ve gözlemlerimizin neticesinde şöyle yanıt verebiliriz:

İncelenen şirketlerin bir kısmında verimliliğin düşük olduğu görülmüştür. Aile bireylerinin iktisadi katkısı düşüktür. Bu durum, tarımda sıkça kullanılan “gizli işsizlik” kavramıyla da açıklanabilir. Tüm aile bireyleri başka bir şirkette çalışan pozisyonunda olsa toplam gelir artabilir mi? Bu nedenle söz konusu şirketlerin bir kısmı devletten destek almak için (KOSGEB vb.) gerekli bürokratik işlemleri yerine getirmekte zorlanacaklardır. Hem de mali destek başvurusu vb. işlemlerin sonucundan emin olamayacakları için bunlara kaynak ayırmaktan kaçınacaklardır.

Bu şirketlerin güçlü bir yapıları olmadığından (ekonomik, örgütsel vb.) haksız rekabetle karşı karşıya kalabileceklerdir.

Uzun vadede rehavete kapılarak müşteri talebine odaklanmadıkları izlenimi oluşmuştur. Ayrıca talep edilmesi durumunda müşteriye sunulabilecek stok ya da kitle üretimine uygun yapıları bulunmamaktadır.

Bu firmaların büyük bir çoğunluğu “yerli firma”lardır. Yani yaptıkları iş bulundukları mekanla özdeşleşmiştir. Şubeleşmeler bile başka yerlerde asıl mekanı

andıracak otantik hava olamayabilir. Bu anlamda şubeleşmek ve şirketin kültürünü ifade etmek adına profesyonel yardıma ihtiyaçları olacaktır. Örneğin mimari açıdan, hedefledikleri müşteri kitlesine uygun hizmeti verebilmek adına personel yönetimi açısından, değerleri uygulama açısından...

Bize göre bu tür şirketler tarihleri ve gelenekleri bakımından büyük bir miras devralmışlardır. Devraldıkları sosyal, kültürel ve etik değerlerin farkında olarak motivasyonlarını yükseltmeliler ve hedef koymalıdır. Bu hedeflerine ulaşabilmek için değerlerini ilgili kuruluşlara (KOSGEB vb.) anlatabilmeliler ve gerekirse sermaye yatırımcılarına başvurmalıdır. Bu anlamda kabul görmenin bir yolu da değerleri topluma, iş dünyasına, devlet yetkililerine sunabilmek ve kabul ettirebilmek için başta üniversiteler olmak üzere düşünce kuruluşlarıyla ve sivil toplum örgütleriyle iş birliği içerisinde olmaktır.

Bize göre; sosyal, kültürel ve etik değerler bilinci üzerinden günümüze kadar ulaşabilmiş yüzyıllık aile şirketleri sahip oldukları değerleri içselleştirilmeliler ve modern bir tavırla günümüz koşullarında uygulamalıdır. Değerlerin anlaşılmasında ve anlatılmasında bu şirketlerin büyümesinin önünde bir engeldir. Bu değerler elbette her aile şirketinin kendine özgü olan fakat genel itibarı ile sosyal, kültürel ve etik olan değerlerdir.

