

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
SÜRDÜRÜLEBİLİR BÜYÜME VE KALİTE YÖNETİMİ BİLİM DALI

**AİLE İŞLETMELERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK SÜRECİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

DUYGU GÜNAL

İstanbul, 2019

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
SÜRDÜRÜLEBİLİR BÜYÜME VE KALİTE YÖNETİMİ BİLİM DALI

**AİLE İŞLETMELERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK SÜRECİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

DUYGU GÜNAL

Danışman: PROF. DR. OLCAY BİGE AŞKUN

İstanbul, 2019



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

İŞLETME Anabilim Dalı SÜRDÜRÜLEBİLİR BÜYÜME VE KALİTE YÖNETİMİ
Bilim Dalı TEZLİ YÜKSEK LİSANS öğrencisi DUYGU GÜNAL'nın AİLE
İŞLETMELERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK SÜRECİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA adlı
tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 22.08.2019 tarih ve 2019-27/11 sayılı kararıyla
oluşturulan jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi 28 / 8 / 2015

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

1.	Tez Danışmanı	Prof. Dr. OLCAY BİGE AŞKUN	
2.	Jüri Üyesi	Prof. Dr. REFİKA BAKOĞLU	
3.	Jüri Üyesi	Prof. Dr. UĞUR YOZGAT	

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soy isim	:	Duygu Günal
Anabilim Dalı	:	İşletme
Program	:	Sürdürülebilir Büyüme ve Kalite Yönetimi
Tez Danışmanı	:	Prof. Dr. Olcay Bige Aşkun
Tez Türü ve Tarihi	:	Yüksek Lisans – 2019
Anahtar Kelimeler	:	Aile İşletmeleri, Sürdürülebilirlik

ÖZET

AİLE İŞLETMELERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK SÜRECİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu çalışma Hatay ilinde bulunan aile işletmelerinin sürdürülebilirlik sürecini incelemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmaya, halen iş yaşamlarını sürdürmeye devam eden, büyük ölçekli olmayan, 15 aile işletmesi seçilmiştir. İşletmelerin sürdürülebilirlik süreçleri, literatür taraması sonucu elde edilen ortak kavramlardan yararlanılarak, sürdürülebilirliğin Ekonomik, Çevresel ve Sosyal boyutu altında oluşturulan sorular eşliğinde, mülakat yöntemiyle öğrenilmeye çalışılmıştır.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Duygu Günal
Field : Department of Business Administration
Programme : Sustainable Growth and Quality Management
Supervisor : Prof. Dr. Olcay Bige Aşkun
Degree Awarded and Date : Master – 2019
Keywords : Family Business, Sustainability

ABSTRACT

A RESEARCH ON THE SUSTAINABILITY PROCESS IN FAMILY BUSINESSES

This study aims to investigate sustainability process of several family businesses within Hatay municipality. There were 15 small or mid-sized ongoing family business selected for this study. Sustainability Process of those businesses has been examined by interview methodology. Questions created by literatur review which measure economical, enviromental, and social dimensions of sustainability.

ÖNSÖZ

Yüksek lisans tezimin danışmanlığını yürüten saygıdeğer hocam Prof. Dr. Olcay Bige Aşkun'a, işletmelere uygulayacağımız mülakat sorularını hazırlamamıza yardım eden Prof. Dr. İnci Erdem Artan'a ve arkadaşım Ozan Emre Ufacık'a, tez çalışmam süresince desteğini esirgemeyen Zeynep Kılınç'a, Hatay ilinde mülakat yapacağımız işletmeleri seçmeme yardım eden ve yüksek lisansım boyunca maddi ve manevi destek olan aileme teşekkür eder, faydalı bir çalışma olmasını dilerim.

İstanbul, 2019

Duygu GÜNAL

İÇİNDEKİLER

ÖZET	I
ABSTRACT	II
ÖNSÖZ	III
İÇİNDEKİLER	IV
TABLOLAR.....	VII
ŞEKİLLER.....	IX
KISALTMALAR.....	X
GİRİŞ	XI
1. BÖLÜM AİLE İŞLETMELERİ.....	2
1.1. Aile ve İşletme Kavramları	2
1.2. Aile İşletmelerinin Temel Özellikleri	4
1.3. Aile İşletmelerinin Avantaj Ve Dezavantajları	6
1.3.1. Avantajları.....	6
1.3.2. Dezavantajları	7
1.4. Aile İşletmelerinin Üstün ve Zayıf Yönleri	8
1.5. Aile İşletmelerinin Temel Sorunları	10
1.6. Aile İşletmelerinde Sistem Modelleri	11
1.6.1. Aile Sistem Teorisi (İki Daire Modeli)	12
1.6.2. Üç Daire Modeli	14
1.6.3. Dört Daire Modeli.....	16
1.6.4. Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik Modeli.....	19
1.7. Dünyada ve Türkiye’de Aile İşletmeleri.....	21
1.7.1. Dünyada Aile İşletmeleri	21

1.7.2. Türkiye’de Aile İşletmeleri.....	24
2. BÖLÜM SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK	28
2.1. Sürdürülebilirlik Kavramı	28
2.2. Sürdürülebilirliğin Boyutları.....	29
2.2.1. Ekonomik Sürdürülebilirlik	29
2.2.2. Çevresel Sürdürülebilirlik.....	30
2.2.3. Sosyal Sürdürülebilirlik	32
2.3. Sürdürülebilirliğin Tarihsel Gelişimi	33
2.3.1. Stockholm Konferansı, 1972	33
2.3.2. Brundtland Raporu, 1987.....	34
2.3.3. Rio Zirvesi, 1992	35
2.3.4. Rio +5 Zirvesi, 1997	35
2.3.5. Johannesburg Zirvesi, 2002	36
3. BÖLÜM AİLE İŞLETMELERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ	37
3.1. Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği.....	37
3.2. Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliğini Etkileyen Faktörler.....	37
3.3. Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri	39
3.3.1. Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmelerinin Ortak Özellikleri.....	39
4. BÖLÜM AİLE İŞLETMELERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK SÜRECİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	40
4.1. Araştırmanın Amacı	40
4.2. Araştırmanın Kapsamı	40
4.3. Araştırmanın Yöntemi	40
4.4. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi.....	41

4.5. Araştırmanın Sürdürülebilirlik Boyutları ile İncelenmesi	61
SONUÇ	67
KAYNAKÇA	71
EKLER	78
EK 1: ARAŞTIRMADA KULLANILAN SORU FORMU.....	78
EK 2: ARAŞTIRMAYA KATILAN İŞLETMELERİN SORU NUMARALARINA GÖRE VERDİKLERİ CEVAPLAR.....	82



TABLULAR

Tablo 1: Aile İşletmelerinin Üstünlükleri ve Zayıflıkları	8
Tablo 2: Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri.....	9
Tablo 3: Aile ve işletme sistemlerinin karşılaştırılması.....	12
Tablo 4: Aile işletmeleri bünyesinde bulunan faktörler ve amaçları	15
Tablo 5: Dört Daire Modelinde Faktörlerin Amaçları	18
Tablo 6: Dünyanın En Eski 25 Aile İşletmesi	23
Tablo 7: Türkiye'nin En Eski 25 Aile İşletmesi.....	27
Tablo 8: Sürdürülebilirliğin Çevresel Boyutuna Etki Eden Etmenler	31
Tablo 9: Sürdürülebilir Kalkınma Göstergeleri	36
Tablo 10: Araştırmaya Katılan Aile İşletmelerinin Kuruluş Yılları	42
Tablo 11: Araştırmaya Katılan Aile İşletmelerini Kimin Kurduğu	43
Tablo 12: Araştırmaya Katılan Aile İşletmelerinin Şirket Yapısı	43
Tablo 13: Araştırmaya Katılan Aile İşletmelerinin Çalışan Sayısı.....	44
Tablo 14: Araştırmaya Katılan Aile İşletmelerinin Sermaye Tutarı.....	44
Tablo 15: Araştırmaya Katılan Aile İşletmelerinin Plan Vadeleri.....	45
Tablo 16: Araştırmaya Katılan Aile İşletmelerinin Destekleyici ve Zorlayıcı Faktörleri	46
Tablo 17: Araştırmaya Katılan Aile İşletmelerinin Meslek Odalarına Üyelikleri.....	47
Tablo 18: Araştırmaya Katılan Aile İşletmelerinin Meslek Odalarından Destek Alma Durumları.....	48
Tablo 19: Araştırmaya Katılan Aile İşletmelerinin Devlet Teşviklerinden Yararlanma Durumları.....	48
Tablo 20: Araştırmaya Katılan Aile İşletmelerinin Ürün Çeşitliliği	49

Tablo 21: Araştırmaya Katılan Aile İşletmelerinin Műřteri Memnuniyeti İçin Yaptığı alışma	50
Tablo 22: Araştırmaya Katılan Aile İşletmelerinin Satışlarını Arttırmak İçin Yaptığı alışma	50
Tablo 23: Araştırmaya Katılan Aile İşletmelerinin Satış Fiyatlarını Belirleme Etkenleri	51
Tablo 24: Arařtırmaya Katılan Aile İřletmelerinin Personel alıřma Sűreleri	52
Tablo 24-a: Arařtırmaya Katılan Aile İřletmelerinin Personel alıřma Sűreleri.....	53
Tablo 25: Araştırmaya Katılan Aile İşletmelerinin alışma Dűzeninde Hassas Oldukları Deęerler	54
Tablo 26: Araştırmaya Katılan Aile İşletmelerinin Yatırımcılara Değer Yaratma İştekleri	54
Tablo 27: Araştırmaya Katılan Aile İşletmelerinin Başka Bir Yerde İşletme Kurmaları Halinde Dikkat Edecekleri Unsurlar	55
Tablo 28: İřletmelerin Ekonomik Sűrdűrűlebilirlik Gűstergeleri	62
Tablo 29: İřletmelerin evresel Sűrdűrűlebilirlik Gűstergeleri	64
Tablo 30: İřletmelerin Sosyal Sűrdűrűlebilirlik Gűstergeleri	65

ŞEKİLLER

Şekil 1: Aile İşletmesinde Çıkan Sorunların Sebepleri	10
Şekil 2: Aile İşletme Sistemlerinde İnsan Kaynakları İle İlgili Değerler.....	13
Şekil 3: Aile İşletmelerinde Üç Daire Modeli	14
Şekil 4: Aile İşletmelerinde Dört Daire Modeli	16
Şekil 5 : Aile İşletmelerinde Dört Daire Modeline Göre Kişilerin Üstlendiği Roller....	17
Şekil 6: Sürdürülebilir Aile İşletmesi Modeli	20
Şekil 7: Sürdürülebilirliğin Üç Daire Modeli	28

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AVM	: Alışveriş Merkezi
ISO	: Uluslararası Standartlar Teşkilatı
OECD	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
SGK	: Sosyal Güvenlik Kurumu
STK	: Sivil Toplum Kuruluşu
TSE	: Türk Standardları Enstitüsü
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
UNCED	: Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Konferansı
WSSD	: Dünya Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesi

GİRİŞ

Aile işletmelerinin hem Dünyada hem de Türkiye’ de ekonominin önemli bir bölümünü kapsadığı ve etkilediği bilinmektedir. Araştırmalar sonucunda farklı istatistiksel verilere erişilse de Dünya genelindeki işletmelerinin minimum % 75’ inin aile işletmesi olduğu söylenebilir.

Sürdürülebilirlik ilk olarak çevresel konularla ilgili çalışmalar yaparken ve onunla ilgili uygulamalar hazırlanırken ortaya çıkan bir kavram olmuştur. Sürdürülebilirlik kavramının tanımı ilk kez 1987 yılında yayınlanan “Brundtland Raporu” içerisinde yapılmıştır.

Ekonomi içerisinde % 75 ile % 95 arasında yer aldığı verilerine ulaşılan aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinin önemi anlaşılmış ve son yıllarda bununla ilgili çalışmalar da yapılmaya başlanmıştır.

Araştırmamız da aile işletmelerinin sürdürülebilirlik süreçlerini nasıl yürüttüklerini incelemek amacıyla yapılmıştır.

Birinci bölümde; aile ve işletme kavramlarına, aile işletmesi kavramlarına yer verilmiş, avantaj ve dezavantajları incelenmiş, temel sorunlarına değinilmiştir. Dünyada ve Türkiye’de yer alan en eski aile işletmeleri tablosu ve bazı istatistiksel veriler hakkında da bilgi verilmiştir.

İkinci bölümde; sürdürülebilirlik kavramına, sürdürülebilirliğin boyutlarına ve tarihsel gelişimine etki eden önemli etmenlere yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde; aile işletmelerinin sürdürülebilirliği ve buna etki eden etmenler paylaşılmış sonrasında da sürekli olmayı başarabilen aile işletmeleri hakkında bilgi verilmiştir.

Dördüncü bölümde; araştırma yöntemi, verileri ve bulguları açıklanmış ve değerlendirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE, İŞLETME VE AİLE İŞLETMELERİ

1.1. Aile ve İşletme Kavramları

Aile, temelinde ebeveynler ve çocuklardan oluşan, duygusal bağların bulunduğu, kan bağıının öneminin olduğu, toplumun en küçük yapısıdır. Bu yapıyı oluşturan aile bireyleri yetişme ve büyüme dönemlerinde edindikleri deneyimlerle kendine ait bir değer yapısı ve kültür yaratır. Aile oluşan bu değerlerle topluma faydalı olur (Fındıkçı, Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, 2005, s. 27).

Aile kurumu ebeveynlerin çocukları sosyalleştirmesiyle birlikte, toplum kültürünün yaşatılması ve korunmasına katkı sağlayarak toplumların sürekliliğine yardımcı olur (Eroğlu, 2009, s. 116).

Aile, bireylerin psikolojik, cinsel, sosyal ve ekonomik açıdan ihtiyaçlarının karşılandığı temel birimdir (Nazlı, 2007, s. 17). Ayrıca ait olma, takdir edilme, saygı ve sevgi görmenin en iyi tatmin edildiği yer ailedir (Eroğlu, 2009, s. 117).

İşletme kavramı, mal ve hizmet üretiminin gerçekleştirildiği iktisadi birimler olarak tanımlanmaktadır. İşletme kavramı aynı zamanda kar amaçlı kurumların finansmanı, kuruluşu, üretim araçlarının sağlanması, üretilen mal ve hizmetlerin pazarlanması, yönetilmesi, finansal olaylarının takip edilmesini inceleyen sosyal bir bilim olarak da açıklanmaktadır (Karalar & Özalp, 2004, s. 4).

Aile işletmeleri tanımlarına bakıldığında her bir tanımın farklı açılardan ele alınarak oluşturulduğu görülmektedir. Mülkiyetin kime ait olduğu, kurucunun kişilik özellikleri, işin yönetimi gibi olgular öne çıkmaktadır. En temel beş kavram; aile, işletme, yönetim, mülkiyet ve kültürdür (Fındıkçı, Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, 2005, s. 30).

Aile işletmeleriyle ilgili literatürde birçok tanım yer almaktadır. Kabul edilen ortak bir tanım bulunmamaktadır. Bu yüzden tanımlar tarih sırasına göre listelenecektir.

“En az iki kuşak boyunca aileye ait olan, aile ile işletmenin çıkarlarının aynı olduğu ve bunun işletmenin politikalarına yansıdığı işletmeler”(Donnelly, 1964, s. 93-105),

“Aile reisinin ya da ailenin geçiminden sorumlu bir bireyin işin başında olduğu işletmeler”(Öz-alp, 1971, s. 38),

“Tek bir ailenin bireylerinin kontrolünde olan ve hemen hemen bütün hisselerinin ailenin içinde dağıtıldığı işletmeler”(Barry, 1975, s. 42),

“Bir şirketin mülkiyetinin çoğunluğu ya da kontrolü tek bir ailede olan ve ikiden fazla aile bireyinin girişimindeki işletmeler”(Rosenblatt, 1990, s. 24),

“Aile bireylerinin yönetim pozisyonlarında bulunduğu işletmeler”(Potobsky, 1992, s. 6),

“Ailenin servetini dağıtmamak üzere kurulmuş olan özel işletme formları”(Karlöf, 1993, s. 218),

“Aile bireyleri ya da aile bünyesine evlilik yoluyla dahil olan kişiler tarafından kurulan ve nesilden nesile devam eden aile işletmeleri”(Bork, 1995),

“Yönetim kurulunda iki ya da daha fazla aile üyesinin yer aldığı ve her üyenin en az %10 payına sahip olduğu işletmeler”(Bozkurt, 1997, s. 11),

“Mali durumunu aileden en az iki bireyin kontrol ettiği ve ailenin değerlerine önem verdiği işletmeler”(Zimmerer & Scarborough, 1998),

“En az iki neslin yönetim kademesinde bulunduğu ve aile bireylerinin geçiminden sorumlu olan kişilerin yönettiği işletmeler”(Chua, Chrisman, & Sharma, 1999, s. 19),

“Ailenin geçimini sağlamak veya mirasın ailede kalmasını sağlamak amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen yönetim kademelerinin büyük bölümünün aile üyeleri tarafından doldurulan, karar almada aile üyelerinin etkin olduğu ve en az iki kuşağın çalıştığı işletmeler” (Karpuzoğlu, Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, 2001, s. 19),

“Aile işletmelerinin çoğunluk hisselerinin ailede olup olmadığı üzerinde durulmadan, yönetim fonksiyonlarını elinde bulunduran işletmeler” (Alayoğlu, 2003, s. 14),

Aile işletmeleri kavramlarının farklı açılardan değerlendirilerek tanımlandığı gözlemlenmiş ve bu yüzden kabul edilen ortak bir tanımın olmadığı gözlemlenmiştir.

1.2. Aile İşletmelerinin Temel Özellikleri

Aile işletmelerinde güven ve motivasyon oldukça yüksektir. İkinci kuşak aile bireylerinin işin başında olması durumunda, birinci kuşak aile bireylerinin oluşturduğu kuvvetli ilişkiler sayesinde hem tedarikçiler hem de çalışanlarıyla güvene dayalı ilişkiler kurmaktadır. Aynı zamanda kendilerinden önceki kuşaktan gelen sorumluluğu aldıkları için uzun vadeli hedefleri gerçekleştirmek amacıyla daha fazla çalışırlar. Bu sayede işletme daha dengeli büyüme kapasitesine sahip olmaktadır (İrmiş & Akça, 2011, s. 20-21).

Aile işletmelerinde resmi durumlardan daha çok aile değerleri hakimdir. Geleneklerin iş ortamında da temel belirleyici kararlarda etkin olduğu gözlenmektedir (Fındıkçı, Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, 2011, s. 31).

Aile üyelerinin işletme içerisindeki pozisyonları, ailedeki durumları üzerinde etkilidir. Birey işletme içerisinde güçlü bir pozisyondaysa, aile içinde de önemli bir konumdadır (Karpuzoğlu, Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, 2001, s. 20).

Aile işletmelerinde başlarda yoğun bir iletişim ve etkileşim yaşanırken zamanla işlerin büyümesi ile kişilerin sosyo-ekonomik refahları geliştikçe işbirliğinin zayıfladığı,

iç çatışmaların olabildiği görülmektedir (Fındıkçı, Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, 2011, s. 31).

Aile işletmelerinin ayırt edici özelliklerinden biri aile kültürünün, işletme yönetimi ve stratejileri üzerinde etkili olmasıdır. Aile ilişkileri iş ilişkilerinin önüne geçebilmektedir. Bu nedenle işletme içerisinde uzun vadeli plan ve karar verme aşamalarında, ailenin geleceği de dikkate alınır (Karpuzoğlu, Aile İşletmelerinde Stratejik Planlama ve Aile Şirketlerine Özgü Planlar, 2001, s. 115).

Aile işletmeleri mevcut alışkanlık ve uygulamalarını değiştirmekte zorlanırlar. Yeniden yapılanma ve kurumsallaşma ihtiyaçları olan yapılardır (Fındıkçı, Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, 2011, s. 30).

Aile işletmelerinin sürekliliğini sağlayabilmesi için kurumsallaşma sürecine girmesi ve bu unsura önem vermesi gerekmektedir (Fındıkçı, Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, 2011, s. 30).

Sadece aile işletmelerine özgü özellikler ise şu şekilde ifade edilebilmektedir;

- İşletme kurucusunun, genel müdür ya da üst düzey yönetici olması,
- Kurucunun ferdi olduğu ailenin üyelerinin, işletme içerisinde görev alması,
- Hisse senedi sahiplerinin oyuna sunulmuş konulara aile üyelerinin karar verebilmesi,
- Yöneticilerin, firmalarının aile işletmesi olarak tayin edilmesini kabul etmeleri (G.Holland & R.Boulton, 1984, s. 16-21),
- Kuruculuğunu aile üyelerinden bir veya daha fazla kişinin yaptığı ve sonrasında ailenin diğer üyelerinin de işletme bünyesine katılabildiği kurumdur,
- Aile işletmelerinin temel amacı, aile birliğini korumak, ailenin geçimini sağlamak, mirasın aile içerisinde kalmasını sağlamaktır (Fındıkçı, Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, 2011),
- Bu işletmelerde aile faaliyetleri ile işletmecilik faaliyetleri iç içedir. Karar verme aşamalarında aile içi dengeler, işletmecilik ilkeleri yerine daha çok etki etmektedir (Erdoğan, 2007, s. 70),

➤ Kurucu, aile işletmelerinde yönetime aile üyesi dışında giren profesyonellere karşı otorite kurarak onları da yönetmeye çalışabilirler,

➤ Kurucu yöneticiler işi çekirdekten öğrendikleri için tüccarlıkta başarılı olabilirler ancak yeterli eğitimi alamadıkları takdirde yeniliklere ayak uyduramayabilirler,

➤ Kurucu yönetimi elden bırakmak istemez. Bu yüzden aile bireyleri içerisinde bile işletmenin devri önemli bir sorun olmaktadır,

➤ Aile işletmelerinde değişime kapalı olunması halinde kurumsallaşma söz konusu olamamaktadır. Bu da işletmenin sürekliliğini yakından etkilemektedir (Fındıkçı, Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, 2011, s. 30-32),

➤ Aile işletmelerinde performans değerlendirme, yükselme gibi insan kaynakları yönetimi ile ilgili çalışmaları işletmecilik kural ve ilkelerine göre yapmak zor olmaktadır (Erdoğan, 2007, s. 71).

1.3. Aile İşletmelerinin Avantaj Ve Dezavantajları

Aile işletmeleri; hem bazı iş sahipleri hem de profesyoneller tarafından dezavantajlı olarak görülmektedir. Ancak bu doğru bir bakış açısı değildir. Aile işletmelerinin çok önemli avantajları vardır. Tabii ki dezavantajları da vardır. Önemli olan dezavantajların belirlenmesi ve azaltılmaya çalışılmasıdır (Fındıkçı, Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, 2005, s. 75).

Aile işletmelerinin avantajları ve dezavantajları şu şekilde özetleyebiliriz; (Fındıkçı, Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, 2005, s. 80).

1.3.1. Avantajları

➤ Kısa sürede başarı elde etme arzusu ve işe sahiplik hissedeni çok olması,

➤ Hızlı karar verebilmesi,

➤ Amatör ruhun unutulmaması,

➤ Ailenin bir arada olmasından gelen kuvvetin varlığı ve “biz” algısının kısa sürede gelişmesi,

➤ Karşılıklı saygı duymanın üst yönetimde daha kolay yerleşmesi,

➤ Üst yönetici adaylarının (alt jenerasyon) belli olması ve erkenden gerektiği şekilde yetiştirilebilmeleri.

1.3.2. Dezavantajları

➤ Değişime karşı direncin fazla olması, kurumsallaşma ve profesyonelleşmeye ayak uydurmakta yaşanan zorluklar,

➤ Kurucuların işin içinde yer almasından kaynaklanan kurumsal problemler,

➤ Patron kontrolü altında olmasının yenilikleri engelleyebilmesi,

➤ Planlama, bütçeleme, öngörü ve raporlama gibi disiplinlerin uygulanmasında zorluk yaşanılması ve günlük kararlar olarak çözümlenmelerin tercih edilmesi,

➤ Profesyonellerin patronlar tarafında küçük görülebilmeleri,

➤ Aile içi problemlerin işletmeye yansıtılması,

➤ İşin çok iyi bilinmesine rağmen yönetim kısmında yeterli deneyimin ve bilginin olamaması,

➤ Üst yönetici adaylarının (alt jenerasyon) belli olması ve düzeni bozabilmeleri

1.4. Aile İşletmelerinin Üstün ve Zayıf Yönleri

Taşlıyan, M. ve diğerlerine göre ise üstünlük ve zayıflık tablosu aşağıdadır:

Tablo 1: Aile İşletmelerinin Üstünlükleri ve Zayıflıkları

Aile işletmelerinin üstünlükleri	Aile işletmelerinin zayıflıkları
Mali kaynakların önemli ölçüde sağlanması	Akrabaların kayrılması
Ailenin tanınmış unvanın sağladığı sosyal ve iş çevresi ile iyi ilişkiler	Yetkinin merkezileşmesi
Yönetim politikalarında devamlılık	Yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemesi
Birbirleriyle devamlı iletişimde olan ve işletmeyi bilen ortaklara sahip olma	Ataerkillik
Hızlı karar alabilme	Tutuculuk
Kendini işe adanmış ve sadık çalışma kadrosu	Aile üyeleri arasında rekabet
Dinamizm	Yönetimi devretme krizi
Ülkelerine bağlılıkları	Yönetim kadrosunu oluşturma zorluğu
	Yönetim kadrosunun eğitimini ihmal etmesi
	Motivasyon eksikliği

Kaynak :(Taşlıyan, Bakan, Güven, & Büyükbeşe, 2004, s. 564)

Aile işletmelerinin belirli güçlü ve zayıf yönleri 3 faktöre bağlı olarak incelenebilir (<http://familybusinessconsulting.com/resources/strengths.shtml>, 2019).

- 1) Aile ile işletme arasındaki sınırların yönetilme derecesi,
- 2) Bu iki sistemin de yürütülme başarısı,
- 3) Öğrenme ve adaptasyonun, teşvik edilme veya engellenme derecesi.

Bir aile işletmesinin boyutları ve bunlarla ilgili güçlü ve zayıf yönleri Tablo 2’de belirtilmiştir.

Tablo 2: Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

BOYUT	GÜÇLÜ	ZAYIF
Altyapı	Resmi olmayan, Esnek, Girişimci, İnovatif	Belirsiz, kafa karıştırıcı, sınırlı problemleri, kararsız, değişime direnç gösteren, yönetimi geliştirmede eksiklik, organizasyon şeması yok
Roller	Birden fazla rol oynar, Esnek, İkili ilişkiler, hızlı karar verme	Rol karmaşası, akraba kayırma, ikili rollerin olması öğrenme ve objektifliği engeller, doğum sırası yetersiz aile fertlerini işin başına getirebilir
Liderlik	Yaratıcı, hırslı, gayri resmi otorite, girişimci	Otokratik, yapı ve sistemlere karşı dirençli, bırakmaya izin vermez
Aile İlişkileri	Bağlı çalışanlar, sadık, paylaşılan değerler ve inanç sistemi, aile dinamikleri, güçlü misyon/vizyon anlayışı	Aile meselelerini işe karıştırır, ailenin ve işletmenin likidite ihtiyaçlarını dengeleyememesi, objektif olamama, karar verirken duygusallıktan etkilenme, iş ile aileyi ayırt edememe, rekabet
Zaman	Uzun vadeli bakış açısı, sabırlı sermaye, bağlılık, daha derin bağlar, zamanla oluşmuş güven	Değiştirilmesi zor, geleneklere bağımlı, ailenin kültürü iş ile ilgili kararları etkiler, güven; erken hayal kırıklıklarından etkilenir
Vekalet	Eğitim erken başlayabilir, ömür boyu süren bir sürece danışmanlık, ne zaman ayrılacağını seçebilir	Aile meseleleri, işi bırakmak istememek, işin devredileceği kişiyi seçememek
Sahiplik/ Yönetişim	Yakından takip edilen, aile sahipliği, yüksek derecede kontrol, kazanç motivasyon unsurudur	Kontrol etme arzusu için büyümekten vazgeçebilir, hissedarlara bilgi vermek zorunda değil, genelde yönetim kurulunda aile dışından kimse bulunmaz, gizlilik önemlidir
Kültür	İnovatif, gayri resmi, esnek, yaratıcı, uyarlanabilir, ortak dil, verimli iletişim	Kurucunun işletme üzerindeki etkisi yeniliği engeller, yetersiz, fazla duygusallık, değişime karşı direnç, reaktif, çatışma olma riski yüksek
Karmaşıklık	Yaratıcılığı teşvik edebilir, roller ve hedeflerin zengin etkileşimi	Karışıklığı önlemede kötü yönetim, kaynak ve enerji kaybına sebep olabilir

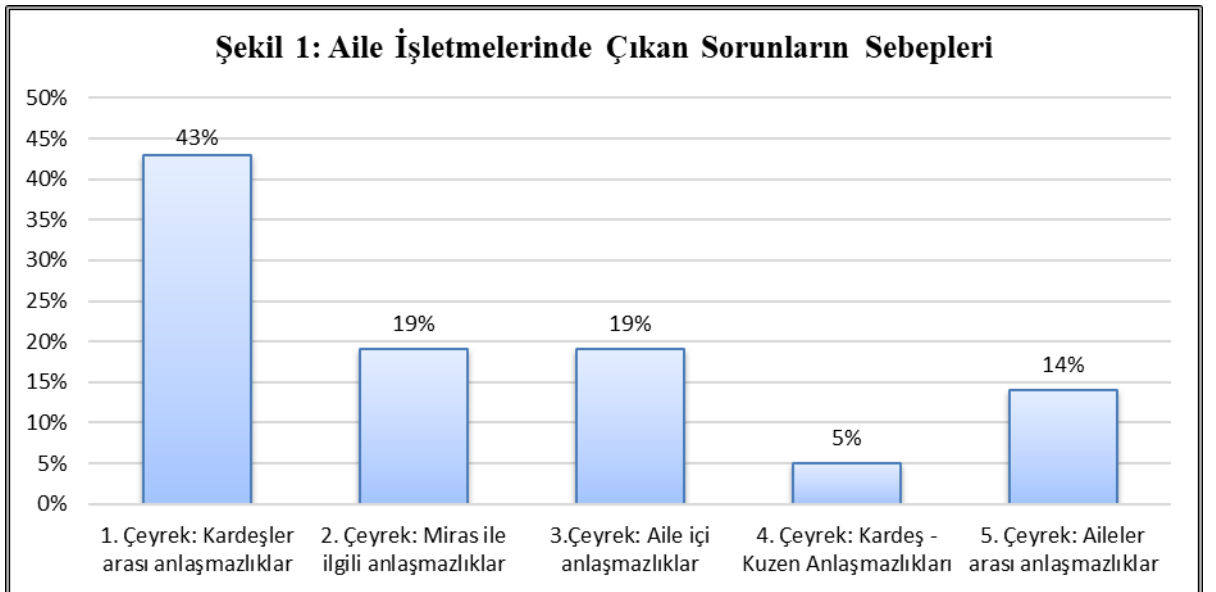
Kaynak: <http://familybusinessconsulting.com/resources/strengths.shtml>

1.5. Aile İşletmelerinin Temel Sorunları

Aile işletmelerinin temel sorunları şu şekilde özetlenebilir; (Fındıkcı, Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, 2005, s. 59)

- Kurumsallaşamamak,
- Profesyonellerle geçinememek ve onları küçük görmek,
- İkinci kuşağın yetişmesi,
- Yekti devri,
- İşlerin tanımlanamaması,
- Yönetmelik ve benzeri kuralların yerleşememesi,
- Ailevi sorunların işe yansıtılması,
- İnsanlara güven duyulmaması,
- Çekirdekten gelme alışkanlıkların aşılması,
- Yeni teknolojileri izleyememe,
- Aile üyeleri ve akrabalara gereksiz konum verilmesi,
- Bütçeleme, öngörü, stratejik planlama gibi temel yönetim fonksiyonlarını uygulayamama,
- Kişisel çıkarların öne çıkması,
- Yetersiz eğitim alınması,

Alacaklıoğlu, aile işletmesinde çıkan sorunların sebeplerini Şekil 1’de sonuçlarla ifade etmiştir (Alacaklıoğlu, 2009, s. 16).



1.6. Aile İşletmelerinde Sistem Modelleri

Aile, içerisinde barındırdığı bireylerin iyi yaşam koşullarını sağlamak ve çıkarlarını korumak istediğindedir. İşletme ise kar elde etmek için ticari amaçlı kurulan sosyal kuruluştur. Aile işletmelerinin yönetiminde aile bireyleri yer alır. Aile bireylerinin ve işletmenin çıkarlarını korumaya çalışan bu yapı sıklıkla çatışmalara sebep olabilmektedir (Vries, Carlock, & Florent-Treacy, 2007, s. 9-10).

1960-1970'li yıllarda aile işletmelerinin sistem odaklı incelenmesine başlanmıştır. Bu süreçte aile işletmelerinin sürekliliğini etkileyen sorunlardan; akraba kayırma, kuşak ve kardeş çatışmaları, yönetim sorunları gibi olgular üzerinde durulmuştur. Yapılan bu çalışmalar sonucunda aile işletmelerin iki temel alt sistem olan aile sistemi ve işletme sisteminden oluştuğu kararlaştırılmıştır (Gersick, Davis, Hampton, & Lansberg, 1997, s. 4-5).

Bu alanda yapılan ilk çalışmalarda aile işletmeleri çevreden bağımsız olarak düşünülmüş ve kapalı sistem olarak incelenmiştir. Daha sonra 1980'li yıllarda yapılan çalışmalarda bakış açısı genişletilerek karmaşık aile işletmeleri modelleri ile açık sistemler düşüncesi ortaya çıkmıştır. Aile işletmelerinin karmaşık yapılarının anlaşılması ve sürdürülebilir olabilmeleri için sistem tabanlı teorilerin kullanılması ön plana çıkmıştır (Distelberg & Sorenson, 2009, s. 66).

Aile İşletmeleri ile ilgili geliştirilen modeller;

- 1- Aile Sistem Teorisi (İki Daire Modeli)
- 2- Üç Daire Modeli
- 3- Dört Daire Modeli
- 4- Sürdürülebilirlik Modeli

1.6.1. Aile Sistem Teorisi (İki Daire Modeli)

Bilim adamları aile işletmelerini sistem olarak ilk inceleme yaptıkları çalışmalarda iki alt sistemden oluştuğunu düşünerek iki daire modelini geliştirmişlerdir. Bu modelde aile ve işletme sistemleri birbirine tamamen tezat iki karmaşık sosyal alt birimlerdir. Aile işletmeleri içerisinde bu sistemlerin ne kadar örtüştüğüne bakıldığında diğer işletmelerden farkı görülmektedir (Habbershon, Williams, & MacMillan, 2003, s. 455).

Sistemlerin her birinin kendine has özellikleri, kuralları, yapısı vardır ve kendi gereksinimlerini karşılamaya çalışır (Lansberg, 1983, s. 44).

Tablo 3: Aile ve işletme sistemlerinin karşılaştırılması

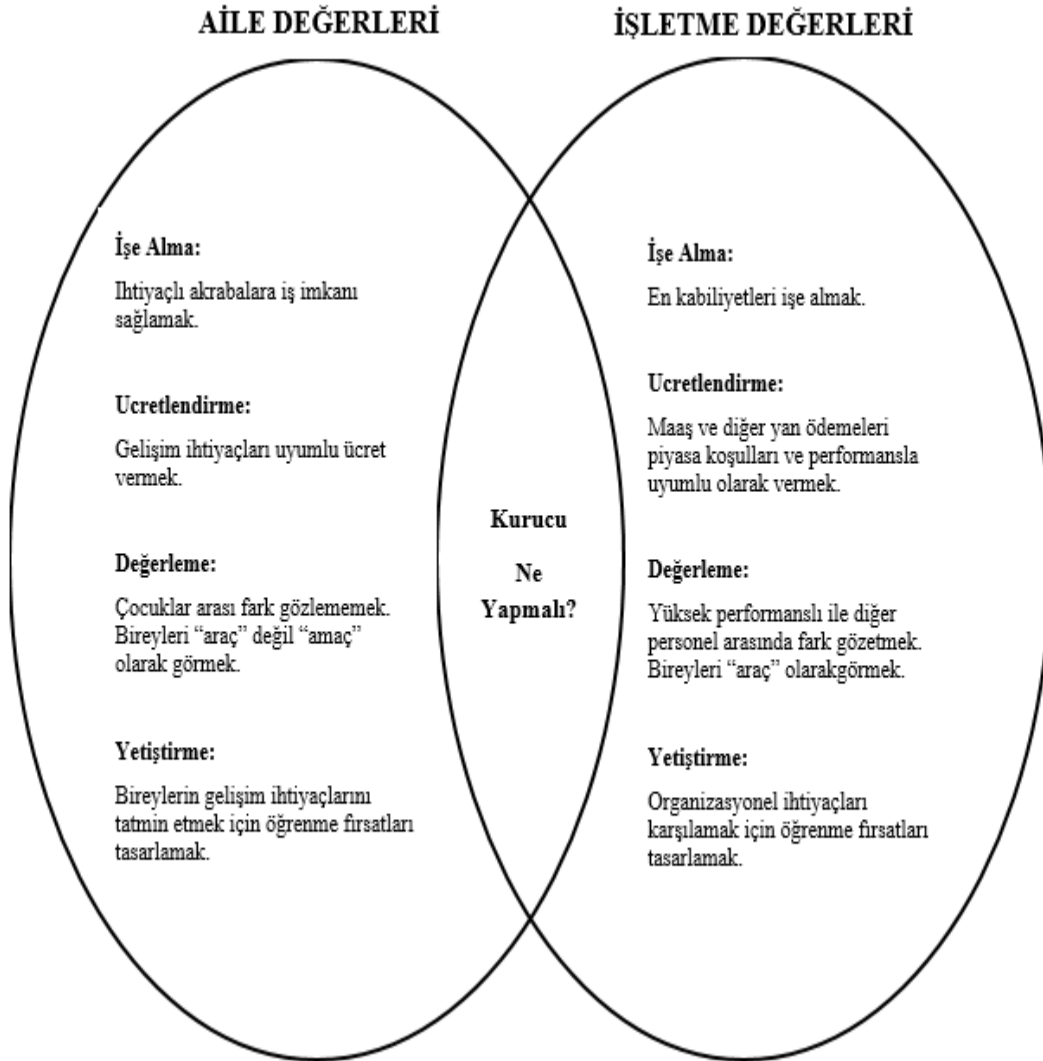
<u>Aile Sistemi</u>	<u>İşletme Sistemi</u>
Çocuk yetiştirme	Kar elde etme
Gözeten insanlar	Üreten insanların varlığı
Koşulsuz kabullenme	Performans beklentisi
Geniş otorite	Rollere bağlı otorite
Duygusal bağlar	Gerçekçi bağlar
Kan bağı ile sonsuza dek bağlılık	Geçici ilişkiler
Biçimsel olmayan ilişkiler	Biçimsel ilişkiler
Geniş zaman çevresi	Sınırlı zaman çevresi

Kaynak:(Jaffe, 1990, s. 27)

Aile sisteminin özellikleri; duygusal kararlar, içe dönüklük, değişime kapalı yapı, üyelerin aileye dahil olduğu andan itibaren şartsız kabulüdür. Aile sisteminin temel görevleri; aile fertlerini büyütme, eğitme, kendine güveni geliştirmektir (Alacaklıoğlu, 2009, s. 20).

İşletme sisteminin özellikleri; gerçekçi kararlar, dışa dönüklük, değişime açıklık, tamamen yetkinlik ve performansa dayalı kabul görmedir İşletme sisteminin temel görevleri; rakipler arasında öne çıkmak, çalışanların üretkenliklerini arttırmak, artan bir pazar payıdır (Alacaklıoğlu, 2009, s. 21).

Şekil 2: Aile İşletme Sistemlerinde İnsan Kaynakları İle İlgili Değerler



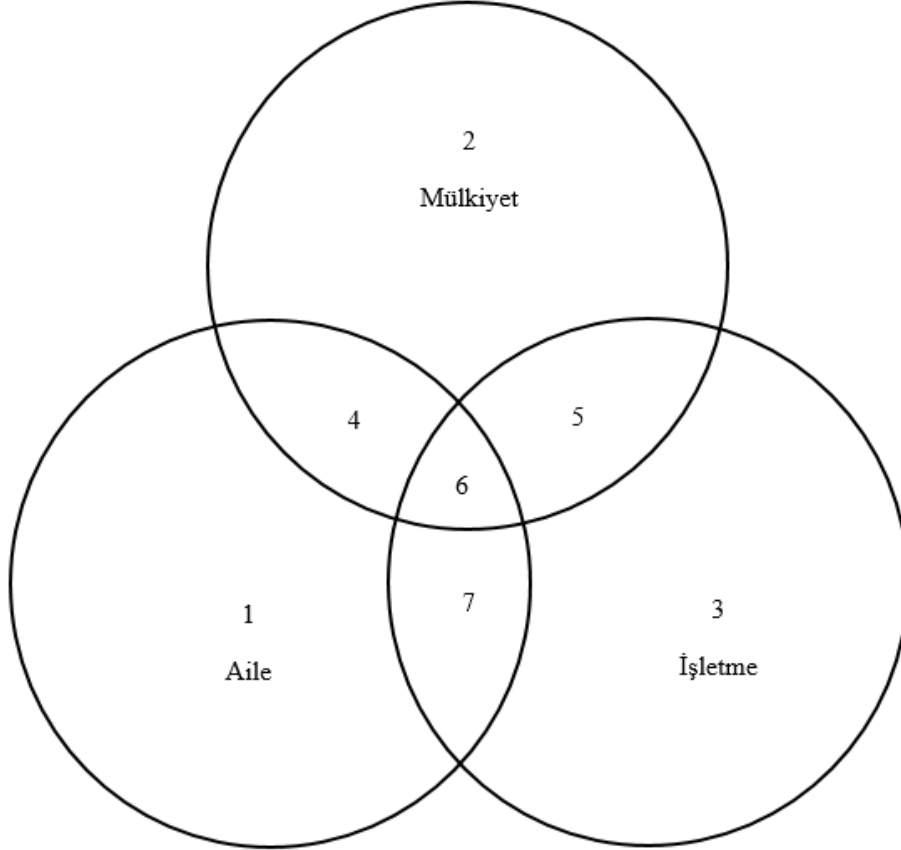
Kaynak: (Lansberg, 1983, s. 44)

1.6.2. Üç Daire Modeli

1980'li yılların başında Tagiuri ve Davis yaptıkları çalışmada aile ve işletme dışında bir alt sistemin daha olduğuna değinmiş ve üç daire modelini geliştirmişlerdir (Gersick, Davis, Hampton, & Lansberg, 1997, s. 8).