KAYNAKÇA

I. Kitaplar ve Makaleler

- Amet E.B., Attila B. (2020). Aile Şirketleri Değişime Nasıl Hazırlanıyor? Ankara, İstanbul: EY Türkiye , Eylül 2020
- Askhenas, R.,& Manville B.(Ed.) (2019). Liderin Elkitabı.(L. Göktem, Çev.) İstanbul: Optimist Yayınları. (Orijinal çalışma basım tarihi 2018)
- Ateş, Ö. (2005). Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik. Ankara: Ankara Sanayi Odası Yayınları
- Ayata A. (2010). Küreselleşme ve Türkiye'ye Etkileri. Murat Ercan (Ed.), *"Küreselleşme Ekseninde Türkiye AB İlişkileri"* (s. 59-78) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık
- Aydın, İ. (2014). Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik (6. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık
- Baltaş, A. (2018). Türk Kültüründe Yönetmek (12. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi
- Baltaş, A. (2019). Güçlü Şirketleri Yaratan İş Liderleri (9. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi
- Baltaş, A. (2019). Bir Yolculuk Olarak Liderlik (3. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi
- Buğra, A. (2015). Devlet ve İşadamları (9. Baskı). İstanbul: İletişim Yayınları
- Cevizci, A. (2016). Uygulamalı Etik (2. Baskı). İstanbul: Say Yayınları
- Dil, E. (2016). Türkiye'de uzun Ömürlü İşletmeler: Kim? Nerede Ne yapıyor? İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi Cilt 45/ Özel Sayı 2016, 49-69
- Doğruel, F., & Doğruel, A.S. (2019). "Türkiye'de Sanayileşme ve Kriz", Geçmişten Geleceğe Türkiye Ekonomisi. (2. Baskı). Der. Murat Koyuncu, Hakan Mıhçı, A. Erinc Yeldan, İstanbul: İletişim Yayınları
- Drucker P. (2014) Yöneticinin Değişen Dünyası. (İ. Gülfidan, Çev.) İstanbul: Optimist
- Erkal, M.E., Baloğlu, B., Baloğlu, F. (2017). Ansiklopedik Sosyoloji Sözlüğü. İstanbul: Der Yayınları

- Gerber, M.E. (2015). Dünyanın En Başarılı Küçük İşletmesi. (E. Aksan, Çev.) Ankara: Akılçelen Kitaplar. (Orijinal çalışma basım tarihi 2010).
- Gerber, M.E. (2018). Girişimci İşletme (2. Baskı). (O. Buyrukçu, Çev.) İstanbul: Kuraldışı Yayıncılık. (Orijinal çalışma basım tarihi 2009)
- Goleman, D. (2019) Yeni Yönetici. *Lideri Lider Yapan Nedir?* (s.107-133)(İ. Özçelik, Çev.)İstanbul: Optimist Yayınları. (Orijinal çalışma basım tarihi 2017)
- Goleman, D. (2019). Duygusal Zekâ ve Liderlik. İstanbul: Optimist Yayınları
- Greenlaf, Robert K. (1977) Servant Leadership: A journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness. Mahwah, NJ: Paulist Press, akt. Spears L.C. (2019) Hizmetkâr Liderlik. Blanchard K. & Broadwell R. (Ed.), *Hizmetkâr Liderin Özellikleri*. İstanbul: Beyaz Yayınları (Orijinal çalışma basım tarihi 2018)
- Gürsoy, K. (2007). Bir Evrensel Projemiz Var Mı?. İstanbul: Etkileşim Yayınları
- İlhan, Ü.D. (2019) Kuşaklar Açısından Çalışma Değerleri ve Örgütsel Bağlılık. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık
- İzmiroğlu, M. (2011). Aile Şirketlerinde Profesyonellerle Yönetim. İzmir: Ticaret Yayınları
- İzmiroğlu, M. (2012). Aile Şirketlerinde Kariyer. İzmir: Ticaret Yayınları
- İzmiroğlu, M. (2015). Aile Şirketlerinde Kuşaklararası Geçiş ve Liderlik Devri. İzmir: Ticaret Yayınları
- İzmiroğlu, M. (2016). Aile Şirketlerinde Kurumsal Kimlik ve Yönetişim. İzmir: Ticaret Yayınları
- Kozlu, C. (2014) Kurumsal Kültür (5. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi
- Kouzes, J., & Posner, B. (2018). Liderliği Öğrenmek. (İ. Özçelik, Çev.) İstanbul: Optimist Yayınları. (Orijinal çalışma basım tarihi 2010)
- Kuçuradi, İ. (2018) Etik (7. Baskı). Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu
- Kümbetoğlu, B. (2005). Sosyolojide ve Antropolojide Niteliksel Yöntem ve Araştırma. İstanbul: Bağlam Yayınları
- Özkul, İ. (2016). Aile Şirketleri ve Profesyonel Yöneticiler. İstanbul: ave executive