Aile, mülkiyet ve işletme olan bu üç dairenin gösteriminde kesişim noktalarına göre ortak alanları ve bağımsız alanları aile işletmeleri bünyesinde bulunan faktörlerin amaç ve hedeflerini belirlerken kavramsal bir çerçeve oluşmasını sağlamıştır (Carsrud, 2004, s. 6-8).

Şekil 3: Aile İşletmelerinde Üç Daire Modeli



Kaynak: (Gersick, Davis, Hampton, & Lansberg, 1997, s. 6).

Tablo 4: Aile işletmeleri bünyesinde bulunan faktörler ve amaçları

Faktörler	Faktörlerin Amaçları
1: Aile üyesi, hissesi yok ve işletmede çalışmıyor	Bu grupta genellikle çocuklar, damatlar ve gelinler bulunmaktadır. İşletme ile ilgileri olmamasına rağmen işletmenin bazı olgularına sahip çıkmaları beklenmektedir.
2: Hissedar, aile üyesi değil, işletmede çalışmıyor	Mülkiyete sahip bireyler ile kendilerini kıyaslayabilen ve bu yüzden anlaşmazlıklara sebep olabilen gruptur.
3: İşletmede çalışıyor, aile üyesi değil, hissesi yok	Aile üyesi olan çalışanlarla kendilerini kıyaslayabilen ve bu yüzden problem yaşanmasına neden olabilen gruptur.
4: Aile üyesi, hissedar, işletmede çalışmıyor	Bu grupta kardeşler ve yakın akrabalar yer alır. İşletmedeki gelir dağılımı üzerine tartışmalar yaşanabilmektedir.
5: Hissedar, işletmede çalışıyor, aile üyesi değil	Aile üyeleriyle problem yaşayabilen gruptur.
6: Aile üyesi, hissedar, işletmede çalışıyor	Bu gruptakiler işletmede en zor pozisyonda bulunanlardır. Tüm faktörleri idare etme ve birleştirme görevini üstlenirler. Genellikle patron, kurucu ve genel müdür bu sorumlulukta olan kişidir.
7: Aile üyesi, hissedar değil, işletmede çalışıyor.	Aile üyesi olarak işletmede çalışan bu grup hisse sahibi olmadığı için problemler ortaya çıkabilmektedir.

Kaynak:(Bowman, 2009, s. 8-10)

Bu modelde de görüldüğü üzere her alandaki insanlar farklı beklentiler içinde olduğu için aile işletmelerinde çatışmalar kaçınılmazdır. Burada önemli olan çatışmanın kabul edilmesi ve sebep olan etmenlerin belirlenmesidir. Bu sayede çatışmalar yönetilebilir (Gersick, Davis, Hampton, & Lansberg, 1997, s. 8).

Aile üyeleri, itibarlarına ve sahip olacakları mirasa önem verirken; işletme, büyümeye ve kar elde etmeye önem vermektedir. Mülkiyet her iki taraftan düşünüldüğünde farklı beklentilere yol açmaktadır. İşletme, aile ve hisse sahiplerinin

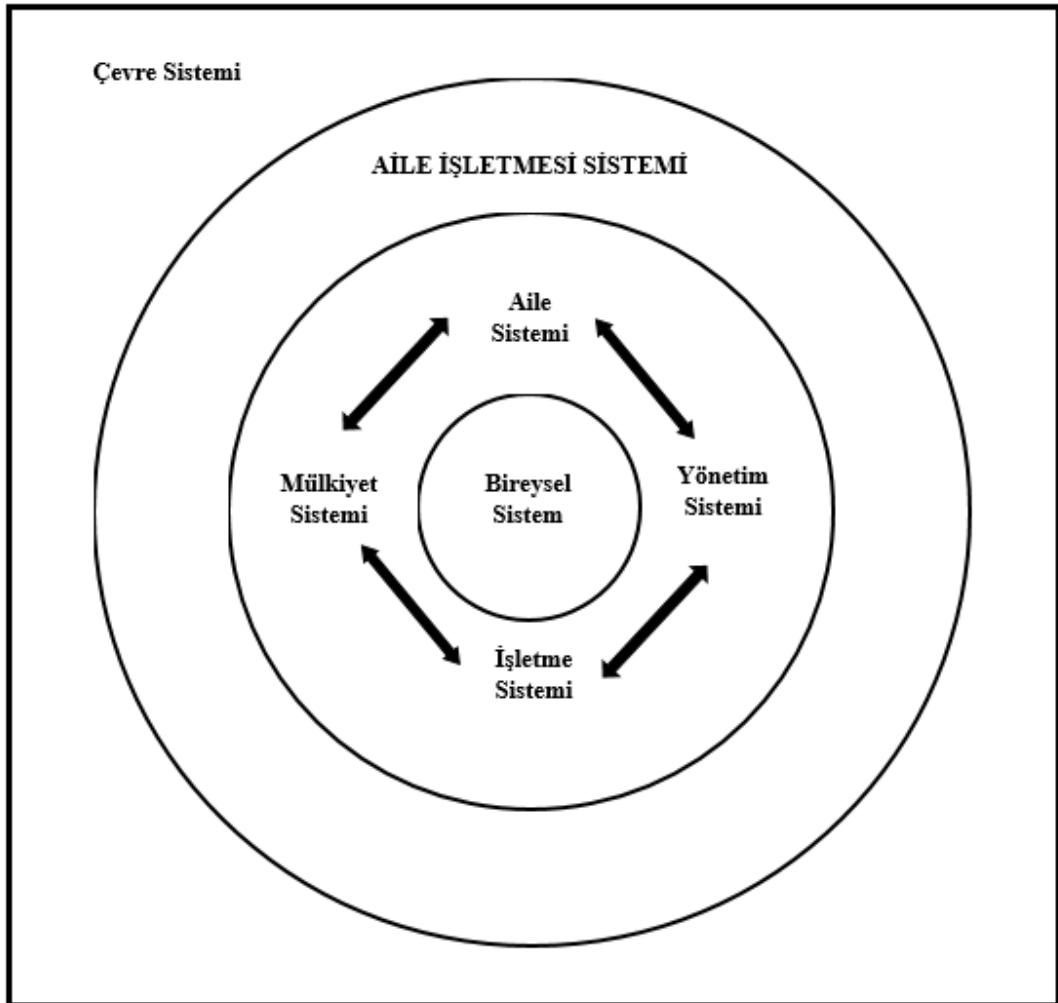
farklı beklentiler içinde olması çatışmaya sebep olmakta ve sürekliliği de tehdit etmektedir (Yıldız, 2008, s. 17-18).

1.6.3. Dört Daire Modeli

Aile işletmeleri, iki ve üç daire modellerinde kapalı sistemde çevreden bağımsız olarak düşünülürken, dört daire modelinde açık sistemde çevrenin bir parçası olarak incelenmektedir (Pieper & Klein, 2007, s. 304-305).

Aile işletmesi açık bir üst sistem olup aile, yönetim, işletme ve mülkiyet olmak üzere dört alt sistemi içermektedir. Aile, diğer tüm sistemlerdeki gibi baskın olan alt sistemdir (Klein, 2010).

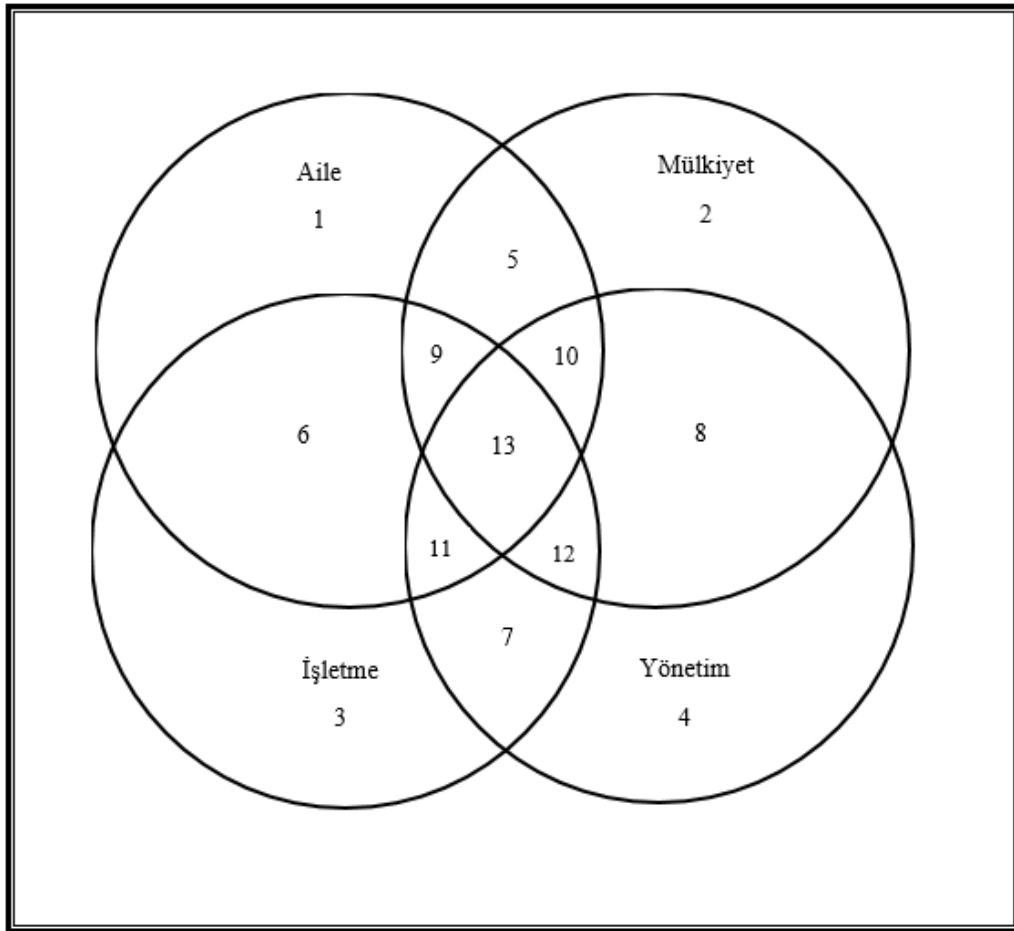
Şekil 4: Aile İşletmelerinde Dört Daire Modeli



Kaynak: (Pieper & Klein, 2007, s. 309)

Aile işletmesinin yapılanmasının özü, ailenin iş yapması ve bir işletme kurmasıdır. Yapının özünde yer alan aile birliği sahip olduğu olanaklara göre belirli bir mülkiyet oranı ile işletme kurarak yönetilmesini hedeflemektedir. Aile fertlerinin bireysel çıkarlarını, ailenin ve işletmenin çıkarlarını bir arada bulandıran bu yapıda kimi zaman çatışmalar olabilmektedir. Her rolün farklı bir anlamı ve değeri vardır. Bir aile işletmesinde temel roller dört ana grupta toplanmıştır. Bunlar; ailenin yüklendiği roller, mülkiyet hakkı ve hissedarlıktan gelen roller, işletmedeki çalışma durumundan kaynaklanan roller ve yönetim kademesinden gelen roller. Burada yönetimden kastedilen idari anlamda değil de onaylama, kabul etme konumu içindir (Fındıkçı, Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, 2011, s. 46).

Şekil 5 : Aile İşletmelerinde Dört Daire Modeline Göre Kişilerin Üstlendiği Roller



Kaynak: (Fındıkçı, Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, 2011, s. 46)

Aile işletmelerinde bulunan bu rollerin tanımlarının ve sınırlarının belirli olması önemlidir. Aile işletmeleri buna çok önem vermeyebiliyorlar ancak işletme içerisinde rol karmaşası ve güç çatışması yaşanmaması için önceden belirlemeler yapılarak önüne geçilmelidir. Roller arasındaki en ufak detaylar dahi belirlenmelidir. Aile işletmesini içe içe geçmiş dört çember olarak çizdiğimizde çemberlerin farklı yerlerinde bulunan her bir sayı başka bir rolü gösteren faktörlerdir (Fındıkcı, Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, 2011, s. 47).

Tablo 5: Dört Daire Modelinde Faktörlerin Amaçları

Faktörler	Amaçları
1	Aile üyesi, hissesi yok, ortak değil, işletmede yer almıyor, yönetsel işlevi yok. İşin içinde yer almayan aile fertlerinin çoğu bu grupta yer alır.
2	Kişi işe ortak, hissesi var ancak aile üyesi değil, iş akışında ve yönetsel görevi yok. Ailenin dışarıdan aldığı ancak işin içinde yer almayan ortaklar bu grupta yer alır.
3	Kişi aile üyesi değil, ortak değil, yönetsel görevi yok ancak işletmede çalışmaktadır. Dışarıdan alınmış, işin yürütümünde yer alan profesyonel çalışanlar bu grupta yer alır.
4	Aile üyesi değil, ortak değil, işletmedeki iş akışının içinde değil, yönetsel işlevi var. Profesyonel üst düzey yöneticiler bu grupta yer alır.
5	Aile üyesi ve hissedar ama işletmede çalışmıyor ve yönetsel işlevi de yok. Girişimci ile kan bağı olan ama işin içinde yer almayan kişiler bu gruptadır.
6	Aile üyesi ve işletmede çalışıyor ama hissedar değil ve yönetsel işlevi de yok. Daha çok 2. ve 3. Dereceden akrabaların bulunduğu gruptur.
7	Aile üyesi ve mülkiyet sahibi olmayan, profesyonel çalışan ya da yöneticilerin olduğu gruptur.
8	Aile üyesi değil, hissedar, karar mekanizmalarında yer alıyor ancak iş akışında yer almıyor. Dışarıdan ortakların olduğu gruptur.
9	Aile üyesi, hissedar ve işletmenin iş akışında yer alıyor ama karar mekanizmalarında yer almıyor. Yönetim becerisi sınırlı olan, işletmede çalışan aile üyeleri ve ortakların olduğu gruptur.
10	Aile üyesi, mülkiyet sahibi, karar mekanizmalarında yer alan ancak işletmedeki iş akışı içinde yer almayan kişiler. Genellikle aile üyesi ve ortak olan ama eğitimi veya becerileri dolayısıyla farklı alanlara yönelen bunun yanında işletme içerisinde temel kararlarda söz sahibi olmaya devam eden kişilerdir.
11	Aile üyesi, işletmenin iş akışında ve karar mekanizmalarında yer alıyor ama mülkiyet sahibi değil. Genellikle ikinci ve üçüncü dereceden akrabaların bulunduğu yerdir. Aileden olması sebebiyle itibar edilir, kariyeri açısından ihtiyaç duyulur fakat ortaklık vasfı bulunmuyorsa bu grupta yer alır.
12	Mülkiyet sahibi, karar mekanizmalarında ve işletmenin iş akışında yer alıyor ama aile üyesi değil. Teknik bilgisi ile işi hakim olan, aileden olmayan, dışarıdan ortak olarak alınan ve işletmede çalışan kişiler bu gruptadır.
13	Tüm rollerin çakıştığı merkezi yerde bulunan noktadır. Bu kişi aile üyesi, mülkiyet sahibi, işletmenin iş akışında ve karar mekanizmalarında yer alır. Genellikle iş girişimini yapan, işin birinci derece sahipleri ve kan bağı olan kişilerin olduğu gruptur.

Kaynak:(Fındıkcı, Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, 2011, s. 47-49)

1.6.4. Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik Modeli

Sürdürülebilir aile işletmesi modeli, 1997 yılında Stafford ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. Aile ve işletmelerin; mevcut kaynakları, bileşenleri, süreçleri ve sınırları olduğunu ifade etmişlerdir. Bu modeli oluştururken bu etmenleri bir araya getirmişlerdir (Stafford, Duncan, Dane, & Winter, 1999, s. 204).

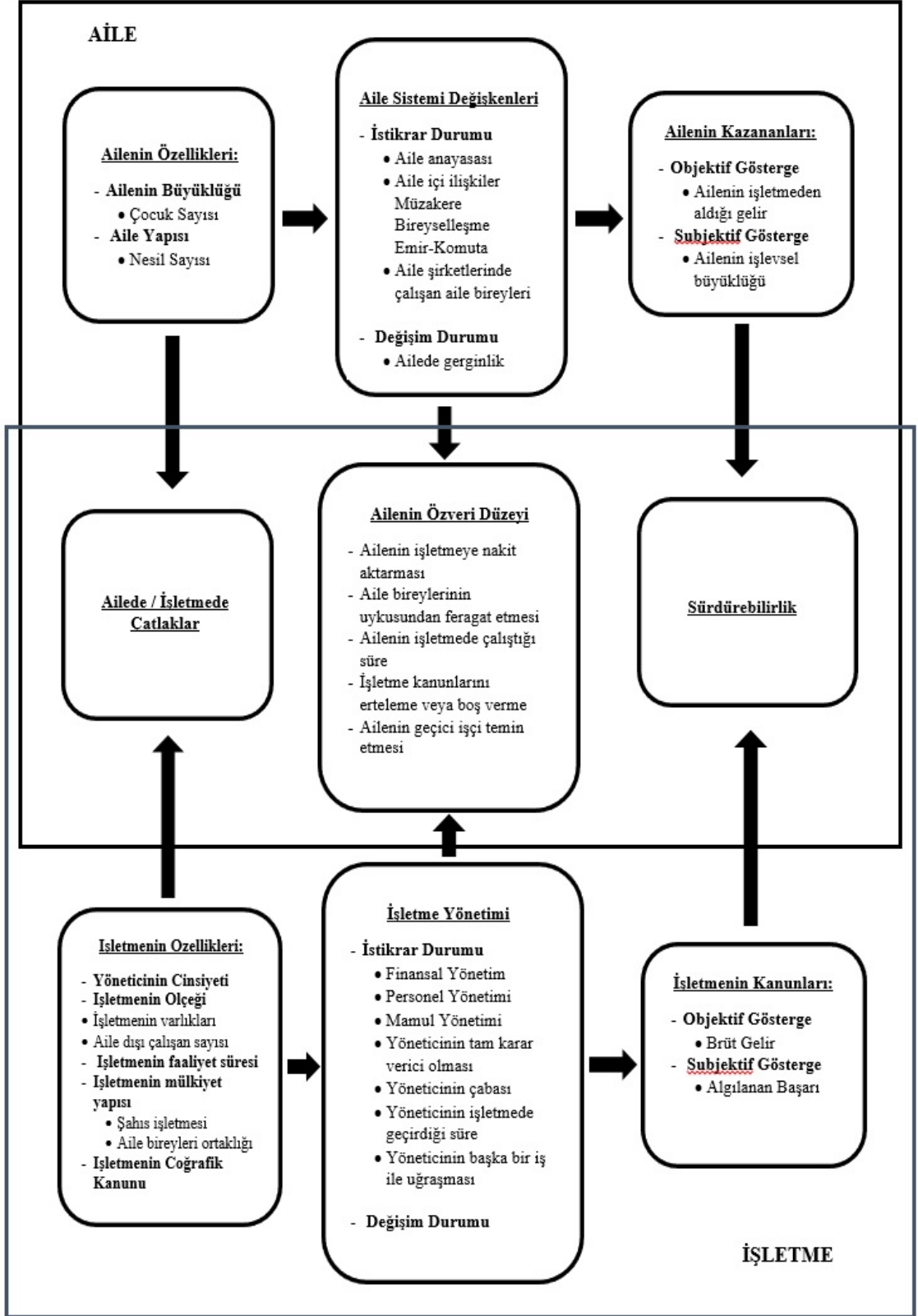
Aşağıdaki şekilde de görüldüğü üzere her sistem hem karşı sistemin bileşenlerini etkilemekte hem de kendi etkilenmektedir (Danes, Loy, & Stafford, 2008, s. 398).

Şirketleri olan aileler, işletmenin sürdürülebilirliğini sağlamak için işletme ve aile kaynaklarını bir arada yönetmektedir (Paul, Winter, Miller, & Fitzgerald, 2003, s. 175).

Aile işletmelerinin sürdürülebilirliği, ailenin ve işletmenin başarısı ile gerçekleşebilmektedir. Bu modelde işletmenin gelişimine ailenin sosyal yapısında bakılmaktadır. Aile işletmelerinin sürdürülebilirliği, aile başarısının, işletme başarısının ve problemlere karşı verilen tepkilerin kesişiminde ortaya çıkmaktadır (Stafford, Duncan, Dane, & Winter, 1999, s. 205).

Sürdürülebilirlik modelinde hem somut, hem de soyut unsurlar kullanılarak başarı değerlendirilmektedir. Motivasyon, ödül, hedef gibi soyut unsurlar ile ekonomik veriler gibi somut unsurlar aile işletmelerinde sürdürülebilirliğinde önemli yer almaktadır (Olson, Zuiker, Danes, Stafford, & Zachary, 2003, s. 644).

Şekil 6: Sürdürülebilir Aile İşletmesi Modeli



Kaynak: (Olson, Zuiker, Danes, Stafford, & Zachary, 2003, s. 643)

1.7. Dünyada ve Türkiye’de Aile İşletmeleri

1.7.1. Dünyada Aile İşletmeleri

Aile işletmeleri ile ilgili Dünyada yapılan araştırmalara göre Kamu İktisadi Teşekküller haricindeki işletmelerin %65 ile % 90’ı oranındakilerin aile işletmesi olduğu tespit edilmiştir. Amerika’da her yıl en iyi şirketler sıralamasının yapıldığı Fortune 500’deki işletmelerin % 40’ı aile işletmesi olmaktadır (İlter, 2001, s. 10).

Dünya genelinde aile işletmelerinin tüm şirketler içerisindeki oranlarına bakıldığında; İngiltere’de yüzde 70, İsveç’te yüzde 79, Finlandiya’da yüzde 80, Fransa’da yüzde 60, Almanya’da yüzde 83, Hollanda’da yüzde 75, İspanya’da yüzde 76 ve Portekiz’de yüzde 70, Türkiye’de yüzde 95 gibi yüksek yüzdelerle sahip olduğu görülmektedir.

Aile işletmelerinin diğer işletmelere göre oranlarının yüksek olmasının yanında milli gelire katkı oranları da azımsanmayacak düzeydedir. ABD’ de %40, Latin Amerika’ da %60, Brezilya’ da %65, Kanada’ da %45, İskandinavya’ da %55, Fransa’da %60, Almanya ve Hollanda’ da %50, İspanya ve Portekiz’ de %60, Türkiye’ de ise %90’ın üzerindedir (Ankara Sanayi Odası, 2006, s. 19-20).

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) istatistiklerine göre, ekonomilerini genel olarak sanayiden sağlayan ülkelerde anonim olan işletmelerin yaklaşık %75’i ya aileye ait ya da ailelerin kontrolindedir (Dascher & Jens, 1999, s. 4).

ABD’deki 15 milyon işletmenin %90’ ı aile kontrolünde ya da yönetimindedir (Feltham, Feltham, & Barnett, 2005). ABD’deki işgücünün %50’ den fazlası aile işletmelerinden istihdam edilmektedir (Kuratko & Hodgetts, 1998, s. 34). Avrupa Birliği’nde işletmelerin %65’ inden fazlası, yaklaşık 17 milyon aile işletmesi bulunmaktadır. 100 milyonun üzerinde istihdam sağlamaktadır (Alacaklıoğlu, 2009, s. 9).

Dünya ekonomisinde önemli bir paya sahip olduğu aşikar olan aile işletmelerinin yaşam sürelerinin kısa olduğu dikkati çekmektedir (Tamer, 1998, s. 6).

Aile işletmelerinin %30' u ikinci nesle, %14' ü üçüncü nesle kadar yaşayabilmektedir. Üçüncü nesle geçemeyen ve sadece 5-10 yıl aralığında yaşamlarını sürdürebilen aile işletmelerinin sayısı oldukça fazladır (Venter, Boshoff, & Maas, 2005, s. 283-284).

ABD' deki aile işletmelerinin %30' u ikinci kuşağa, %15-16' sı ikinci kuşağa, İngiltere' de ikinci kuşağa %24' ü, üçüncü kuşağa %14' ü geçebilmektedir (Lee, 2000, s. 26). Türkiye'de ise bu oranların daha düşük olduğu görülmektedir (Karpuzoğlu, Şirketinizi Sürekli Kılmak İçin: Süreklilik Planı ve Varis Planı, 2002, s. 18-19).

Tablo 6: Dünyanın En Eski 25 Aile İşletmesi

NO	ŞİRKET ADI	ÜLKE	KURULUŞ YILI	FAALİYET ALANI
1	Kongo Gumi	Japonya	578	İnşaat
2	Hoshi	Japonya	718	Hotelcilik
3	Chateau de Gaulaine	Fransa	1000	Şarapçılık
4	BaroneRicasoli	İtalya	1141	Şarapçılık ve Zeytinyağı
5	Barovier&Toso	İtalya	1295	Cam Üretimi
6	Hotel PilgramHaus	Almanya	1304	Hotelcilik
7	Richard de Bas	Fransa	1326	Kağıt İmalatı
8	TorriniFirenze	İtalya	1369	Altın İşletmesi
9	Antinori	İtalya	1385	Şarapçılık
10	Camuffo	İtalya	1438	Gemi İnşaat
11	Baronnie de Coussergues	Fransa	1495	Şarapçılık
12	GraziaDeruta	İtalya	1500	Seramik İmalatı
13	FabbricaD'ArmiP.Beretta	İtalya	1526	Silah Yapımı
14	John Brooke&Sons	İngiltere	1541	Tekstil
15	Codorniu	İspanya	1551	Şarapçılık
16	Fonjallaz	İsviçre	1552	Şarapçılık
17	DeVerguldeHand	Hollanda	1554	Sabun İmalatı
18	VonPoschingerManufakture	Almanya	1568	Cam İmalatı
19	WachsendustrieFulda AdamGies	Almanya	1589	Cam İmalatı
20	Bernberg Bank	Almanya	1590	Mum İmalatı
21	R.Durnell&Sons	Birleşik Krallık	1591	İnşaat
22	J.P. Epping of Dippvadr	Almanya	1595	Bakkallık
23	EduardMeier	Almanya		Ayakkabıcı
24	Tissiman&Sons Ltd.	Birleşik Krallık	1601	Terzi
25	Takenaka	Japonya	1610	İnşaat

Kaynak: <http://www.familybusinessmagazine.com/oldestcos.html>' den derlenmiştir.

1.7.2. Türkiye’de Aile İşletmeleri

Türkiye’de aile işletmeleri ile ilgili çok az sayıda araştırma yapılmıştır. Kısıtlı bilgilere ulaşılabilen bu bölüm için belirli bir bölgede yapılan çalışmanın sonuçları fikir sahibi olunabilmesini sağlaması açısından değerlendirilecektir (Erdoğan, 2007, s. 87). 2001 yılında Gaziantep Sanayi Odası’nın 200 büyük sanayi işletmesinde yaptığı bir araştırmanın verilerine göre sanayinin %85’ i aile şirketi, %15’ i de aile dışından yapılan ortaklıklar biçiminde faaliyet gösteren işletmelerdir. Bu aile işletmelerinin %44’ ünü birinci kuşak, %52’ sini ikinci kuşak ve % 4’ünü ise üçüncü kuşak yönetmektedir (<https://bianet.org/bianet/ekonomi/3101-sanayinin-yuzde-85i-aile-sirketi>).

Aile İşletmeleri Derneği’nin araştırma sonuçlarına göre Türkiye’deki işletmelerin %95’ i aile şirkettir. TÜİK ve İstanbul Ticaret Odası verilerine göre aile işletmeleri yaklaşık 25 yıl yaşayabilmektedir. %30’ u ikinci kuşağa, %12’ si üçüncü kuşağa ve sadece %3’ ü dördüncü kuşağa geçebilmektedir (<http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/turkiyedeki-isletmelerin-yuzde-95i-aile-sirketi-40599291>, 2017).

Türkiye’de aile işletmeleri genellikle küçük işletme olarak başlamışlardır. Bu işletmeler içerisinde Dünyada olduğu gibi büyük ölçeklere ulaşabilen yüz yılı aşkın Türk aile şirketi bulunmamaktadır (Erdoğan, 2007, s. 87). Ancak Dünyanın en büyük aile işletmeleri araştırmasında henüz asırlık olmamış üç Türk Aile şirketi yer almaktadır. Bunlar; Hacı Ömer Sabancı Holding, Doğu Grubu ve Koç Grubu’dur (<http://www.griequity.com/resources/industryandissues/familybusiness/topglobal.html>).

100-200 yıldır hayatta kalan ve birkaç nesildir devam etme başarısını gösteren işletme sayısı oldukça azdır (Dünya Gazetesi, 1990).

1800 yılından önce kurulan ve 200 yılı aşmış olanlar;

- Cağaloğlu Hamamı (1471)
- Ali Muhittin Hacı Bekir (1777)
- Çukurova Gıda Sanayi (1783),

1800 ile 1900 yılları arasında kurulan ve 100 yılı aşmış olanlar;

- İskender Kebapçısı (1871)
- Kuru Kahveci Mehmet Efendi Mamulleri (1871)
- Vefa Bozacısı (1876)
- Komili (1878)
- Güllüoğlu (1885)
- Hacı Şakir (1887)
- Abdullah Efendi Lokantası (1888)
- Pera Palace (1888)
- Tuzcuoğlu (1893)
- Konyalı (1897)

Bu işletmeler yöresel özelliklerini korumuş, farklı alanlara yönelmemiş, değişen trendleri yakalamaya çalışmamışlardır. Mevcut durumlarını koruyarak varlıklarını sürdürmüşlerdir (Müftüoğlu, 2002, s. 12).

(Müftüoğlu, 2002) Türkiye’de bir kaç kuşaktır faaliyet gösteren aile işletmeleri olmasına rağmen dünya çapında yer alamamasını bir sanayicinin açıklamalarından şu şekilde aktarmıştır. *“Biz birinci kuşak sanayiciyiz. Esnafıktan sanayiciliğe geçtik. Bu geçişi aynı kuşakta gerçekleştirmenin sancılarını çekiyoruz. Zira adımız sanayici olsa da halen esnafıktan kurtulamadık. Esnaf muhafazakârdır. Parasının üzerine titrer. Parası hemen nemalansın ister. Adeta günübirliğine yaşar. İstikbale bakış ufku kepengin açılıp kapandığı süreyle sınırlıdır. Yani güneşin doğuşundan batışına kadardır. Daha ilerisini göremez. Dolayısıyla yeni teknolojilere uzun vadeli düşünme gerektiren konulara giremez. Hâlbuki sanayicilik teknoloji demektir, bilim demektir. Sanayici sadece bugünün değil on yıl sonrasının da planlamasını, hesabını kitabını yapmak zorundadır.”*

Türkiye’de birinci kuşak girişimcilerin yenilik veya icat yapmadığı, dünya çapında hizmet sunamadığı ya da bir ürün üretilmediği görülmektedir. Büyüyeabilen ve varlığını sürdürebilen aile şirketlerinin belirli bir ürün ya da hizmete odaklanmak yerine farklı alanlara yayılarak gelişim sağladığı görülmüştür (Erdoğan, 2007, s. 90). Vehbi Koç Türkiye’deki bu durumu ekonomik ve politik durumların sürekli değişmesine bağlamıştır. Kendisinin farklı alanlara yayılma nedenini, bir işten zarar etme durumunda diğer işten kar ederek dengede tutma hedefiyle açıklamıştır (Koç, 1973, s. 99).

Türkiye’de aile işletmelerinin varlıklarını uzun yıllar sürdürememelerinin ana sebepleri olarak; kuşaklar arasında sahiplik ve yönetimin kontrolü konusundaki tartışmalar, güç ve otoritenin değer kaybı yaşamadan devredilememesi, iş ile aile ilişkilerini düzenleyecek sistemlerin kurulamaması gösterilmiştir (Alacaklıoğlu, 2009, s. 17).

Tablo 7: Türkiye'nin En Eski 25 Aile İşletmesi

	İşletme	Kurucu	Kuruluş Tarihi	Nesil Sayısı
1	Hacı Bekir Lokum ve Akide Şekerleri	Hacı Bekir	1777	5
2	İskender	Mehmetoğlu İskender Efendi	1860	3
3	Vefa Bozcaası	Hacı Sadık	1870	4
4	Kuru Kahveci Mehmet Efendi	Mehmet Efendi	1871	3
5	Güllüoğlu	Hacı Mehmet Güllü	1871	5
6	Sabuncakis	İstrati Sabuncakis	1874	3
7	Komili	Komili Hasan	1878	3
8	Cemilzade A.Ş.	Udi Cemil Bey	1883	3
9	ÇögenlerHelvacık	Rasih Efendi	1883	4
10	Hacı Abdullah	Abdullah Efendi	1888	3
11	Hacı Şakir	Hacı Ali	1889	4
12	Teksima Tekstil	H. Mehmet Botsalı	1893	4
13	Rebul Eczanesi	Jean CesureReboul/Kemal Müderrisoğlu	1895	3
14	Konyalı Lokantası	Ahmet Doyuran	1897	3
15	Arkas Holding	Gabriel J. B A reas	1902	3
16	Bebek Badem Ezmecisi	Mehmet Halil Bey	1904	2
17	Koska Helva	Hacı Emin Bey	1907	4
18	Abdi İbrahim	Abdi İbrahim Barut	1912	3
19	Zeki Kırtasiye (Binbir Çeşit)	Mehmet Tevfik Samlı	1919	3
20	Ördekçiöğlu	Bakırcı Ahmet	1919	3
21	Kamil Koç Otobüsleri	Kamil Koy	1923	3
22	Mustafa Nevzat	M. Nevzat Pırsak	1923	3
23	Eyüp Sabri Tuncer	Eyüp Sabri Tuncer	1923	3
24	Broderi Narin	Hamdi Narin	1923	3
25	Hatemoğlu	Mustafa Saykı	1924	3

Kaynak: Anıl Z. Göker ve Tezgin Üçok, "Aile İşletmeleri ve Karar Verme Süreci, Köklü Aile İşletmelerinde Bir Uygulama", 2. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul, 2006, s.46-47

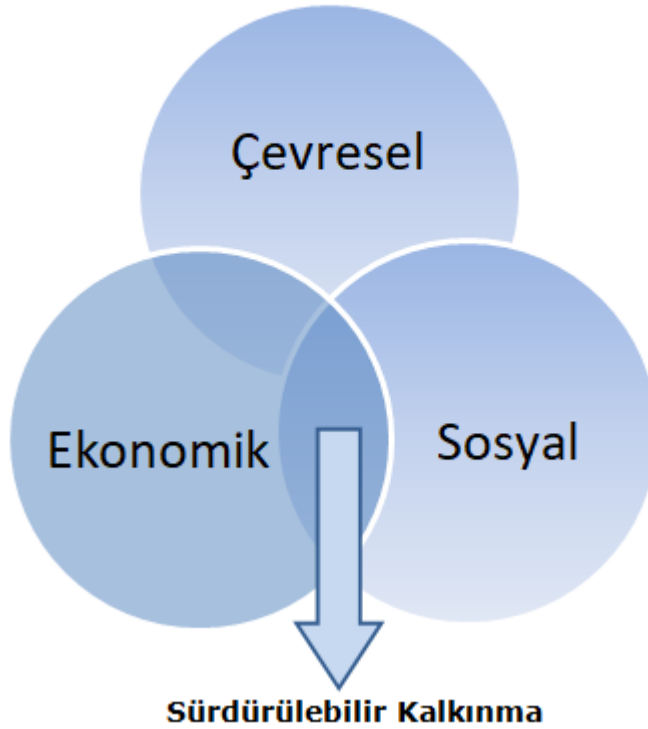
İKİNCİ BÖLÜM

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

2.1. Sürdürülebilirlik Kavramı

Sürdürülebilirlik kavramı ilk defa Birleşmiş Milletlerin 1987 yılında düzenlediği “Ortak Geleceğimiz” (Brundtland Raporu) raporunda tanımlanmıştır. Bu rapora göre sürdürülebilir kalkınmanın tanımı “Bugünün ihtiyaçlarını gelecek nesillerin de kendi ihtiyaçlarını karşılamalarında ödün vermeden karşılamak” olarak yapılmıştır. Bu kavram sonrasında sürdürülebilir kalkınma üç daire modeli şeması ile de görsel olarak ifade edilmiştir (Bourdeau, 1999).

Şekil 7: Üç Daire Modeli



Kaynak: Simpson, B., J., K., Radford, S.,K., (2012), s.272-291

Sürdürülebilirlik tarihte çevresel boyutuyla ele alınmaya başlanmış bu yönde çalışmalar devam ettikçe sürdürülebilirlik 3 boyut olarak ele alınmaya başlamıştır.

2.2. Sürdürülebilirliğin Boyutları

- 1- Ekonomik Sürdürülebilirlik
- 2- Çevresel Sürdürülebilirlik
- 3- Sosyal Sürdürülebilirlik

2.2.1. Ekonomik Sürdürülebilirlik

Ekonomik sürdürülebilirlikten bahsetmeden önce gelir kavramını ele alırsak Hicks'e göre; bir kişinin ya da topluluğun belirli bir süre içerisinde tüketebileceği ve o süre sonunda da refah düzeyinin baştaki kadar iyi olacağı en yüksek miktardır (Hicks, 1946, s.172).

Tüketimi belirli bir süre içerisinde sürdürebilmek, mal ve hizmet ihtiyacını karşılamak için gerekli sermayenin üretici potansiyelinin korunmasıyla ilişkilidir (Hamilton, 2006, s.307).

Kaynakların tükenme potansiyeli sürdürülebilirlik için önemli bir unsurdur. Dolayısıyla yenilenebilir doğal kaynaklar ekonomisinin merkezinde sürdürülebilirlik yer almaktadır. Maddelerin ve enerjilerin, üretimden sonra açığa çıkan atıkların hammaddeye ya da geri dönüşüme uygulanması gibi deneyimler buna örnektir (Vivien, 2008, s.4-5).

Ekonomik sürdürülebilirliğin tanımı yapılırken dikkat edilmesi önerilen hususlar şunlardır, (Baumgartner, S. ve Quaas, M, F., 2009, s.2)

- Doğa ile insanlar arasındaki etkileşimi göz önünde bulundurmalı,
- Geleceğe yönelirken sınır koymamalı,
- Mal ve hizmet tedarik ederken ekonomik endişelere kapılmamanın gerekmediği,

Ekonomik sürdürülebilirliğin kabul edilen tanımı, sermayenin korunması ve bozulmasına müsaade etmemektir (Goodland, Robert, 2002, s.1-3).

Ekonomik sürdürülebilirliğin içinde güçlü ve zayıf sürdürülebilirlik ayrımları yapılmıştır. Zayıf sürdürülebilirlik, çevresel unsurların gelecek kuşaklara ikame edilebildikleri sürece problem olmayacağı görüşüdür. Güçlü sürdürülebilirlik ise, doğal sermayenin ikame edilemez olduğu görüşünü temsil eder (Markulev, Ana ve Long, Anthea, 2013, s.7).

2.2.2. Çevresel Sürdürülebilirlik

Çevresel sürdürülebilirlik, doğal alanların nitelik ve niceliğini baz almaktadır. Bu nicelik ve nitelik ekonomistler tarafından doğal sermaye olarak görülmektedir.

Evren içerisinde bulunan tüm canlılar yaşamlarını sürdürülebilmek için rekabet ederler ve bunu yaparken bazen bilinçli bazen de bilinçsizce çevreyi değiştirebilirler. Yalnız bu canlılar içerisinde insanları diğerlerinden ayıran özellikleri vardır. Bunlardan birincisi; yaşamına devam ederken bulunduğu ekosistemi tahrip etme gücünün olması, ikincisi ise tüm ekosistemlere sahip olabilmesidir (Alpagut, B. 1997, s. 113-119).

Bu bilgiler eşliğinde çevresel sürdürülebilirliği fiziksel ortamda değerli görülen unsurları korumak olarak kısaca tanımlayabiliriz (Sutton, P. 2004).

Daha geniş bir kavramda ise zamanın ve gelecek nesillerin tüm kaynak ve hizmetleri için gereken ihtiyaçlarına yanıt vermeye çalışırken ekosisteme zarar vermemeye dikkat edilmesi olarak tanımlanabilir (Morelli, J. 2011. 1-9).

Tablo 8: Sürdürülebilirliğin Çevresel Boyutuna Etki Eden Etmenler

Kategori	Açıklama
Sosyal İhtiyaçlar	Üretim basamaklarında gelecek nesillere etki bırakacak işlemlerden uzak durmak.
Biyçeşitliliğin Korunması	Biyçeşitliliğe zarar vermeyen hammaddeler kullanmak
Yenileme Kapasitesi	Yenilenebilir kaynakların kullanımını arttırmak,
Geri Dönüşüm	İş akışlarının kapalı sistem olarak tasarlanıp geri dönüşüme uygun ürünlerin kullanılmasının tercih edilmesi.
Atıkların Azaltılması	Ekosisteme en az zarar verecek ulaşım türlerinin bulunması. Üretim şemalarında kullanılan tüm maddelerin son ürün oluşana kadar açığa çıkaracağı atıkların hesaplanması.

Kaynak: Morelli, John (2011). “Environmental Sustainability: A Definition for Environmental Professionals”, Journal of Environmental Sustainability, 1(1), 5-6

Goodland’a göre çevresel sürdürülebilirliğin gerçekleştirilebilmesi için dört şart bulunmaktadır. Bunlar,

- Kuzey ülkelerinin doğal kaynak tüketimlerinin azaltılması,
- Tüm Dünya’da nüfus artışının dengeli olmasının sağlanması,
- Gelişmekte olan ülkelerin kalkınmasının sağlanması,
- Kalkınan bu ülkelerin nüfus dengesinin korunarak büyüme süreçlerine yardım edilmesidir (Goodland, R., 1998, s.38-39).

2.2.3. Sosyal Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik çalışmaları genel anlamda ekonomik ve teknolojik etkenler ışığında yapılmasına rağmen değişimlerin toplum ve bireylerle de ilişkisinin göz ardı edilmemesi adına sosyal boyutlarına da önem verilmesi gerekmektedir (Goel, Sachin ve Sivam, Alpana, 2015).

Toplumun sosyal yönden sürdürülebilir olabilmesi için kaynaklarını koruyan, geliştiren ve oluşabilecek problemlere engel olmaya çalışan bir yapıda olması gerekmektedir (City Of Vancouver, 2005).