- Pamuk, Ş. (2011) Osmanlı-Türkiye İktisadi Tarihi 1500-1914 (7. Baskı) İstanbul: İletişim Yayınları
- Spears L.C. (2019). Hizmetkâr Liderlik. Blanchard K.,& Broadwell R. (Ed.) *Hizmetkâr Liderin Özellikleri* (s. 37). İstanbul: Beyaz Yayınları. (Orijinal çalışma basım tarihi 2018)
- Tezcan M. (2018). Değerler Eğitimi. Ankara: Anı Yayıncılık
- Türkoğlu M. (2002). Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmeler(KOBİ'ler)in Bölgesel Kalkınmaya Etkileri ve Bölgesel Kalkınmada Kobi Temelli Stratejiler (s. 277-300) Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
- Unger, F. (2020). Şark Şekerciliği. (P.M. Işın, & M. Çakmak, Çev.) İstanbul: Yapı Kredi Yayınları
- Yarış, S. (2012). İstanbul'un 100 Sanayi Kuruluşu. İstanbul: Kültür A.Ş. Yayınları
- Yazıcı, S. (2018). Yüzyıllık Hikayeler. İstanbul: Yüzyıllık Markalar Derneği
- Yükselen, C. (2018). Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim ve Aile Anayasası. Ankara: Detay Yayıncılık

II. Bildiriler

- Ak B.G. (2008). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Gelecek Nesillerin Eğitiminin Rolü. Tamer Koçel (Ed.), 3. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* içinde (s. 91-99). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları
- Aydın E., Yelkikalan N. (2010). Aile İşletmelerinde Kültürlerarası (Aile Kültürü-İşletme Kültürü) Çatışmaların Çözümünde Yeni Bir Model Önerisi: Duygusal Sahiplik Olgusu ve Duyguların Yönetimi. Tamer Koçel (Ed.), 4. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* içinde (s. 209-221). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları
- Balaban Ö., Yıldız G. (2008). Aile İşletmelerinde Aile Anayasasının Etkinlik ve İşlevselliğine Yönelik Bir Araştırma. Tamer Koçel (Ed.) 3. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* içinde (s. 181-190). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları
- Masatoğlu H. (2006). Aile Şirketleri ile İlgili Bulgular. Tamer Koçel (Ed.), 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* içinde (s. 265-267). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları
- Öner H., Turhan Ö. (2010). Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma: Kurukahveci Mehmet Efendi. Tamer Koçel (Ed.), 4. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* içinde (s. 119-133). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları
- Semerci B. (2008) Miras: Öncesi, Hayal Kırıklıkları ve Sonrası. Çözümü Var Mı?. Tamer Koçel (Ed.), 3. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* içinde (s. 89-90). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları
- Tileylioğlu A. (2006) Aile Şirketleri. Tamer Koçel(Ed.), 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* içinde (s. 15-22). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları

III.İnternet Adresleri

- <https://www.alomaliye.com/wp-content/uploads/2019/02/2019-bagimsizdenet-tabi-sirketler.pdf>
- <http://www.geziko.com/blog/istanbulun-bayram-sekeri-tadindaki-25-dukkani/>
- <http://www.yuzyillikmarkalar.org/TR/Default.aspx>
- <https://www.100tarihilokanta.com/>
- <https://www.haberturk.com/kultur-sanat/haber/762343-100-yillik-istanbul-adresleri>
- <https://www.hurriyet.com.tr/galeri-turkiyenin-en-eski-markalari-40449088/10>
- <https://www.haberturk.com/ekonomi/is-yasam/haber/1527522-turkiye-nin-asirlik-sirketleri>

EKLER

Ek 1: İstanbul’da Bulunan Yüzyıldan Fazla Faaliyet Gösteren Şirketler

(Şirket Adı, Faaliyet Türü, Kuruluş, Sahibi, Kurulduğu Yeri ve Şube Sayısı)