Sosyal sürdürülebilirlik yaşam standartlarını koruyan ve geliştiren, topluma hassasiyet içeren, toplumu geliştirecek fiziksel, sosyal ve kültürel alanlar yaratan ve bu alanlarda insanlarla etkileşimde bulunulan alanı temsil eder (Palich, N. ve Edmonds, A., 2013).

Sosyal sürdürülebilirlik insan hakları, işbirliği, kurumsal yönetim, özgürlük, çalışma hakları, toplumsal güveni kapsamaktadır. Bu kapsam doğrultusunda sürdürülebilirliğin sosyal boyutunu, mevcut kuşakların kendi nesilleriyle toplumsal doğrulara özen göstererek yaşamlarını idame ederken gelecek kuşakları da düşünerek, hem daha çok sosyal kaynaklara erişmelerini sağlamak hem de sürdürülebilirliğin diğer boyutları olan çevresel ve ekonomik etkenlere de zarar vermeden ve geliştirerek yaşamalarıdır (Littig, Beate ve Griebler, Erich 2005, 65-79).

Toplumların sosyal yönden sürdürülebilir yapıya sahip olabilmeleri için gerekli ilkeler belirlenmiştir. Bunlar; (McKenzie, Stephen 2004 s.18-19)

Eşitlik; Toplumda yer alan tüm bireyler için eşit olanakların yaratılması gerekir,

Çeşitlilik; topluluk çeşitliliğe açık olmalı ve sahip çıkmalıdır,

Bağlılık; topluluk dahili ve haricinde, resmi veya gayri resmi olarak sistemler bulunmalı ve bu sistemlerin toplumu birbirine bağlaması sağlanmalıdır,

Yaşam kalitesi; toplum içerisindeki tüm üyelerin veya grupların temel ihtiyaçlarının karşılanması ve yaşam kalitesinin sağlanmasıdır,

Demokrasi ve yönetim; Hesap verilebilir, ulaşılabilir yönetim yapıları içerisinde demokratik süreçlerin yürütülmesidir.

2.3. Sürdürülebilirliğin Tarihsel Gelişimi

Nüfus artışının ve bunun getirdiği tüketim miktarının da artmasıyla birlikte ekolojide yaşanan tahribat önemsenecek düzeye gelmiş ve Birleşmiş Milletler nezdinde müdahale etme ihtiyacı hissedilmiştir. Endüstriyel sanayinin gelişimiyle tükenmeye başlayan kaynaklar ve oluşan atıkların çevreye verdiği zarar zamanla sürdürülebilirlik olgusunun oluşmasına ve düşünülmesine neden olmuştur. Dünya genelinde sürdürülebilirlik kavramının ortaya çıkmasına vesile olan ve gelişmesine katkı sağlayan organizasyonlar tarihsel sıralamaya göre incelenecektir.

2.3.1. Stockholm Konferansı, 1972

Birleşmiş Milletler tarafından İsveç'in başkenti Stockholm'de 113 ülkenin katılımıyla Haziran 1972'de gerçekleştirilmiştir. Bu konferans çevrenin korunması ve geliştirilmesi konularının ilk defa ele alındığı platform olması özelliği ile önemli bir yer teşkil etmektedir. Stockholm Konferansı görüşmelerinin sonucunda, çevrede oluşan tahribatın en büyük nedeninin gelişen ülkelerde sanayileşmenin, gelişmekte olan ülkelerde ise gelişmişlik seviyelerinin düşüklüğünden kaynaklandığı tespit edilmiştir. Bu sonuç ışığında gelişmekte olan ülkelerin kalkınmaya çaba sarf etmesi ve bunu gerçekleştirirken çevreye zarar vermeden yapması gerektiği yargısı ortaya çıkmıştır (United Nations, 1972).

2.3.2. Brundtland Raporu, 1987

Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu tarafından “Ortak Geleceğimiz” raporu (Brundtland Raporu) 1987 yılında yayınlandı. Bu raporda sürdürülebilir kalkınma kavramı ilk kez tanımlanmış olarak karşımıza çıkmış oldu. Sürdürülebilir kalkınma, günün ihtiyaçlarını, gelecek kuşakların beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamaya engel olmadan karşılaması olarak tanımlanmıştır (“<http://www.un-documents.net/ocf-ov.htm>”, 2008).

Sürdürülebilir kalkınma modeli tüm ülkeler için şu şekilde oluşturulmuştur;

- Uzun süreli ve kalıcı şekilde ekonomik büyüme,
- Kalkınma sürecinde doğanın dengesini bozmayan sürekli ve sürdürülebilir ekonomik gelişme ile modellenmiştir.

Raporda sözü geçen sürdürülebilir kalkınmanın mümkün olabilmesi için hedefler belirlenmiştir. Bunlar;

- 1- Büyümenin hızlandırılması,
- 2- Temel ihtiyaçların karşılanması,
- 3- Nüfus düzeyinin sürdürülebilir olmasını sağlamak,
- 4- Kaynakların artırılması,
- 5- Teknolojiyi iyi yönde kullanmak,
- 6- Riskleri yönetmek,
- 7- Ekonomi ve çevrenin bütünleştirilmesi

Kaynak: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>

2.3.3. Rio Zirvesi, 1992

1972 yılında yapılan Stockholm Konferansı Deklarasyonu içeriklerini gerçekleştirebilmek amacıyla 1992 yılında Rio de Janeiro’da toplanılan zirvedir. “Yeryüzü Zirvesi” ve “Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Konferansı (UNCED)” olarak da adlandırılmaktadır (Bakoğlu, 2010, s.263).

Bu zirvede doğal kaynakların bilinçli kullanılması adına tüm ülkelerin işbirliğinde, yönetimlerin, sivil toplum kuruluşlarının, sektörlerin ortak çalışmalar yapmasına karar verilmiştir. Bu bağlamda 21. Yüzyıl odağında “Gündem 21” diye adlandırılan bir eylem planı oluşturulmuş ve kabul edilmiştir.

Bu eylem planının içerisinde dört ayrı bölüm yer almaktadır. Bunlar, (United Nations. 1992).

- Sosyal ve ekonomik boyutlar,
- Sürdürülebilir kalkınma açısından doğal kaynakların korunması,
- Yetkin oluşumların varlıklarının güçlendirilmesi,
- Tüm bunların uygulama mekanizmalarıdır.

Bu zirve en yüksek katılım oranına ulaşmış olması, devletlere politik yükümlülük getiren ilkelerin kararlarının alınması ve sürdürülebilirliğin sosyal boyutuna ilk defa temas edilmiş olmasından dolayı sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir büyüme kavramı adına önemli bir yer tutmaktadır (Bakoğlu, 2010).

2.3.4. Rio +5 Zirvesi, 1997

1992 yılında yapılan Rio Zirvesi’nde alınan kararların geçen süre içerisinde ne kadar uygulanmış olduğunu saptamak amacıyla 1997 yılında New York’ta yapılmıştır.

1992 Rio Konferansında alınan kararların istenen düzeylerde uygulanmamış ve yeterli sonuçları vermediği ortaya çıkartılmıştır. 1997 zirvesinde daha verimli sonuçlar almak adına somut adımlar atılmasına karar verilmiştir. Bu doğrultuda tüm ülkelerin Ulusal Gündem 21’lerini ve sürdürülebilir kalkınma için eylem planlarını hazırlamaları kararına varılmıştır (Arat, Türkeş ve Saner, 2002).

2.3.5. Johannesburg Zirvesi, 2002

İlk Rio Zirvesi'nin üzerinden 10 yıl geçtikten sonra ve bu süreç içerisinde yapılanları değerlendirmek amacıyla 2002 yılında toplanılan zirvedir. Rio +10 zirvesi olarak da adlandırılmıştır.

Bu zirveyi diğerlerinden ayıran en büyük özellik katılımcıların sadece hükümet ve devlet temsilcilerinin değil yerel yönetimler, özel sektörler, sivil toplum kuruluşları ve topluma yön veren birçok topluluktan oluşmasıdır. Önceki zirvelerde toplumu geri planda tutarak yapılmasının ve devlet erkanları eşliğinde yapılan zirvelerde etkin sonuçların alınamamış olmasının etkisi bulunmaktadır (Özmehmet, 2008).

Johannesburg Zirvesi'nde alınan kararların başında, yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanılması, sosyal sorumlulukların artırılması, ekosisteme zarar verecek uygulamaların azaltılması gibi unsurlar için eylem planı oluşturarak Ulusal Sürdürülebilir Kalkınma stratejisi uygulamalarına başlamak olmuştur (WSSD, 2002).

Tablo 9: Sürdürülebilir Kalkınma Göstergeleri

1	Su kaynak ve talep yönetiminin bütünleşik olarak geliştirilmesi
2	Enerji talep yönetimi ve iklim değişikliği etkilerinin azaltılması
3	Uygun ulaşım yöntemleri ile sürdürülebilir ulaşımın sağlanması
4	Sürdürülebilir turizmin teşvik edilmesi
5	Sürdürülebilir tarım ve kırsal kalkınmanın teşvik edilmesi
6	Sürdürülebilir kentsel kalkınmanın teşvik edilmesi
7	Deniz ve kıyı alanlarının sürdürülebilir bozulmasının önlenmesi için acil yönetim planlarının hazırlanması
8	Ulusal, bölgesel ve yerel düzeyde sürdürülebilir kalkınma için dayanışma, taahhüt ve finansın güçlendirilmesi
9	İnsan gücü ve aktörlerin ilgisini ve katılımı artırma, güçlendirme, araştırma, eğitim, uygulama ve farkındalığın artması olarak sıralanabilir

Kaynak:http://www.surdurulebilirkalkinma.gov.tr/wp-content/uploads/2016/07/1.Gelecegi_Sahiplenmek.pdf

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ

3.1. Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği

Aile işletmelerinin sürdürülebilirliği, sürdürülebilirlik kavramının anlaşılıp yaygınlaşmasından sonra hem Dünyada hem Türkiye’de araştırılmaya başlanmıştır. Aile işletmeleri ile ilgili yapılan çalışmalarda en büyük sorunun süreklilikleri olduğu ortaya çıkmıştır.

Yapılan çalışmalar sonucunda aile işletmelerinin sadece %30’ unun ikinci kuşağa, %10’ unun da üçüncü kuşağa kadar devredilebildiği tespit edilmiştir (Öztürk, 2012, s.61). Aile işletmelerinin yaşam sürelerine bakıldığında, Dünyada ortalama 24 yıl iken Türkiye’de 12 yıl olduğu belirtilmiştir (Tikici ve Uluyol, 2006, s.460).

Türk iş insanlarından Murat Özyeğin sürdürülebilirlik için “*Aile şirketlerinin sürdürülebilirliği için aile bireyleri ve profesyonel yöneticiler arasındaki dengeyi objektif kriterlere göre belirlemek çok önemlidir. Bizler aile üyeleri olarak her konuda uzman olamayız. Kendisini profesyonel yaşamı boyunca bir konuya odaklanmış, o konuda uzmanlaşmış profesyonellere yetki verir, düşüncelerini önemseriz, işlerine ve yetki alanlarına müdahale etmemeye özen gösteririz*” ifadesini kullanmıştır. (<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/risk/aile-sirketlerinde-surdurulebilir-basarinin-anahtarları.pdf>).

3.2. Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliğini Etkileyen Faktörler

Aile işletmelerinin sürdürülebilir olması için ailenin mutlaka işletmeyi benimsemesi ve sahiplenmesi gerekmektedir (Lea, 1991, s.8).

Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini etkileyen faktörler ile ilgili çalışmalar literatürde çok çeşitli açılardan ele alınarak yapılmıştır. Bazı çalışmalarda iç ve dış etkenler olarak ayrılarak incelenmişken bazı çalışmalarda hepsinin bir bütün olduğu düşüncesiyle irdelenmiştir.

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

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

Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini sağlayamamasına neden olan iç ve dış faktörler,

Dış Faktörler: Devlet politikalarında yaşanan değişimler, pazar ve teknoloji gelişimine ayak uyduramama, ekonomik krizler, talepteki değişime uyum sağlayamama, finansal değişimlere uygun stratejiler belirleyememe, gelişim ve değişimleri öngörememe gibi nedenlerdir (Ward, 1987, s.3; Stafford, vd., 1999, s.198; Lane vd.2006, s.151).

İç Faktörler: Kurucunun işletmenin geleceğini düşünen stratejik düşünce yapısına sahip olmaması, aileye ve işe rehberlik edememesi, aile üyeleri arasında hırslı bir rekabetin yaşanması, kuşaklar arası ve aile içi çatışmalar, kardeş kavgaları, yanlış varis seçimi, kayırmacılık (nepotizm), kurucunun işletmenin gelişme dönemlerinde yeni yatırımlar yapmayarak önceliği ailenin şahsi ihtiyaçlarına vermesi ve aile işletmesinin ekonomisini sekteye uğratma eğilimleri gibi nedenler tespit edilmiştir (Salvato ve Melin, 2008, s.259; Ward, 1987, s.4; Sorenson, 2000, s.134; Yıldız, 2008, s.90; Lane vd.2006, s.151; Ward, 1990, s.2).

3.3. Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri

Literatüre göre aile işletmelerinin tarihi çok eskiye dayanmaktadır. ABD’ de aile işletmelerinin 11. ve 12. kuşağa devredildiği, Türkiye’de ise 3. kuşağa kadar aktarıldığını ve 4. kuşağa da çok az sayıda devirin olduğu gözlemlenmektedir.

Sürekliliğini sağlayabilen aile işletmelerinin belirli karakteristik özelliklerinin olduğu ve aynı zamanda bunların bir işletmenin sürdürülebilir olması için sahip olması gereken unsurlar olduğu düşünülmektedir.

3.3.1. Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmelerinin Ortak Özellikleri

Sürekli olmayı başarabilen aile işletmelerinin ortak özelliklerinin en başında işletmenin kurucusu geliyor. Kurucunun liderlik vasıfları, geleceği öngörebilmesi, gelişime önem vermesi, işletmeyi sağlam temellere kurması gibi özellikleri önem arz ediyor.

Sürekli olmayı başarabilen aile işletmelerinde önemli olan bir diğer ortak özellik ise işletmenin kurulumu ve faaliyetlerinin başladığı süreçte kurucunun yanında aile bireylerinin de işin içinde yer alması ve destek olmasıdır.

Sürekli olmayı başarabilen aile işletmeleri, aile ve işletme değerlerini ayırmayı başarmış ve ailesel konuları işe yansıtmayarak profesyonel yönetim sergileyebilmişlerdir.

Temellerini sağlam atan, büyüyen ve sürekliliği olan aile işletmelerinde aile üyeleri uygulayıcı pozisyonlarından çıkıp denetleyici konumlarında görev almaktadır.

Sürekli olmayı başarabilen aile işletmelerinin bir diğer ortak özelliği de vizyon, misyon ve stratejiye sahip olmalarıdır. Misyon ile mali hedefler koymak, faaliyet alanları ve hitap edilecek pazarları belirlemekteler. Vizyon ile aile bireylerinin düşünce ve özelliklerine göre uzun vadedeki faaliyetlerini belirlemekteler. Strateji ile de çevre koşullarını göz önünde bulundurarak gelecek için fırsat ve tehditleri belirlemekteler.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK SÜRECİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı Hatay ilinde yer alan aile işletmelerinin sürdürülebilirlik sürecini incelemektir.

Hatay ilinde yer alan ve sürdürülebilirliklerini sağlayan aile işletmelerinin yaşam süreleri, çalışan sayıları, yaşadıkları zorluklar, aldıkları önlemler ve yaptıkları çalışmaları araştırmak amacıyla yapılmıştır.

4.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma Hatay ilinde faaliyet gösteren aile işletmeleri kapsamında yapılmıştır.

Araştırma çevresinin tamamına ulaşabilme imkânı olmadığından uygulamanın yapılabilmesi için örneklem seçme yoluna gidilmiştir. Araştırmanın çevresinde bulunan aile işletmelerinden alınan örneklemeler gelişigüzel (random) katılımcılardan oluşmaktadır. Hatay ili içerisinde yer alan farklı sektörlerde faaliyet gösteren 15 aile işletmesi seçilmiştir.

4.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma nitel bir çalışma yürütülerek yapılmıştır. Literatür taraması sonucunda sürdürülebilirliğin ölçülebilmesi için kabul edilmiş bir ölçek bulunmadığından sürdürülebilirliğin boyutları göz önünde bulundurularak yine literatür desteğiyle sorular hazırlanmıştır.

Soruların hazırlanmasında Ozan Emre Ufacık ve Elif Özdeş ile çalışılmıştır. Hazırlanan sorular tezin danışmanlığını yürüten Prof. Dr. Olcay Bige Aşkun başta

olmak üzere, Prof. Dr. İnci Erdem Artan'ın kontrolleri ve desteğiyle son halini bulmuştur.

Sorular İstanbul'da yer alan 3 aile işletmesi ile deneme görüşmesi yapılarak değerlendirilmiştir. Sonrasında araştırma için Hatay ilinde seçilen 15 aile işletmesine mülakat yöntemi kullanılarak yöneltilmiştir.

Giriş bölümünde demografik ve tanıtıcı sorular sorulurken devamında sürdürülebilirliğin çevresel, ekonomik ve sosyal boyutları odağında sorular sorulmuştur.

İşletmelerle yapılan mülakat görüşmelerinde izinleri alınarak ses kayıtları alınmış ve sonrasında metin haline getirilmiştir. Her işletmenin verdiği cevaplar ayrı ayrı düzenlenmiş sonrasında ise soru bazında veri elde edilebilmesi için soru soru ayrılarak kodlama yöntemiyle değerlendirmeye alınmıştır. Değerlendirme sonuçları Yönetim ve Organizasyon bölümünde Doktora öğrencisi Ozan Emre Ufacık, Yönetim ve Organizasyon bölümünde Doktora öğrencisi Gökhan Arslan ve Beykoz Üniversitesi Arş. Gör. Dilek Güngörmez tarafından da incelenmiştir.

4.4. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi

Sorulara verilen cevapların değerlendirilebilmesi için uygun olan sorularda kodlama yöntemi kullanılmış ve tablo yardımıyla daha kolay anlaşılır hale getirilmiştir.

İşletmelerin yaşam öyküleri hakkındaki soruya sadece dört işletme cevap vermiştir.

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

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

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

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

Tablo 10: Araştırmaya Katılan Aile İşletmelerinin Kuruluş Yılları

Kuruluş Yılı Aralığı	Sıklık	Yüzde (%)
1910 - 1919	1	6,67
1920 - 1929	2	13,33
1930 - 1939	0	0,00
1940 - 1949	6	40,00
1950 - 1959	0	0,00
1960 - 1969	2	13,33
1970 - 1979	3	20,00
1980 - 1989	1	6,67
TOPLAM	15	100,00

Araştırmaya katılan işletmelerin %6,67' si 1910-1919 arası, % 13,33' ü 1930-1929, % 40 'ı 1940-1949, % 13,33'ü 1960-1969, % 20'si 1970-1979 ve % 6,67'si 1980-1989 arası kurulmuştur. Araştırmaya katılan işletmelerin yetkililerine yöneltilen kuruluş tarihi sorusuna bazı işletmeler, aslında faaliyet göstermeye başladıkları zaman

ile resmi kuruluş tarihlerinin farklı olduklarını ifade etmiş ve üst jenerasyonları tarafından devralan yetkililer net tarih vermekte zorlanmışlardır.

Tablo 11: Araştırmaya Katılan Aile İşletmelerini Kimin Kurduğu

Kişi	Sıklık	Yüzde (%)
Kendisi	3	20,00
Babası	7	46,67
Babası ve Amcaları	1	6,67
Babası ve Dedesi	1	6,67
Dedesı ve Amcaları	1	6,67
Kardeşi	1	6,67
Diğerleri	1	6,67
TOPLAM	15	100,00

İşletmelerin çoğunluğu (%46,67) görüşme yapılan kişilerin babaları tarafından kurulmuştur. % 20 oranında da görüşme yapılan kişi tarafından kurulmuştur.

Tablo 12: Araştırmaya Katılan Aile İşletmelerinin Şirket Yapısı

Yapısı	Sıklık	Yüzde (%)
Şahıs Şirketi	13	86,67
Kolektif Şirket	1	6,67
Limited Şirket	1	6,67
TOPLAM	15	100,00

İşletmelerin 1 tanesi Kolektif, 1 tanesi Limited Şirketyken, 13 tanesi Şahıs Şirketi yapısındadır.

Tablo 13: Araştırmaya Katılan Aile İşletmelerinin Çalışan Sayısı

Kişi	Sıklık	Yüzde (%)
0 (Kendisi)	5	33,33
1	0	0,00
2	3	20,00
3	3	20,00
4	2	13,33
5	1	6,67
10 ve üzeri	1	6,67
TOPLAM	15	100,00

Büyük çoğunluğu şahıs şirketi yapısındaki işletmelerimiz % 33,33 oranında personel çalıştırmayıp kendileri çalışan işletmelerdir. %20 oranında 2, %20 oranında 3, % 13,33 oranında 4, % 6,67 oranında 5 ve % 6,67 oranında 10'dan fazla personel çalıştırmaktalar.

Tablo 14: Araştırmaya Katılan Aile İşletmelerinin Sermaye Tutarı

Tutarı	Sıklık	Yüzde (%)
0,00-TL - 49.999,00-TL	0	0,00
50.000,00-TL - 99.999,99-TL	1	6,67
100.000,00-TL - 149.999,99-TL	2	13,33
150.000,00-TL - 199.999,99-TL	0	0,00
200.000,00-TL - 249.999,99-TL	1	6,67
250.000,00-TL ve üzeri	1	6,67
Belirtilmeyen	10	66,67
TOPLAM	15	100,00

İşletmelerin % 66,67'si sermaye tutarlarını belirtmemişlerdir. İşletmelerden 1 tanesi 50.000,00-TL - 99.999,99-TL, 2 tanesi 100.000,00-TL - 149.999,99-TL, 1 tanesi 200.000,00-TL - 249.999,99-TL ve limited şirket olan işletmemiz 250.000,00-TL üzeri sermaye tutarlarına sahip olduklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 15: Araştırmaya Katılan Aile İşletmelerinin Plan Vadeleri

Plan Vadesi	Var	Yok
Kısa Vadeli Plan	7	8
Uzun Vadeli Plan	3	12
Kısa ve Uzun Vadeli Planı Birlikte Yapan	3	12

İşletmelerin 7 tanesi kısa vadeli plan yaparken 8 tanesi yapmamaktadır. 3 işletme uzun vadeli plan yaparken 12 tanesi yapmamaktadır. İşletmelerden 3' ü hem kısa hem uzun vadeli plan yapmaktadır. Kısa veya uzun vadeli plan yapmayan işletmeler, önlerini görmekte zorlandıklarını ve günü kurtarmaya çalıştıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 16: Araştırmaya Katılan Aile İşletmelerinin Destekleyici ve Zorlayıcı Faktörleri

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

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

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

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

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

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

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

Tablo 17: Araştırmaya Katılan Aile İşletmelerinin Meslek Odalarına Üyelikleri

Oda	Sıklık	Yüzde (%)
Ticaret Odası	4	26,67
Esnaf ve Sanatkarlar Odası	11	73,33
TOPLAM	15	100,00

Araştırmaya katılan işletmelerin 4 tanesi Ticaret Odası’na kayıtlı iken 11 tanesi Esnaf ve Sanatkarlar Odası’na üyeliklerinin bulunduğunu ifade etmişlerdir.

İşletmeler, Esnaf ve Sanatkarlar Odası’nın kendileriyle ilgili olan meslek odalarına üye olurken “Ciltçi” olan işletmemiz kendini temsil eden bir meslek odası olmadığından ve bir odaya kayıt olmak zorunda olduğundan “İnşaatçılar ve Boyacılar Odası’na” üye olduğunu söylemiştir. Kendisine en yakın meslek dalı olarak

matbaacıları görmüş, ancak il genelinde matbaacıların sayısının da 100'ü bulmadığı için bu meslek odası kurulamamış ve üye olamamıştır.

Tablo 18: Araştırmaya Katılan Aile İşletmelerinin Meslek Odalarından Destek Alma Durumları

Destek Durumu	Sıklık	Yüzde (%)
Alıyor	3	20,00
Almıyor	12	80,00
TOPLAM	15	100,00

Araştırmaya katılan aile işletmelerinden sadece 3 tanesi meslek odalarından destek aldığını ifade etmiştir. 3 işletme de meslek odalarından kredi almışlardır.

Tablo 19: Araştırmaya Katılan Aile İşletmelerinin Devlet Teşviklerinden Yararlanma Durumları

Açıklama	Sıklık	Yüzde (%)
SGK' dan alınan teşvikler ve indirimler	2	13,33
Vergi indirimi	1	6,67
Hem vergi hem de SGK İndiriminden yararlanan	1	6,67
Yararlanmayan	11	73,33
TOPLAM	15	100,00

Araştırmaya katılan aile işletmelerinden 2 tanesi SGK' dan teşvik veya indirim olarak faydalandığını, 1 tanesi vergi indirimi ve 1 tanesi de her ikisinden birden yararlandığını ifade etmiştir. 11 işletme devlet teşviklerinden hiç yararlanmadıklarını söylemişlerdir.

Tablo 20: Araştırmaya Katılan Aile İşletmelerinin Ürün Çeşitliliği

Ürün Sayısı	Sıklık	Yüzde (%)
5 – 10	4	26,67
11 – 25	1	6,67
26 – 50	1	6,67
51 – 100	2	13,33
101 – 200	2	13,33
201 – 500	3	20,00
501 ve üzeri	2	13,33
TOPLAM	15	100,00

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

Tablo 21: Araştırmaya Katılan Aile İşletmelerinin Műřteri Memnuniyeti İçin Yaptığı alışma

Çalışma	Yapan	Yapmayan
İndirim	4	11
Kampanya	1	14

Araştırmaya katılan aile işletmelerinden 4 tanesi műřteri memnuniyetini arttırmak için indirim yaparken sadece 1 tanesi kampanya yaptığını ifade etmiştir.

Hiç indirim ve kampanya yapmayan iřletmeler, memnuniyeti arttırmak için herhangi bir çalıřma gereksinimi hissetmediklerini, zaten műřterilerin hem kendilerinden hem de sundukları hizmet ve kaliteden memnun oldukları için tercih ettiklerini ifade etmiřlerdir.

Tablo 22: Araştırmaya Katılan Aile İşletmelerinin Satışlarını Arttırmak İçin Yaptığı alışma

Çalışma	Sıklık	Yüzde (%)
Reklam	3	15,79
İlan	2	10,53
Broşür	3	15,79
Sosyal Medya	2	10,53
Yapmayan	9	47,37

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

Tablo 23: Araştırmaya Katılan Aile İşletmelerinin Satış Fiyatlarını Belirleme Etkenleri

Etkenler	Sıklık	Yüzde (%)
Piyasa koşullarına göre belirleyen	5	33,33
Maliyetlere göre belirleyen	4	26,67
Piyasa koşulları ile birlikte maliyetlere göre belirleyen	5	33,33
Sektörel oranlara göre belirleyen	1	6,67
TOPLAM	15	100,00

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

Tablo 24: Araştırmaya Katılan Aile İşletmelerinin Personel alışma Süreleri

Aylar / Yıllar	alışan Sayısı
0 - 11 Ay	3
1 - 5 Yıl	4
6 - 10 Yıl	2
11 - 15 Yıl	---
16 - 20 Yıl	2
21 - 25 Yıl	2
26 - 30 Yıl	3
31 - 35 Yıl	1
36 - 40 Yıl	1

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

Henüz 1 yılı doldurmayan çalışan sayısı 3, 1-5 yıl aralığında çalışan sayısı 4, 6-10 yıl aralığında çalışan sayısı 2 iken 20 yıl ve üzeri çalışan sayısı 7 olmakla birlikte yüksek bir oran vermektedir.

Tablo 24-a: Araştırmaya Katılan Aile İşletmelerinin Personel Çalışma Süreleri

Araştırma Yapılan Firma	En Eski Personelin Çalışma Süresi	En Yeni Personelin Çalışma Süresi
ABDULHAY MANİFATURA	---	---
AFFAN KAHVESİ	25 yıl	1 - 2 ay
ANAHTARCI MÜFİT	17 yıl	4 yıl
BARUTÇU KIRTASIYE	38 yıl	9 yıl
BIÇAKÇI NAİM	20 yıl	3 yıl
ÇIKRIKÇI YEŞİLKAYA	29 yıl	1 yıl
ERASLAN BAHARAT	---	1 - 2 ay
İZMİR GALERİSİ	---	---
KUYUMCU HANNA DOĞUM	---	---
MOTİF CİLT EVİ	---	---
NEDİM USTA'NIN YERİ	10 yıl	---
ÖKSÜZLER	35 yıl	3 ay
PETEK PASTANESİ	30 yıl	5 yıl
ŞEKERCİ NAİM	---	---
TACETTİN DÖNER	29 yıl	---

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

Tablo 25: Araştırmaya Katılan Aile İşletmelerinin Çalışma Düzeninde Hassas Oldukları Değerler

Değerler	Önem Veren Firma Sayısı
Dürüstlük	4
Güven	5
Saygı	3
Samimiyet	1
Mütevazilik	1
Disiplin	5
Kalite	2
Temizlik	3
Müşteri ile diyalog	3

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

Tablo 26: Araştırmaya Katılan Aile İşletmelerinin Yatırımcılara Değer Yaratma İstekleri

Verilen Cevap	İşletme Sayısı
Evet	0
Hayır	12
Teklifeye açık	3

İşletmelerden 12' si hiçbir şekilde düşünmediklerini şu anki hallerini devam ettirmenin onlar için yeterli olduğunu ifade etmişlerdir.

İşletmelerden hiçbiri çalışma yapıyoruz cevabını vermemiştir ancak 3 tanesi teklif geldiği takdirde değerlendirebileceklerini söylemişlerdir.

Tablo 27: Araştırmaya Katılan Aile İşletmelerinin Başka Bir Yerde İşletme Kurmaları Halinde Dikkat Edecekleri Unsurlar

Dikkat Edilen Unsur	Sıklık
Mevki	6
Çalışan	1
Hijyen	2
Kalite	2
Merkeze uzaklık	1

İşletmelerden 3 tanesi hiçbir şeye özellikle dikkat etmeleri gerekmediğini, her yerde ve her koşulda işlerini aynı şekilde yapabileceklerini ve müşterinin onları bulacağını ifade etmişlerdir.

İşletmelerden bir tanesi 6 işletmenin 1. sıraya koyduğu merkezi olma unsurunun tam tersini söyleyerek uzakta olmak istediğini ve müşterinin onun için geldiğini ve buna dikkat edeceğini ifade etmiştir.

Usta gerektiren işlerde işletmeciler çalışanlarına öncelik vererek dikkat edilecek unsurların başında saymışlardır.

Ülkemizde ve bölgenizde yaşanan krizlerle nasıl başa çıktınız?

Üretim yapan firmalar, üretim miktarlarını ciddi anlamda azaltarak var olan ürünleri üzerinden satışa yönelmişlerdir.

Orta düzeyde sayılabilecek işletmeler küçülmeye giderek; işletmelerinden personel çıkartmaya yönelmişlerdir.

Satış üzerine çalışan işletmeler az ve risksiz mal satışı yapmaya çalışarak ekonomilerini kontrol altında tutmaya çalışmışlardır.

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

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

Sosyal sorumluluk projeleriyle ilgili bir çalışmanız var mı?

Araştırma yapılan işletmelerin hiçbirisi işletme bünyesi içinde sosyal sorumluluk projesi yürütmemiştir.

İşletmelerden 3'ü bireysel olarak sosyal sorumluluk projeleri ile ilgilendiğini belirtmişlerdir.

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

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

Bu da firmaların bireysel olarak hayır işleri yaptığını göstermektedir.

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

İşletmelerin çoğu uzun yıllardır (20-30 yıl) aynı tedarikçilerle çalıştıkları için ödeme konusunda destek almaktadır.

Uzun yıllardır aynı firmalardan tedarik sağlandığı için, indirim ve peşin fiyatına vade konusunda kolaylıklar sağlanmaktadır.

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

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

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

Araştırma yaptığımız işletmelerden 6'sı çevreye zarar verecek uygulamaları olmadığını söylemişlerdir.

7 işletme çevreye duyarlılığı ön planda tuttıklarını ve geri dönüşüme önem verdiklerini belirtmiştir.

Geri kalan 2 işletme ise bu konuda herhangi bir çaba sarf etmemektedir.

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

Araştırmaya katılan işletmelerin hiç birisinde yaptıkları iş nedeniyle ISO ve TSE vb. belgeleri bulunmamaktadır.

Tüm işletmeler bu ve benzeri belgelere sahip firmalardan ürün almaya dikkat etmektedirler.

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

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

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

Araştırmaya katılan işletmelerin ortak görüşleri olarak personelin işe alımında en çok güvenilirlik, dürüstlük ve çalışkanlığa dikkat ettiklerini belirtmişlerdir. İşletmelerimizden biri personelde eğitim seviyesine dikkat ediyor. Bir başka işletme ise ne kadar işin ehli olduğu ve işi ne kadar iyi yaptığına baktığını belirtmiştir.

Araştırmaya katılan firmalar arasında alınan cevaplara göre 7 işletme kendisinden sonra faaliyetine devam etmeyeceğini belirtirken; 8 işletme kendisinden sonra faaliyetine oğlu ya da yeğenleri tarafından devam edebileceğini belirtmiştir. Bu da gösteriyor ki araştırma yapılan işletmelerden %53,33'ü kendinden sonra faaliyetine sonraki kuşaklar devam ederken %46,67'si kendinden sonra faaliyetine devam edemeyecektir.

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

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

Personelin eğitimi ve işe hâkimiyetleri için ne gibi faaliyetlerde bulunuyorsunuz?

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

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

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

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

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

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

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

34. ve 36. soruya verilen cevaplar birlikte değerlendirildiğinde;

8 işletme yiyecek-içecek sektörü veya sadece doğrudan satış yaptığı için geri dönüşüme uygun hammadde kullanma gibi bir durumları olmadığını ifade etmişlerdir.

Deri ürünleri üretip satışını yapan işletme tüketici isteği doğrultusunda alım gücüne göre imitasyon da kullandıklarını ifade etmiştir. Aynı zamanda en ufak deri parçalarını da üretimlerinde kullanabildikleri için geri dönüşüme çok uygun hammadde ile çalıştıklarını söylemişlerdir. İkame sayılabilecek ürün kullandıklarını ifade eden tek işletme bu olmuştur.

Anahtarcı işletmemiz geri dönüşüme uygun hammadde olarak bakır kullandıklarını, eski anahtarları kırıp bakırcılara satabildiklerini ifade etmişlerdir.

Kırtasiye işletmemiz, kullandıkları kağıt ve poşet ürünlerinin geri dönüşüme uygun olduğunu söylemişlerdir. Pil toplama kutuları koyarak atık pillerin toplanmasına ve ilgili mercilere ulaştırılmasına destek olmaktadır. Kağıt atığı çok çıktığı zaman toplayıcılara ya da yakması için fırınlara verdiklerini ifade etmişlerdir.

Bıçakçı işletmemiz atıklarını hurdaya verdiklerini ve onların fabrikalarda tekrar üretildiğini ifade etmişlerdir.

Çıkrıkçı işletmemiz üretimlerinde ortaya çıkan talaşların fırınlarda veya sobalarda yakılabildiğini ve genelde fakirlere verdiklerini söylemişlerdir.

Kuyumcu işletmemiz kendi üretimi yaparken açığa çıkan altın parçalarını süpürdüklerini onları ramata götürdüklerini ve yapılan işlemlerden sonra oluşan altını tekrar kullanabildiklerini ifade etmişlerdir.

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

Ciltçi işletmemiz kağıtları geri dönüşümcülere verdiklerini ifade etmişlerdir.

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

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

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

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

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

4.5. Araştırmanın Sürdürülebilirlik Boyutları ile İncelenmesi

Yaklaşım olarak istatistiki bir görüntü elde edebilmek amacıyla her bir boyut için göstergeleri ve incelediğimiz işletmelerin verdikleri cevaplara göre bu göstergeleri uygulayıp uygulamadığı bir tabloya işlendi. Bu tabloda eğer işletme göstergeyi uyguluyorsa 1, uygulamıyor ise 0 olarak tabloya işaretlendi. Böylece bir işletmenin geniş kapsamlı olarak boyuta ne kadar önem verdiğini uyguladığı gösterge sayısı ile ortaya çıkarmaya çalıştık. Bunun yanında bir göstergenin de ne kadar çok uygulandığını da görebiliyoruz ki bu da bölgede bir boyutun göstergesine ne kadar önem verildiğini ortaya çıkarabilmektedir.

Ekonomik Boyut

Ekonomik sürdürülebilirlik göstergelerinde 15 faktör bulunmaktadır. 15 faktör için 15 işletmenin verdiği cevaplar yukarıda anlatılan yöntem ile değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Tablo 28: İşletmelerin Ekonomik Sürdürülebilirlik Göstergeleri

EKONOMİK SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK GÖSTERGELERİ																
İŞLETMELER	KALİTE-KAİZEN	YATIRIMCILAR İÇİN DEĞER YARATMA	GELENEK	MARKA	ÇÖZÜM ODAKLIK	FINANSAL KAYNAK SAĞLAMA	MÜŞTERİ ODAKLIK	DEVLET TEŞVİKLERİ	TEDARİKÇİ İLİŞKİLERİ	ÜRÜN ÇEŞİTLİLİĞİ	REKABET AVANTAJI	SATIŞ FİYATLARI BELİRLEME (PİVASA)	PLANLAR	EKONOMİK İSTIKRAR	YENİLİKÇİ TEKNOLOJİLER	TOPLAM
ABDULHAY MANİFATURA	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	7
AFFAN KAHVESİ	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	4
ANAHTARCI MÜFİT	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	8
BARUTÇU KIRTASIYE	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	12
BIÇAKÇI NAIM	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	6
ÇIKRIKCI YEŞİLKAYA	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	6
ERASLAN BAHARAT	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	9
İZMİR GALERİSİ	1	0	1	0	0	1	0	0		1	0	1	0	0	0	5
KUYUMCU HANNA DOĞUM	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	5
MOTİF CİLT EVİ	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	6
NEDİM USTA'NIN YERİ	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	5
ÖKSÜZLER	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	12
PETEK PASTANESİ	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	10
ŞEKERCİ NAIM	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	7
TACETTİN DÖNER	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	5
TOPLAM	15	0	15	4	4	4	12	3	12	11	1	10	3	8	5	

İşletmelerin tamamı kalite ve gelenek göstergelerine istisnasız özen göstermektedirler.

İşletmelerin yatırımcılar için değer yaratma konusunda oldukça isteksiz oldukları çarpıcı bir sonuçla ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin hiçbirinin yatırımcılara değer yaratma gibi bir düşünceleri yoktur.

İşletmelerin tamamına yakını uzun vadeli plan yapmamaktalar. Değişen koşullara göre anlık aksiyonlar almaktalar.

Küçük aile işletmeleri ile yaptığımız bu araştırmada, işletmelerin ekonomik süreçlerinde zorlanma sebepleri arasında zincir marketlerin ve alışveriş merkezlerin açılması ve tüketicilerin oralara yönelmesinin önemli bir yer tuttuğu ortaya çıkmıştır.

Yaşanan krizlerden etkilendikleri ve bazı işletmelerin böyle dönemlerde küçülmeye gittikleri, işin durma noktalarına geldiği, bir firmanın ise tasfiye aşamasına kadar gelmesine sebep olduğu çıkan sonuçlar arasındadır.

İşletmelerin ekonomik sürdürülebilirliklerini devam ettirebilmek amacıyla devlet kurumlarının sağladığı teşvik veya indirimlerden ihtiyaç hallerinde yararlandığı ortaya çıkmıştır.

İşletmeler tedarik süreçlerinde sürekli aynı tedarikçiler ile çalışarak ekonomik sürdürülebilirliklerine katkıda bulunmaktalar.

İşletmelerin 1/3'ü ürünlerinde çeşitlilik yapmazken 2/3'ü ürünlerinde çeşitlilik ve yenilik yaparak müşteri isteklerini karşılamaya çalışıp sürdürülebilirliklerine katkı sağlamaktalar.

Araştırmaya katılan aile işletmelerinin sürdürülebilirlik süreçlerinde başarılı olabilmemesinin en önemli ortak özelliklerinden biri kaliteden asla ödün vermemeleri olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşletmeler satış fiyatlarını belirlerken piyasa koşullarına bakmanın yanında maliyetlerini de göz ardı etmeyerek zarar etmeden rekabet etmeye çalışmaktalar.

Çevresel Boyut

Tablo 29: İşletmelerin Çevresel Sürdürülebilirlik Göstergeleri

ÇEVRESEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK GÖSTERGELERİ								
İŞLETMELER	ÇEVREYİ KORUMA VE DUYARLILIK	MÜŞTERİ SAĞLIĞINA ÖZEN GÖSTERME	KARBON AYAK İZİNİ AZALTMA	ENERJİ TÜKETİMİNİ AZALTMA	YENİLENEBİLİR HAMMADDE	ENERJİ VERİMLİLİĞİ	GERİ DÖNÜŞÜM	TOPLAM
ABDULHAY MANİFATURA	1	1	0	0	0	1	0	3
AFFAN KAHVESİ	1	0	0	0	0	1	0	2
ANAHTARCI MÜFİT	0	0	0	0	1	1	1	3
BARUTÇU KIRTASIYE	1	1	1	1	1	1	1	7
BIÇAKÇI NAİM	0	0	0	0	1	1	1	3
ÇIKRIKÇI YEŞİLKAYA	0	0	0	0	1	1	1	3
ERASLAN BAHARAT	0	1	0	0	0	1	0	2
İZMİR GALERİSİ	0	0	0	0	1	1	0	2
KUYUMCU HANNA DOĞUM	1	1	0	0	1	1	1	5
MOTİF CİLT EVİ	1	1	0	0	1	1	1	5
NEDİM USTA'NIN YERİ	0	1	0	1	0	1	1	4
ÖKSÜZLER	1	1	1	1	0	1	1	6
PETEK PASTANESİ	1	1	0	1	0	1	0	4
ŞEKERCİ NAİM	0	0	0	0	0	1	0	1
TACETTİN DÖNER	0	1	0	0	0	1	0	2
TOPLAM	7	9	2	4	7	15	8	

Çevresel sürdürülebilirlik boyutunu istatistiki açıdan incelediğimizde işletmelerin 7'sinin göstergelerin %50'sinden fazlasını uyguladığını görebiliyoruz. Bunun bir sebebi metal, kağıt vb. hammaddelerini geri döndürebilen veya ara mamul olarak depolayabilen, koli veya paketlerini tekrar kullanma amacı güden işletmeler olmasından dolayıdır. Ankete katılan bütün firmalar enerji verimliliğini önemli bulup kendi iş süreçlerine kattıkları gözlemlenirken, direk iş süreçlerini etkilemeyen karbon-izi gibi enerji tüketimini azaltmaya yönelik aksiyonlardan kaçınıyorlar. Müşteri sağlığına özen gösterme göstergesi de sosyal sürdürülebilirlik boyutundaki sonuçlar ile örtüşmektedir.