Şirketin Adı	Faaliyet Türü	Kuruluş	Sahibi	Yeri ve Şube Sayısı
1920 Sultanahmet Köftecisi **	Yeme-İçme	1916	Mehmet Seracettin Efendi	Sultanahmet 11
7-8 Hasanpaşa Fırını*	Gıda	1893	Hasan Paşa	Beşiktaş
Abdi İbrahim	İlaç	1912	Ecz. Abdi İbrahim Bey	Küçükmustafapaşa
Afitap – Ece Ajandası	Kırtasiye	1892	Mehmet Sadık Bey	Beyazıt
Agora Meyhanesi *	Yeme-İçme	1890	Rum Kaptan Asteri	Balat
Ağa Hamamı	Hamam	1454	Fatih Sultan Mehmet	Taksim
Akmanoğlu Fırını	Gıda	1883	Bilinmiyor	Eyüpsultan
Alevli A.Ş. Yuda Levi	Züccaciye	1898	Kehribarcılar ve Leviler	Şişli
Ali Muhiddiin Hacıbekir Lokumları*	Gıda	1777	Şekerci Hacı Bekir Efendi	Bahçekapı 5
Altan Şekerleme *	Gıda	1865	Karagözoğlu Emin Bin	Fatih
Apikoğlu	Gıda	1910	Krikor Apikoğlu	Kayseri (Şu an İstanbul'da)
Asri Turşucusu *	Gıda	1913	Bilinmiyor	Edirnekapı (Şu an Beyoğlu)
Avedis Zildjian Şirketi	İmalat	1623	Avedis Zildjian	İstanbul – Samatya
Balat Çavuş Hamamı *	Hamam	Yüz yıldan fazla	Bilinmiyor	Balat
Balat Merkez Eczanesi*	Eczane	1800'ler		Balat

Balat Merkez Şekercisi *	Gıda	1879	Bilinmiyor	Balat	
Bayrakçı Bayrak Fabrikası	Bayrak	1919	Feyzullah Göçek	Beyoğlu	
Barbaros Yoğurt* ve Süt Mamulleri	Yeme-İçme	1918	Bilinmiyor	Fatih	
Bebek Badem* Ezmecisi	Gıda	1904	Mudanyalı Mehmet Halil Bey	Bebek	
Beceren Köftecisi	Yeme-İçme	1860	Bilinmiyor	Eminönü	
Beyaz Fırın*	Yeme-İçme	1836	Kozma Stoyanof	Balat	7
Bilol	Sanayi	1911	Bilinmiyor	(Şu an Florya'da)	
Bomonti Bira Sanayi	Bira	1890	Bilinmiyor	İstanbul	
Boybeyi Mücevher* Kuruluş Yılı-1881	Mücevher	1881	Ahmed-i Zarif Boybeyi	Kapalıçarşı	2
Broderi Narin	Tekstil	1917	Hamdi Bey	Sultanhamam	
Büyük Londra* Oteli	Otelcilik	1892	Bilinmiyor	Beyoğlu	
Cağaloğlu *Hamamı	Turizm	1741	Sultan I. Mahmud	Cağaloğlu	
Cemilzade Şekerci Udi Cemil Bey*	Yeme-İçme	1883	Şekerci-Bestekâr-Udî-Hafız Cemil	Şehzadebaşı	3
Çemberlitaş Hamamı*	Turizm	1584	Nûrbânû Sultan	Çemberlitaş	
Çift Geyik Karaca	Tekstil	1917	Hocazade Halil Efendi	İstanbul	69

Deriş Patent ve Marka Acentalığı A.Ş.	Hukuk	1912	Celal Derviş Deriş	İstanbul	
Develi Restoran	Yeme-İçme	1912	Arif Develi'nin Büyükbabası	Antep (Şu an İstanbul'da)	
Emgen Optik *	Optik	1901	Salih Necati Emgen	Üsküdar (Şu an Beyoğlu)	
Faros Optik	Sağlık	1900'lerin başı	Bilinmiyor	İstanbul	
Ferah Eczanesi	Eczane	1908	Bilinmiyor	İstanbul	
Filiba Köftecisi *	Yeme-İçme	1893	Mehmet Saltuk	Bâb-ı Âli Yokuşu	
Gabaylar Müessesesi	Av, Spor, Balıkçılık Ürünleri	1885	Lazzora Gabay	Eminönü-Bahçekapı	
Güngenci Saat *	Saat	1864	Usta Adem	İstanbul	
Hacı Abdullah Lokantası*	Yeme-İçme	1888	Abdullah Efendi	Karaköy (Şu an Beyoğlu)	
Hacı Niyazi Efendi Lokum*	Gıda	1907	Niyazi Bey	Çiçek Pasajı	
Hacı Şakir	Kozmetik	1889	Hacı Ali Bey	Kırım (1915'te Laleli)	
Hacı İsmail Hakkı-zâde Hafız Mustafa**	Yeme-İçme	1864	İsmail Hakkı Bey	Bahçekapı	13
Hamamcioğlu Müesseseleri	İthalat	1880	Ali Nuri Bey	Eminönü	
Hamidiye Su	Gıda	1902	II. Abdülhamid Han	Kemerburgaz	
Helvacızade	Gıda	1920	Hacı Mehmet Efendi	İstanbul	2