İşletmelerin enerji ve su tüketimine dikkat ettikleri, yenilenebilir enerji ve hammadde kullanmayı tercih ettikleri, atıkları azaltmaya çalıştıkları, geri dönüşüme uygun hammadde kullandıkları tespit edilmiştir. İşletmelerin tamamı ekolojiye zarar vermekten kaçınan ve hem kendileri hem de gelecek kuşaklar için çevreye gereken özeni gösteren yapıdadırlar.

Sosyal Boyut

Tablo 30: İşletmelerin Sosyal Sürdürülebilirlik Göstergeleri

İŞLETMELER	SOSYAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK GÖSTERGELERİ									
	ETİK STANDARTLAR	İNSAN HAKLARI VE EŞİT ÖDEME	ÇALIŞMA KOŞULLARI	YARDIMSEVERLİK	GÜVEN VE DÜRÜSTLÜK	KABİLİYET VE YETENEK YÖNETİMİ	SOSYAL SORUMLULUK	EĞİTİM VE GELİŞTİRME	PERSONEL İLİŞKİLERİ	TOPLAM
ABDULHAY MANİFATURA	1	1	1	1	1	0	0	0	1	6
AFFAN KAHVESİ	1	1	1	1	1	0	0	0	1	6
ANAHTARCI MÜFİT	1	1	1	1	1	0	0	0	1	6
BARUTÇU KIRTASIYE	1	1	1	1	1	0	0	0	1	6
BİÇAKÇI NAİM	1	1	1	1	1	0	0	1	1	7
ÇIKRIKÇI YEŞİLKAYA	1	1	1	1	1	0	0	1	1	7
ERASLAN BAHARAT	1	1	1	1	1	0	0	0	1	6
İZMİR GALERİSİ	1	1	1	1	1	0	0	0	0	5
KUYUMCU HANNA DOĞUM	1	1	1	1	1	0	0	0	0	5
MOTİF CİLT EVİ	1	1	1	1	1	0	0	0	0	5
NEDİM USTA'NIN YERİ	1	1	1	1	1	0	0	1	1	7
ÖKSÜZLER	1	1	1	1	1	0	0	1	1	7
PETEK PASTANESİ	1	1	1	1	1	0	0	1	1	7
ŞEKERCİ NAİM	1	1	1	1	1	0	0	0	0	5
TACETTİN DÖNER	1	1	1	1	1	0	0	0	1	6
TOPLAM	15	15	15	15	15	0	0	5	11	

Sosyal sürdürülebilirlik boyutunu yakından incelediğimizde buradaki göstergelerin genişçe uygulandığını ve işletmelerin bu konuya önem verdiğini görebiliyoruz. İşletmelerin hepsi göstergelerin en az %50'sini uygulamış görünüyorlar. İşletmelerin büyüklüğü ve müşterilere olan yakınlığı göz önüne alındığında sosyal sürdürülebilirlik kendiliğinden oluşmakta ve kendini göstermektedir.

İşletmelerin tamamı etik standartlar, insan hakları ve eşit ödeme, çalışma koşulları, yardımseverlik, güven ve dürüstlük göstergelerine önem verdikleri ancak işletmelerin hiçbirinin kabiliyet ve yetenek yönetimi ile sosyal sorumluluk göstergeleri için çalışma yapmadıkları ortaya çıkmıştır. %33 oranında eğitim ve geliştirmeye önem verdikleri, %73 oranında personel ilişkilerinde başarılı oldukları verileri elde edilmiştir.

Sosyal sürdürülebilirlik süreçleri incelendiğinde karşımıza çıkan iki net veri olmaktadır. Bir tanesi işletmelerin çalışanlarıyla ilişkisi bir diğeri ise müşterilerle kurdukları güven bağı. Çalışanlar uzun yıllar işletme bünyesi içerisinde yer almış ve birçok işletmenin emekli ettiği personel sayısı azımsanmayacak düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. İşletmeler ile çalışanların karşılıklı olarak iyi iletişim içinde olması sosyal açıdan da işletmeleri güçlü tutmaya vesile olmuştur. Aynı şekilde işletmelerin müşterilerine verdiği güven dolayısıyla yıllarca süren müşteri ağı sağlamış ve büyüyerek devam etmiştir. Aile işletmelerinin sürdürülebilirlik süreçlerinde karşımıza çıkan en büyük avantajlarının ikili ilişkilere önem verdiği ve bunda başarılı olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

İşletmeler çalışma düzenleri içerisinde kendilerine göre önemli arz ettikleri, hassas oldukları değerlere sahiplerdir ve bunları çalışanlarından da istemektedir.

İşletmeler çalışanların haklarına saygı göstermekte ve çalışma koşullarına da özenli davranmaktalar.

SONUÇ

Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerinin % 95’ ini aile işletmelerinin oluşturduğu ve ekonominin temel taşlarından sayıldığı bilinen bu işletmelerin öneminin yadsınamayacağı aşikârdır.

Ülkemizde ve Dünyada yer alan aile işletmelerinin ekonomiye ve topluma etkilerinin anlaşılması ve değer görmesi sonrasında çalışmalar yapılmaya başlanmıştır.

Aile işletmelerinin temel özellikleri, yaşadıkları sorunlar, avantaj ve dezavantajları tespit edilmeye çalışılmıştır.

Sürdürülebilirlik kavramının ortaya çıkması ve anlaşılmasıyla birlikte küresel boyutlarda görüşmeler yapılmaya başlanmış ve uluslararası geçerliliği olan kararlar alınmıştır.

Sürdürülebilirliğin anlaşılma sürecinde ilk olarak çevresel boyutu üzerinde durulmuş ve çevresel sürdürülebilirlik için toplantılar düzenlenip eylem planları oluşturulmuştur.

İlerleyen zamanlarda sürdürülebilirliğin üç boyutunun olduğu, bunların ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik olarak ayrıldığı ancak ortak noktalarda da buldukları savı kabul görmüştür.

Aile işletmelerinin ve sürdürülebilirlik unsurunun ayrı ayrı öneminden sonra aile işletmelerinin sürdürülebilirlik süreçleri araştırma konularında yer almaya başlamıştır.

Görüşme yapılan işletmelerin verdikleri bilgilere göre işletmelerin en fazla 3. kuşağın yönetimine kadar geldiği görülmüştür. Bu da araştırmaya dahil edilen işletmelerin, Türkiye’deki aile işletmelerinin yaşam süreleri istatistikleri ile aynı paralellikte olduğunu göstermektedir.

Aile işletmelerinin sürdürülebilirliklerinde etkili olan bazı faktörler ortaya çıkarılmıştır. Aile ve işletme değerlerinin çakışması, aile içi rekabet, aile ilişkilerinin işe yansıtılması, kuşaklar arası anlaşmazlıklar gibi olumsuz faktörler tespit edilmiştir. Bu faktörlerden etkilenen aile işletmelerinin sürdürülebilirliklerinin sekteye uğradığı ve ayrılmaya hatta kapanmaya kadar gittiği görülmüştür.

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

Araştırmamıza katılan işletmelerin, sürdürülebilirliklerini hiçbir zaman düşürmedikleri kalite anlayışlarına, bilinirliklerine ve aile işletmesi olmanın verdiği güce dayandırdıkları ortaya çıkmıştır. Sürdürülebilirlik süreçlerini iyi yöneten aile işletmelerinin özgüvenlerinin yüksek olduğu ve dolayısıyla rakiplerle ilgilenmediklerine sadece kendi işleyişleri içerisinde gerekli gördükleri değişimlere ve gelişimlere önem verdikleri bilgisine ulaşılmıştır. Sürdürülebilir olarak değerlendirebileceğimiz aile işletmelerinin verdiği ortak cevaplardan biri de uzun yıllar aynı tedarikçilerle çalıştıklarıdır. 20 – 30 yıl bandında aynı tedarikçilerle çalışarak hem kaliteyi bozmadan çalışabilmeyi hem de sağlanan karşılıklı güvenden dolayı ekonomik boyutta da ortak nokta bulunarak birbirlerini destekleyebilmekteler.

Aile işletmelerinin personel seçiminde dikkat ettikleri ortak unsurlar; dürüstlük, saygı, güvenilirlik, disiplin, çalışkanlık ve müşteri ile diyalog olarak karşımıza çıkmıştır.

Araştırmada yer alan ve günümüze kadar sürdürülebilirliklerini sağlayan aile işletmelerinden 7 tanesinin kendilerinden sonra faaliyetlerini sürdürmekte zorlanacakları belki de kapatmak zorunda olacakları ortaya çıkmıştır.

El işi yapan, zanaatkar olan, emek ile hizmet ve ürün temini yapan işletmelerin yetiştirecek eleman bulamadıkları ve alt jenerasyonlarının eğitimlerini üniversite seviyesinde tamamlayarak farklı alanlarda işlere yönelmesinden dolayı kendilerinden sonraki nesillere aktaramayacakları sonucuna varılmıştır.

Araştırmayı sürdürülebilirliğin boyutları (ekonomik, çevresel ve sosyal) ile incelediğimizde işletmelerin göstergeleri daha çok kendi değer zincirleri içerisinde ele aldıkları görülmüştür. Bunları özetlemek gerekirse;

Ekonomik göstergelerin uygulanma boyutunu incelediğimizde Kalite, Gelenek, Müşteri odaklılık, Tedarikçi ilişkileri, Ürün çeşitliliği, Fiyatlandırma gibi direk üretim ve satış süreçlerine odaklanıldığını, ana değer yaratan iş süreçlerin önem arz ettiğini anlayabiliyoruz. Bunun yanında yatırımcı ilişkisi, marka, finansal kaynakların çeşitlenmesi, rekabet analizi gibi daha kurumsal ve sermaye toplamaya ve dolaylı büyümeye yönelik ekonomik sürdürülebilirlik göstergelerin göz ardı edildiği çalışmadan görülebiliyor.

Sermaye büyütme yönelik aksiyonların alınması, kurumsal yönetim anlayışı tam olarak ihtiyaç olmasa bile belli başlı işletme dinamiklerinin uygulanabilmesi, işletmelerin yararlarına olacaktır. İşletmelerin sürdürülebilirlikleri, piyasa dinamikleri analizi sayesinde değil kişisel önsezi ve becerilerine dayanmaktadır. İşletmelerin sonraki jenerasyonlarda ve önümüzdeki yıllarda ayakta kalabilmeleri için işletmecilerin temel işletme ve finans okuryazarlığının geliştirmesine ihtiyaç vardır.

Sürdürülebilirliğin çevresel boyutunun göstergelerini incelediğimizde ise yıllardır aynı işi yapan ve ayakta kalabilen işletmelerin maliyet kontrolleri ile çevresel sürdürülebilirlik kavramlarının iç içe geçtiğini gözlemlemekteyiz. Karbon ayak izi gibi çevre bilincinin geliştiği göstergelerde uygulama azalırken, enerji verimliliği gibi maliyet kontrolü için önemli olan göstergeler hemen her işletme tarafından uygulanmaktadır.

İşletme sahiplerinin çevresel sürdürülebilirliğin ekonomik faydalarına direk katkısı ve ürün kalitesine etkisini anlaşılabilmesi gerekiyor. Yıllardan beri ayakta kalmalarını sağlayan kalite algısının bozulması da çevresel faktörler ile değişikliğe

uğrayabilir. Gerekli durumda bir hammaddenin kalite düşüşü veya temin edilememesi gibi sonuçları iş planı çevresinde ele almayı alışkanlık haline getirmeleri gerekiyor.

Sosyal sürdürülebilirlik boyutunu incelediğimizde göstergelerin genişçe uygulandığını gözlemleyebildiğimizi tablo açıklamalarında belirtilmiştik. Etik standartlardan veya (güven ve dürüstlük gibi) satışı ve gelirlerini direk etkileyebilecek göstergelerde hiçbir işletme taviz vermemektedir. Ancak sosyal sorumluluk veya kabiliyet yönetimi gibi göstergeler, büyük işletme ya da fazla çalışmanı olmayan işletmeler olduğundan işletme yönetici veya sahiplerinin radarına girmemiştir. Özellikle sosyal sorumluluk ve yardımseverlik ayırımına burada dikkat çekmek gerekiyor. Hiçbir işletme kendi kaynaklarından toplumsal projelere yer ayırmazken gelen projelere veya kişisel olarak “yardımseverlik” maksadıyla konulara önem vermekteler.

Burada sürdürülebilirlik açısından işletmelerin çalışanlarını eğitmesinin hem kalite standartlarını arttıracığı hem de herhangi bir durumda (işten ayrılma, vefat, ani hastalık vb...) işin devamlılığını sağlayabileceğinin anlaşılması gerekiyor.

Araştırmacıların bu çalışmanın benzerini diğer illerde de yapmasını ve evrenini genişleterek değerlendirmeler yapmasını öneririm. Ülke genelinde yapılabilecek bu çalışma, hem bölgesel hem bütünsel çıkarımlar yapılmasına olanak vermesi açısından önem arz etmektedir. Yapılabilecek bu çalışma bize iller ve bölgesel olarak karşılaştırma olanağı sağlarken daha geniş çapta değerlendirme yapılabilmemesini de sağlayabilecektir.

KAYNAKÇA

- Alacaklıoğlu, H. (2009). *Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri*. İstanbul: Kaizen.
- Alayoğlu, N. (2003). Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma. N. Alayoğlu içinde, *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma* (s. 14). İstanbul: Müsiad Yayınları.
- Alpagut, B. (1997), "Doğal Çevre ve İnsanın Evrimi", (Ed.) R. Keleş, İnsan, Çevre, Toplum (İkinci b.), İmge Yayınları, Ankara, ss. 113-119
- Ankara Sanayi Odası. (2006). *Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Zirvesi*. Ankara: Ankara Sanayi Odası.
- Arat, G.; Türkes, M. Saner, E. (2002). *Vizyon 2023: Bilim ve teknoloji stratejileri teknoloji öngörü projesi- Çevre ve sürdürülebilir kalkınma paneli- Uluslararası sözleşmeler ön rapor*. Ankara: TÜBİTAK.
- Athanassiou, Nicholas, Crittenden, William F., Kelly, Louise M. Ve Marquez, Pedro (2002), "Founder Centrality Effects on the Mexican Family Firm's Top Management Group: Firm Culture, Strategic Vision and Goals, and Firm Performance", *Journal of World Business*, 37(2), 139-150.
- Bakoğlu, Refika (2010). *Çağdaş Stratejik Yönetim*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Barry, B. (1975). The Development of Organisation Structure in the Family Firm. B. Barry içinde, *The Development of Organisation Structure in the Family Firm* (s. 42-60). *Journal Of General Management*.
- Baumgartner, Stefan ve Quaas, Martin, F. (2009). "What Is Sustainability Economics", *University Of Lüneburg Working Paper Series In Economics*, No. 138 September 2009
- Birincioğlu, N. ve Acuner, T. (2015). Aile İşletmeleri Kurucularının ve Aile Değerlerinin Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği Üzerindeki Etkisi: Trabzon İli Örneği. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 7(14)
- Bork, D. (1995). Family Business, Risky Business: How to Make It Work. D. Bork içinde, *Family Business, Risky Business: How to Make It Work*. U.S.A: Library Of Congress Cataloging in Publication.
- Bourdeau, L. (1999). *National Report: Sustainable development and future of construction in France*. France: Centre Scientifique Et Technique Du Bâtiment
- Bozkurt, Ü. (1997, ŞUBAT 18). Aile Şirketleri Daha mı Başarılı? *Aile Şirketleri Daha mı Başarılı?* İstanbul, İstanbul, Türkiye: Milliyet Gazetesi.
- Bubolz, Margaret M. (2001), "Family as Source, User, and Builder of Social Capital", *Journal of Socio-Economics*, 30, 129-131.

- Carsrud, L. A. (2004). Understanding The Complex Relationship Between Family Business and Ownership. *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (s. 6-8). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. J. H. Chua, J. J. Chrisman, & P. Sharma içinde, *Defining the Family Business by Behavior* (s. 19). Entrepreneurship Theory and Practice.
- Danes, M. S., Loy, J. T.-C., & Stafford, K. (2008). Business Planning Practices of Family-Owned Firms within a Quality Framework. *Journal of Small Business Management* , 398.
- Dascher, P. E., & Jens, W. G. (1999). Family Business Succession Planning. *Business Horizons* , 2-4.
- Distelberg, B., & Sorenson, R. L. (2009). Updating Systems Concepts in Family Businesses: A Focus on Values, Resource Flows, and Adaptability. *Family Businesses Review* , 66.
- Donnelly, R. G. (1964). The Family Business. R. G. Donnelly içinde, *The Family Business* (s. 93-105). Harvard Business Review.
- Dünya Gazetesi. (1990, Ocak 18). Asırlık Şirketler. 11-13.
- Erdoğan, N. (2007). Aile İşletmeleri Yönetim Devri ve İkinci Kuşan Yetiştirilmesi. N. Erdoğan içinde, *Aile İşletmeleri Yönetim Devri ve İkinci Kuşan Yetiştirilmesi* (s. 69-71). İstanbul: İgiad Yayınları.
- Eroğlu, F. (2009). Davranış Bilimleri. F. Eroğlu içinde, *Davranış Bilimleri* (s. 116-117). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Feltham, T. S., Feltham, G., & Barnett, J. J. (2005). The Dependence of Family Businesses on a Single Decision-Maker. *Journal of Small Business Management* , 2.
- Fındıkçı, İ. (2005). *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- Fındıkçı, İ. (2011). *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma* (s. 25-30). İstanbul: Alfa Yayınları.
- G.Holland, P., & R.Boulton, W. (1984). Balancing The " Family" And The "Business" In Family Business. P. G.Holland, & W. R.Boulton içinde, *Business Horizons* (s. 16-21). Bloomington: Elsevier.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. USA: Harvard Business Review Press.
- Grote, Jim (2003), "Conflicting Generations: A New Theory of Family Business Rivalry", *Family Business Review*, 16 (2), 113-124

- Goel, Sachin ve SIVAM, Alpana (2015). "Social Dimensions In The Sustainability Debate: The Impact Of Social Behaviour In Choosing Sustainable Practices In Daily Life", *International Journal of Urban Sustainable Development*, 7(1), 61-71.
- Goodland, Robert (1998). "The Urgent Need for Ecosystem Integrity and Ethics to Support Environmental Sustainability", *Global Bioethics*, 11(1-4), 38-39.
- Goodland, Robert (2002). "Sustainability: Human, Social, Economic and Environmental", Ted Munn (Ed.), *Encyclopedia of Global Environmental Change*, içinde (1-3), John Wiley&Sons Ltd.
- Habbershon, Timothy G. ve Williams, Mary L. (1999), "A Resouce-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms", *Family Business Review*, 12(1), 1-25.
- Habbershon, T. G., Williams, M. L., & MacMillan, I. C. (2003). A Unified Systems Perspective of Family Firm Performance. *Journal of Business Venturing* , 455.
- Hamilton, C. (2006), "Measuring sustainable economic welfare", (Ed.) G. Atkinson, S. Dietz, & E. Neumayer, *Handbook of Sustainable Development*, Edward Elgar, Cheltenham, 307.
- Hicks, J. (1946), *Value and Capital: An inquiry into some fundamental principles of economic theory*, Second Ed., Oxford University Press, Oxford , 172.
- İlter, H. M. (2001). H. M. İlter içinde, *Aile Şirketleri'nde Kurumsallaşma ve Yönetim Sorunları* (s. 10). İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- İrmiş, A., & Akça, N. (2011). Aile İşletmelerinde Aile Üyelerinin İstihdamı Denizli Aile İşletmelerinde Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınları* , 20-21.
- Jaffe, D. T. (1990). *Working With the Ones You Love: Conflict Resolution & Problem Solving Strategies For A Successful Family Business* . Berkeley: Conari Press.
- Karalar, R., & Özalp, İ. (2004). Genel İşletme. R. Karalar, & İ. Özalp içinde, *Genel İşletme* (s. 4). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Karlöf, B. (1993). Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma. B. Karlöf içinde, *Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma* (s. 218). İstanbul: İnkilap Kitabevi.
- Karpuzoğlu, E. (2001). Aile İşletmelerinde Stratejik Planlama ve Aile Şirketlerine Özgü Planlar. *M.Ü. İşletme Fakültesi Öneri Dergisi* , 115.
- Karpuzoğlu, E. (2001). Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma. E. Karpuzoğlu içinde, *Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma* (s. 20). İstanbul: Hayat Yayınları.
- Karpuzoğlu, E. (2002). Şirketinizi Sürekli Kılmak İçin: Süreklilik Planı ve Varis Planı. *Peryon Dergisi* , 18-19.