Hicipoğlu* Şekerleme	Gıda	1745	Hicipzâde Mustafa Efendi	Eminönü	
İbrahim Etem Ulagay İlaç Sanayi	İlaç	1903	İbrahim Etem Ulagay	Gedikpaşa	
İlancılık A.Ş.	Reklam	1909	David Samanon, Jak Hulli, Ernest Hoffer	İstanbul	
İskender Smokin *	Terzilik	1891	Levon Kordonciyan	Şişli	
Kaptanoğlu Denizcilik	Denizcilik	1904	Mehmet Kaptan	Trabzon (Şu an İstanbul’da)	
Karaköy Güllüoğlu**	Yeme- İçme	1820	Hacı Mehmet Güllü	Antep (Şu an Karaköy’de)	
Karavelioğlu İşletme Grubu	?	1916	Osman A. Karavelioğlu Cemal A. Karavelioğlu	Karaköy	
Karışma Sen Balık Restaurant	Yeme- İçme	1938	Bilinmiyor	Cankurtaran	
Kazancılar Kebap	Yeme- İçme	1908	Bilinmiyor	Kalamış	
Kemal Kükrer	Gıda	1915	Kemal Kükrer	Eskişehir (Şu an merkez İstanbul’da)	
Kifidis	İmalat- Mağaza	1919	T. Kifidis	İstiklâl Caddesi	14
Kurukahveci* Mehmet Efendi	Gıda	1871	Mehmet Efendi	Eminönü	1
Kohen Kitabevi *	Kitap	1918	Eliza-Mazalto Kohen	Beyoğlu	
Konyalı Lokantası *	Yeme- İçme	1897	Hacı Ahmet Doyuran	Sirkeci	

Kositaş Sigorta	Sigorta	1906	Bilinmiyor	İstanbul	
Koska Hacı Emin Bey 1907	Gıda	1907	Hacı Emin Bey	Denizli (Şu an İstanbul’da)	37
Koşar Deri	Deri	1880	Bilinmiyor	İstanbul	
Kutman	Şarap	1896	Bilinmiyor	İstanbul	
Lebon Pastanesi *	Yeme-İçme	1886	Bilinmiyor	İstiklâl Caddesi	
Librairie de Pera	Kitap	1920	Bilinmiyor	İstanbul	
Madra Zeytinyağı	Gıda	1917	Bilinmiyor	İstanbul	
Malatya Pazarı	Gıda	1870	Bilinmiyor	Mısır Çarşısı	19
Merkez Eczanesi *	Eczane	1870	Georges Papagabriel	Büyükada	
Meşhur Beyoğlu Kellecisi	Yeme-İçme	1890	Bilinmiyor	İstanbul	
Meyer Saat*	Saat	1878	Johann Meyer	Karaköy Tünel	1
Nuri Leflef * Ayakkabı Boya	Ayakkabı Boyası	1918	Nuri Leflef	Tahtakale-Eminönü	
Ördekçioğlu	Züccaciye	1919	Bilinmiyor	İstanbul	
Pandeli Restaurant	Yeme-İçme	1901	Pandeli Çobanoğlu	Eminönü	
Pando Kaymakçısı*	Yeme-İçme	1895	Bilinmiyor	Beşiktaş	

Pera Palas Hotel*	Otelcilik	1895	Bilinmiyor	İstanbul	
Petek Saraciye	Saraciye	1855	İsmail Bey	Veles-Makedonya (Şimdi İstanbul'da)	
Rebul Eczanesi *	Eczane- Kozmetik	1895	Jean Cesar Reboul	Beyoğlu	
Sabuncakis Doğal Çiçek	Çiçekçilik	1874	İstavro Sabuncakis	Beyoğlu	7
Safa Meyhanesi	Yeme- İçme	1895	Bilinmiyor	Yedikule	
Saffet Abdullah Güllaçları	Gıda	1881	Abdullah Efendi	Şehremini	1
Sanko Holding	Holding	1904	Sani Konukoğlu	İstanbul	
Ses Tiyatrosu	Tiyatro	1885	Patrokli Campanaki	Halep Pasajı	
Sırmakeş Su	Gıda	1900	Ahmet Mithat Efendi (İsim Babası)	Beykoz-Dere Seki Köyü	
Silkar Holding	Holding	1860	Silahtaroğlu Ailesi	Bayrampaşa (Şimdi)	
Splendid Palace Otel *	Otelcilik	1908	Sakızlı Müşir Kâzım Paşa	Büyükkada	
Şekerci Cafer * Erol	Gıda	1807	Bilinmiyor	Eminönü	5
Şenocak Şapka	?	1920	Bilinmiyor	İstanbul	
Şeref Bürhan *	Yeme- İçme	1892	Bilinmiyor	Zeyrek	
Tarihi Ali Baba Balık Lokantası	Yeme- İçme	1920	Ali Azveren	Sarıyer-Kireçburnu	

Tarihi Arabacılar * Hamamı	Hamam	1650	Bilinmiyor	Balat
Tarihi Beşçeşmeler Simit Fırını	Yeme-İçme	1810	Bilinmiyor	Maltepe
Tarihi Fatih * Sarmacısı	Yeme-İçme	1916	Bilinmiyor	İstanbul
Tarihi Kalkanoğlu * Pilavcısı	Yeme-İçme	1856	Kalkanoğlu Süleyman Ağa	Trabzon (İstanbul'da şubeleri bulunmakta.)
Tarihi Kanlıca * Yoğurdu	Yeme-İçme	1893	Poyraz İbrahim Ağa	Kanlıca
Tarihi * Kocamustafapaşa Hamamı	Hamam	1489	Bilinmiyor	Kocamustafapaşa
Tarihi Merkezefendi* Hamamı	Hamam	1552-1572	Bilinmiyor	Topkapı
Tarihi Okyay Kurabiye Fırını	Yeme-İçme	1934	Bilinmiyor	Beşiktaş
Tarihi Pano * Şaraphanesi	yeme-içme	1898	Panayot Papadulos	İstanbul
Tarihi Sarıyer * Börekçisi	yeme-içme	1895	Ondur Ailesi	Sarıyer
Tecde Grup	?	1880	Ahmet Hoca	Malatya (İstanbul'da faal)
Tevfik Aydın * Saat	Saat	1889	Hacı Mehmet Nuri	Trabzon (Şu an Eminönü'nde)
Vefa Bozacısı *	Yeme-İçme	1876	Hacı Sadık Bey	Vefa
Viktor Levi * Şarapevi	Yeme-İçme	1914	Bilinmiyor	Caferağa-Kadıköy
Yanyalı Fehmi * Lokantası	Yeme-İçme	1919	Fehmi Sönmezler	Kadıköy

Yeni Moda *					
Eczaanesi	Sağlık	1902	Bilinmiyor	İstanbul	
Ziraat Bankası *					
Mithat Paşa	Banka	1863	Mithat Paşa	İstanbul	

17-
33

Not: Tabloda yer alan şirketler genel itibarıyla; İstanbul’da bulunan, faaliyette olan ya da faaliyetini sonlandırmasının üzerinden uzun bir süre geçmemiş yüzyıllık şirketlerdir. Ayrıca şirketlerin şube sayıları, merkez dışındaki şubelerin toplam sayısıdır. “Şube” kavramı merkez dışında var olan diğer iş yerlerini ifade etmektedir. Araştırma kapsamına haklarında niteliksel araştırma yöntemleriyle veri toplanan şirketler (*) ile gösterilmiştir. Nitel görüşme yapılan şirketler (**) ile gösterilmiştir.

Ek 2: Mülakat Soruları

Merhaba,

İstanbul’da yüzyıldan fazla faaliyette bulunan şirketiniz hakkında; **“Aile Şirketlerinin Devamlılığında Ekonomik Sosyalleşmenin Önemi, İstanbul’da Bulunan Yüzyıllık Şirketler Örneği”** konulu bir araştırma için sizinle mülakat yapmak istiyorum. Teşekkür ederim.

1. Aile şirketinizin kuruluş hikâyesinden bahseder misiniz lütfen? (ne zaman-nerede kuruldu, hangi koşullarda ...)
2. Aile ve şirket olarak gelenekli misiniz gelenekçi misiniz? Açıklar mısınız lütfen?
3. Kurucunuzun önem verdiği değerler nelerdi?
4. Kurucunuzdan sonra – olumlu ve olumsuz – gelişmelerin etkisiyle tecrübe ettiğiniz, aileye ve kuruma uyguladığınız birtakım değerleri ve tavırları alımlar mısınız? (Cevap: “evet” ise) Örneklendirir misiniz lütfen?
5. Sizin ve ailenizin şirketinize olan duygusal bağlılığınızı nasıl tarif edersiniz ve bunu hangi değerlere dayandırırsınız?
6. Sizce bir aile şirketinin lideri hangi ayırt edici özelliklere sahip olmalıdır?
7. Literatürde bir kavram var: “hizmetkar lider”. Sizce bahsettiğiniz lider tipi aynı zamanda hizmetkar lider midir? Ne düşünüyorsunuz?
8. Kurucunuzun nasıl bir lider olduğunu anlatır mısınız? Mesela başarı güdüsü, girişimciliği, adaleti, insan ilişkileri nasıldı? Ailede ve şirkette bütünleşme ruhunu yakalamak için ne yaptı?
9. Aile şirketinizin misyon (manası) ve vizyonu (gayesi) nedir? Bu manayı ve gayeyi gerçekleştirmek için siz ne yapıyorsunuz?
10. İnsana dair ne yapıyorsunuz?
11. Sizce “ulaşılabilirlik” nedir? “ulaşılabilir” olmanın önemi nedir?
12. Gelecek kuşakların eğitiminin önemi nedir?
13. Onların ekonomik olarak sosyalleşmesi için ne yapıyorsunuz? Ya da onları ekonomik hayatın unsurlarına hakim birer lider olarak nasıl yetiştiriyorsunuz?

14. Yeni kuşak ve eski kuşak arasında düşünsel ve davranışsal yönden ne gibi farklılıklar bulunmakta sizce? Ayrıca yeni kuşak ve eski kuşağın “aile şirketi” tanımı farklı mıdır?
15. Kurumsallaşma konusunda ne düşünüyorsunuz, kurumsal değerlerle birlikte kurumsallaşmak mümkün müdür ve böyle bir çabanız oldu mu?
16. Aile şirketinin sosyal, kültürel ve etik değerlerinin bilincine varılmasında şirketin de devletlerin anayasası gibi bir şirket anayasası olmalı mı?
17. Şirketin gelecek kuşaklara devredilmesi sizce nasıl bir duygudur? Özellikle şirket sahibi hayattayken miras planlaması yapılmalı mı?
18. Şirketin gelecek kuşaklara devredilmesi, miras planlaması ve diğer konularda “güven” kavramı sizler için ne ifade eder?
19. Aile şirketlerinin devamlılığı ve sosyal, kültürel, etik değerler bilinci üzerinden ekonomik sosyalleşme yolu ile gelecek kuşaklara aktarımı konusundaki düşünceleriniz nelerdir?

Ek 3: Resim Listesi

Resim 1: Hicipoğlu Şekerleme



Kaynak: Saha Araştırması

Resim 2: Hasanpaşa Fırını



Kaynak: Saha Araştırması

Resim 3: Vefa Bozacısı



Kaynak: Saha Araştırması

Resim 4: Cağaloğlu Hamamı



Kaynak: Saha Araştırması

Resim 5: Balat Merkez Şekercisi



Kaynak: Saha Araştırması

Resim 6: Splendid Palace Hotel



Kaynak: Saha Araştırması

Resim 7: Şekerci Cafer Erol (Yılbaşı Hazırlıkları)



Kaynak: Saha Araştırması