- Kim, Philip H. ve Aldrich, Howard E. (2005), Social Capital and Entre-preneurship, Now Publishers Inc., 1(2), 55-104.
- Koç, V. (1973). Hayat Hikayem. V. Koç içinde, *Hayat Hikayem* (s. 99). İstanbul: Ata Ofset.
- Kuratko, D. F., & Hodgetts, R. M. (1998). *Entrepreneurship: A Contemporary Approach*. USA: The Dryden.
- Lansberg, I. S. (1983). Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. *Organizational Dynamics* , 44.
- Lea, J. W. (1991). Keeping It in the Family, Successful Succession of the Family Business. John Wiley Sons Inc.
- Leach, Peter ve Bogod, Tony (1999), Guide to the Family Business, 3rd Edition, Kogan Page, London.
- Lee, S. (2000, Ağustos). A Historical Case Study of the Survival of a Fourth Generation Family Business. Capella University.
- Littig, Beate ve Gruebler, Erich (2005). “Social Sustainability: A Catchword between Political Pragmatism and Social Theory”, *International Journal of Sustainable Development*, 8(1/2), 65-79
- McKenzie, Stephen (2004). “Social Sustainability: Towards Some Definitions”, *Hawke Research Institute Working Paper Series No 27*, Hawke Research Institute University Of South Australia Magill, South Australia 2004 s.18-19
- Müftüoğlu, T. (2002). Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Kobiler. T. Müftüoğlu içinde, *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Kobiler* (s. 12). Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları.
- Morelli, John (2011). “Environmental Sustainability: A Definition for Environmental Professionals”, *Journal of Environmental Sustainability*, 1(1), 1-9.
- Nazlı, S. (2007). Aile Danışmanlığı. S. Nazlı içinde, *Aile Danışmanlığı* (s. 17). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Neubauer, Fred ve Lank, Alden G. (1988), The Family Business Its Governance for Sustainability, MacMillan Press Ltd., London
- Olson, P. D., Zuiker, V. S., Danes, S. M., Stafford, K., & Zachary, R. K. (2003). The Impact of the Family and the Business on Family Business Sustainability. *Journal of Business Venturing* , 644.
- Özmehmet, D. E. (2008). Dünyada ve Türkiye Sürdürülebilir Kalkınma Yaklaşımları. *Journal of Yaşar University*, 3(12), 1853-1876.

Öztürk, A.Turan. (2012). Kurumsal Entegrasyon ve Türk KOBİ' lerinin Yol Haritası Çankaya Üniversitesi 5. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı İstanbul, Kültür Üniversitesi Yayınları, s.61.

Öz-alp, Ş. (1971). Küçük İşletmeler. Ş. Özalp içinde, *Küçük İşletmeler* (s. 38). Ankara: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi.

Palich, Natasha ve Edmonds, Angelique (2013). "Social Sustainability: Creating Places and Participatory Processes That Perform Well for People", *Environment Design Guide*, 78, 1-13.

Paul, J. J., Winter, M., Miller, N., & Fitzgerald, M. (2003). Cross-Institutional Norms for Timing and Sequencing and the Use of Adjustment Strategies in Family Affiliated with Family-Owned Businesses. *Marriage & Family Review* , 175.

Pieper, T. M., & Klein, S. B. (2007). The Bulleye: A Systems Approach to Modeling Family Firms. *Family Business Review* , 304-305.

Potobsky, G. V. (1992). Small and Medium Sized Enterprises and Labour Law. G. V. Potobsky içinde, *Small and Medium Sized Enterprises and Labour Law* (s. 6). International Labour Review.

Rosenblatt, P. C. (1990). The Family in Business: Human Dilemmas in the Family Firm. P. C. Rosenblatt içinde, *The Family in Business: Human Dilemmas in the Family Firm* (s. 24). San Francisco: Jossey Bass Publishers.

Simpson, B., J., K., Radford, S.,K., (2012), "Consumer perceptions of sustainability: A free elicitation study", *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, s.272-291

Sharma, Promadita Ve Nordqvist, Mattias (2008), "A Classification Scheme for Family Firms: From Family Values to Effective Governance to Firm Performance", J. Tapies ve J. L. Ward (der.), *Family Values and Value Creation: The Fostering of Enduring Values within Family-Owned Businesses* içinde, New York: Palgrave Macmillan.

Stafford, K., Duncan, K. A., Dane, S., & Winter, M. (1999). A Research Model of Sustainable Family Businesses. *Family Business Review* , 204.

Tamer, M. (1998, Şubat 11). Vehbi Koç'suz Dönem, Asıl Şimdi Başlıyor. *Milliyet* . Milliyet.

Taşlıyan, M., Bakan, İ., Güven, M., & Büyükbeşe, T. (2004). Aile İşletmeleri ve Yönetim Sorunları; Doğu Akdeniz Bölgesinde Bir Alan Çalışması. *I. Aile İşletmeleri Kongresi* (s. 564). İstanbul: İstanbul Kültür Ünversitesi.

Tikici M.,Uluyol O. "Aile İşletmelerinin Gelecek Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Liderlik Sorunlarının Aşılmasında "Lider – Yönetici" Önerisi", 2. Aile işletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No.53, İstanbul, (2006),459-468.

United Nations. (1972). *UN Stockholm Environment Declaration*. Stockholm: UN.

United Nations. (1992). *Rio Declaration*. Rio: UN.

Venter, E., Boshoff, C., & Maas, G. (2005). The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Business. *Family Business Review*, 283-303.

VIVIEN, Franck, Dominique (2008). "Sustainable Development: An Overview of Economic Proposals", *SAPIENS*, 1(2), 4-5

Vries, M. F., Carlock, R. S., & Florent-Treacy, E. (2007). *Family Business on the Couch: A Psychological Perspective*. England: John Wiley & Sons Ltd.

Yıldız, A. (2008). Aile İşletmelerine Tavsiyeler Konya'da Aile İşletmeleri Üzerine Yapılmış Bir Araştırma. A. Yıldız içinde, *Aile İşletmelerine Tavsiyeler Konya'da Aile İşletmeleri Üzerine Yapılmış Bir Araştırma* (s. 16-18). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management. (1998), T. W. Zimmerer, & N. M. Scarborough içinde, *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*. New York: Prentice-Hall.

World Summit on Sustainable Development (WSSD). (2002). *World Summit on Sustainable Development implementation report*. Johannesburg: WSSD.

İnternet Kaynakları

Birleşmiş Milletler, Dünya Çevre ve Kalkınma Raporu, "Our Common Future. Transmitted to the General Assembly as an Annex to document" (2008), "<http://www.un-documents.net/ocf-ov.htm>", (Erişim Tarihi 27.07.2019)

Bowman, N. (2009). *Transferring Management In The Family Owned Business*. <https://www.webharvest.gov/peth04/20041105080335/http://sba.gov/library/pubs/eb-1.pdf> (Erişim Tarihi: 10.04.2019)

City Of Vancouver (2005). *City Of Vancouver Policy Report Social Development*, <http://council.vancouver.ca/20050524/documents/p1.pdf> (Erişim Tarihi: 27.07.2019)

Hyperlink "<https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>" <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/> (Erişim Tarihi: 27.07.2019)

Klein, S. B. (2010). *Corporate Governance, family business complexity and succession*. http://www.ownershiptransfer2010.org/wp-content/uploads/2010/03/TransferofOwnership2010_SabineKlein.pdf (Erişim Tarihi: 10.04.2019)

Markulev, Ana ve Long, Anthea (2013). "On Sustainability: An Economic Approach" *Australian Government Productivity Commission*, Productivity Commission Staff Research Note, <http://www.pc.gov.au/research/supporting/sustainability/sustainability.pdf> (Erişim Tarihi: 27.07.2019).

Sutton, Philip (2004). *A Perspective on Environmental Sustainability? A Paper for the Victorian Commissioner for Environmental Sustainability*, <http://www.green-innovations.asn.au/A-Perspective-on-Environmental-Sustainability.pdf> (Erişim Tarihi:27.07.2019)

<http://familybusinessconsulting.com/resources/strengths.shtml>. (Strengths and Weaknesses of Family Businesses:How Does Yours Measure Up? (Erişim Tarihi:12.02.2019)

<http://www.griequity.com/resources/industryandissues/familybusiness/topglobal.html>. (Erişim Tarihi:10.07.2019).

<http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/turkiyedeki-isletmelerin-yuzde-95i-aile-sirketi-40599291>. (Erişim Tarihi: 10.07.2019).

<https://bianet.org/bianet/ekonomi/3101-sanayinin-yuzde-85i-aile-sirketi>. (Erişim Tarihi: 10.07.2019).

http://www.surdurulebilirlikalkinma.gov.tr/wp-content/uploads/2016/07/1.Gelecegi_Sahiplenmek.pdf (Erişim Tarihi: 27.07.2019)

EKLER

EK 1: ARAŞTIRMADA KULLANILAN SORU FORMU

SORU 1: Şirketinizin yaşam öyküsünden bahsedebilir misiniz?

SORU 2: Kaç yılında kuruldu?

SORU 3: Kurucusu kim veya kimler?

SORU 4: Şirket yapısı?

SORU 5: Kaç çalışmanız var?

SORU 6: Şirketinizin sermayesi nedir?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- 3 çalışan,
- Alanınızla ilgili 3 bilgi,
- 3 kural,
- 3 standart nelerdir?

EK 2: ARAŞTIRMAYA KATILAN İŞLETMELERİN SORU NUMARALARINA GÖRE VERDİKLERİ CEVAPLAR

SORU 1: Şirketinizin yaşam öyküsünden bahseder misiniz?

<i>ABDULHAY MANİFATURA</i>	Yoktur.
<i>AFFAN KAHVESİ</i>	<p>Ben 1946 yılında doğdum. 68 yıldır hayatımın varlığını biliyorum. Biz o zaman çocuktuk. Çocukluğumuzda büyüklerimizin bir kısmını kaybettiğimiz için birçok bilgi muamma kaldı. O zamanlardan edindiğimiz bilgilere göre burayı babamın amcası 1911-1913 yılları arasında kahve inşaatı olarak yaptırmış, elindeki paranın ancak binayı yapmak için yeterli olduğunu söylemişti. İnşaatın yapımında gelen mühendisler bu parselin altında büyük mağaralar olduğunu söylemiş ve mağaraların doldurulması gerektiği için binanın yapımına ayrılan para sadece temellerin atılmasına yeterli olmuş. Bu binayı tutan yalnız iki tane beton var. Dışarıdaki duvarların hepsi taştır. Zamanla bazı taşlar döküldüğü için demirlerle koruyarak güçlendirme yaptık. Bu bölüm bu şekilde olup birde Asi Nehri'nin bitişiğinde "Camlı Köşk" diye bilinen yerin yanında yazlık bahçemiz vardı. Caddenin birazcık altında birinci yer, birkaç basamak inince ikinci yer, birkaç basamak daha inince üçüncü yer nehrin yanındaydı. 4 yaşımdan beri çalışanlarımız beni yazlık bahçeye götürürlerdi. 1962 yılında babamın vefatıyla her şey bana kaldı. Burası Fuat Sahilli, Celal Sahilli, Züheyr ve Mahir Sahilli, Onur ve Numan Sahilli olarak 4 kuşaktır çalışan yüz yıllık bir kent kahvesi.</p>
<i>ANAHTARCI MÜFİT</i>	Yoktur.
<i>BARUTÇU KIRTASIYE</i>	<p>1943 yılında Ferah Kitapevi olarak dedem ve iki amcam tarafından kurulmuştur. 1962 yılında Ferah Kollektif şirketi olarak devam etmiştir. Fakat ortaklar değiştiği için Bülent Barutçu ve abim Mahmut Barutçu olarak iki ortak şeklinde devam ediyoruz.</p>
<i>BIÇAKÇI NAIM</i>	Yoktur.
<i>ÇIKRIKÇI YEŞİLKAYA</i>	<p>Yaklaşık 100-200 yıl önce Osmanlı zamanlarında dedelerimiz kurmuş. Onlardan dedeme, dedemden babama, babamdan bana kadar devam etti. Esas mesleğimiz ağaç tornacılığı. Burada imalat yapıyorduk. 15 sene öncesine kadar üretimde vardı. Ağaç tornası işleri düştü. Burada bu nedenle şimdi perakende satış yapıyoruz. İmalathaneyi sanayi içine taşıdık.</p>
<i>ERASLAN BAHARAT</i>	Yoktur.
<i>İZMİR GALERİSİ</i>	<p>1971 yılında ben askerdeyken abim kurdu. Askerden gelince bir süre beraber çalıştık daha sonrasında ayrıldık. O kendine dükkan açtı. Ben burada devam ettim. 1972 yılından beri buradayız.</p>
<i>KUYUMCU HANNA DOĞUM</i>	Yoktur.
<i>MOTİF CİLT EVİ</i>	<p>1970-1981 yılları arasında kuzenimin yanında çalışarak mesleği öğrendim. 1982 yılında kendi yerimi açarak bu mesleği devam ettiriyorum.</p>

<i>NEDİM USTA'NIN YERİ</i>	1920 yıllarında dedemden kalan bir meslek. Dedem vefat ettikten sonra 1967 yılında rahmetli babam işi aldı o tarihten itibaren babamla çalışmaya başladım. Bir fiil bu mesleği devam ettirmekteyim. Şirket 1987 yılından itibaren kendi adıma halen bu şekilde devam etmektedir.
<i>ÖKSÜZLER</i>	Fahri Öksüz çocuk yaşlarında Antakya parkının önünde kuruyemiş satmaya başlamış ve daha sonra kardeşleriyle beraber uzun çarşıda küçük bir dükkan olarak kuruyemiş kavurup satmaya başlamıştır. İlerleyen zamanlarda işlerini biraz daha büyütüp şuan ki meclis kültür binasının oradaki eski gündüz sinemasının altında bir dükkan olarak kahve ve kuruyemiş kavurup satmaya devam ediyor. İlk ticari kaydı da oradaki faaliyeti ile başlıyor. Daha sonra işlerini biraz daha büyütüp şimdiki caddeye geliyor. Buradan bir dükkan olarak başlıyor ve zamanla buradaki dükkanları da büyüterek devam ediyor. Kuruyemiş, kahve, lokum imalatına başlayarak işlerini büyütüyor ve toptancılığa başlıyor. Çuvalla toptan un, şeker satışı yapıyor. Şehir dışından bir kamyon şeker, bir kamyon un alıp getirip burada toptan satışa başlayarak işlerini büyütülmüştür.
<i>PETEK PASTANESİ</i>	Yoktur.
<i>ŞEKERCİ NAİM</i>	İşletmeyi babam Naim Öğütmen 1960'lı yıllarda kurdu. 1980 yılından 2013 yılına kadar ben baktım, 2013 yılından beri oğlum bakıyor.
<i>TACETTİN DÖNER</i>	İlk çalıştığım yer şimdiki Nuri Restoran'ın eski yeri idi. 1959 – 1964 yılları arasında okurken çalıştım. 1964 - 1966 arası İstanbul Çuhacı Han – Kapalıçarşı'da çalıştım. Daha sonra tekrar geldim aynı yere oradan da askere gittim. Askerde de dönerciydim. 1969 yılında kendi yerimi açtım, 1983 yılında da şimdiki yerime taşındım.

SORU 2: Kaç yılında kuruldu?

<i>ABDULHAY MANİFATURA</i>	1948
<i>AFFAN KAHVESİ</i>	1913
<i>ANAHTARCI MÜFİT</i>	1975
<i>BARUTÇU KIRTASIYE</i>	1943
<i>BIÇAKÇI NAİM</i>	1948
<i>ÇIKRIKÇI YEŞİLKAYA</i>	1920
<i>ERASLAN BAHARAT</i>	1975
<i>İZMİR GALERİSİ</i>	1971
<i>KUYUMCU HANNA DOĞUM</i>	1941
<i>MOTİF CİLT EVİ</i>	1982
<i>NEDİM USTA'NIN YERİ</i>	1924
<i>ÖKSÜZLER</i>	1945
<i>PETEK PASTANESİ</i>	1947
<i>ŞEKERCİ NAİM</i>	1960
<i>TACETTİN DÖNER</i>	1969

SORU 3: Kurucusu kim veya kimler?

<i>ABDULHAY MANİFATURA</i>	Babası – Ali ABDULHAY
<i>AFFAN KAHVESİ</i>	Babasının Amcası – Fuat SAHİLLİ
<i>ANAHTARCI MÜFİT</i>	Babası – Müfit KADINOĞLU
<i>BARUTÇU KIRTASIYE</i>	Dedesi – Mehmet BARUTÇU ve 2 Amcası - Ali, Taha BARUTÇU
<i>BIÇAKÇI NAIM</i>	Babası – Naim MAZMANOĞLU
<i>ÇIKRIKÇI YEŞİLKAYA</i>	Babası – Atıf Bey
<i>ERASLAN BAHARAT</i>	Kendisi – Semir ERASLAN
<i>İZMİR GALERİSİ</i>	Abisi – Ahmet İZMİR
<i>KUYUMCU HANNA DOĞUM</i>	2 Amcası – Rızkullah, Corç DOĞUM / Babası – Edmon DOĞUM
<i>MOTİF CİLT EVİ</i>	Kendisi – Şükrü KAVVASOĞLU
<i>NEDİM USTA'NIN YERİ</i>	Dedesi – Kamil ARSLAN / Babası – Nedim YOĞURTÇU
<i>ÖKSÜZLER</i>	Babası – Fahri ÖKSÜZ
<i>PETEK PASTANESİ</i>	Babası – Fevzi KIT
<i>ŞEKERCİ NAIM</i>	Babası – Naim ÖĞÜTMEN
<i>TACETTİN DÖNER</i>	Kendisi – Tacettin ALTINÖZ

SORU 4: Şirket yapısı?

<i>ABDULHAY MANİFATURA</i>	Şahıs
<i>AFFAN KAHVESİ</i>	Şahıs
<i>ANAHTARCI MÜFİT</i>	Şahıs
<i>BARUTÇU KIRTASIYE</i>	Kolektif
<i>BIÇAKÇI NAIM</i>	Şahıs
<i>ÇIKRIKÇI YEŞİLKAYA</i>	Şahıs
<i>ERASLAN BAHARAT</i>	Şahıs
<i>İZMİR GALERİSİ</i>	Şahıs
<i>KUYUMCU HANNA DOĞUM</i>	Şahıs
<i>MOTİF CİLT EVİ</i>	Şahıs
<i>NEDİM USTA'NIN YERİ</i>	Şahıs
<i>ÖKSÜZLER</i>	Limited Şirket
<i>PETEK PASTANESİ</i>	Şahıs
<i>ŞEKERCİ NAIM</i>	Şahıs
<i>TACETTİN DÖNER</i>	Şahıs

SORU 5: Kaç çalışanınız var?

<i>ABDULHAY MANİFATURA</i>	Çalışan vardı şu anda yok. Tek başımayım. Piyasalardaki kötü durum nedeniyle büyük ihtimalle de tasfiye etmeyi düşünüyorum. (Yok)
<i>AFFAN KAHVESİ</i>	2
<i>ANAHTARCI MÜFİT</i>	3
<i>BARUTÇU KIRTASIYE</i>	4
<i>BIÇAKÇI NAIM</i>	5
<i>ÇIKRIKÇI YEŞİLKAYA</i>	1 / 3
<i>ERASLAN BAHARAT</i>	3 / İhtiyaç halinde çocukları yardım ediyor.
<i>İZMİR GALERİSİ</i>	Yok
<i>KUYUMCU HANNA DOĞUM</i>	Yok
<i>MOTİF CİLT EVİ</i>	Yok
<i>NEDİM USTA'NIN YERİ</i>	1 / Destekçi olarak 2 kardeşim var.
<i>ÖKSÜZLER</i>	45-50
<i>PETEK PASTANESİ</i>	4
<i>ŞEKERCİ NAIM</i>	Yok
<i>TACETTİN DÖNER</i>	2

SORU 6: Şirketinizin sermayesi nedir?

<i>ABDULHAY MANİFATURA</i>	100.000,00- TL
<i>AFFAN KAHVESİ</i>	Belirtmedi
<i>ANAHTARCI MÜFİT</i>	Belirtmedi
<i>BARUTÇU KIRTASIYE</i>	Belirtmedi
<i>BIÇAKÇI NAIM</i>	Belirtmedi
<i>ÇIKRIKÇI YEŞİLKAYA</i>	Belirtmedi
<i>ERASLAN BAHARAT</i>	100.000,00-TL
<i>İZMİR GALERİSİ</i>	Belirtmedi
<i>KUYUMCU HANNA DOĞUM</i>	50.000,00-TL
<i>MOTİF CİLT EVİ</i>	Belirtmedi
<i>NEDİM USTA'NIN YERİ</i>	Belirtmedi
<i>ÖKSÜZLER</i>	4.000.000,00-TL
<i>PETEK PASTANESİ</i>	200.000,00-TL
<i>ŞEKERCİ NAIM</i>	Belirtmedi
<i>TACETTİN DÖNER</i>	Belirtmedi

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

<i>ABDULHAY MANİFATURA</i>	Dürüstlük diyelim. Müşteriye her zaman böyle velinimet olarak baktık. Hiçbir zaman müşteriye bir defalık satış yapalım da kurtaralım demedik. Kaliteye önem verdik. Ucuz mal alıp da ucuz satalım değil de, kaliteli mal alıp kaliteli mal satalım. O yüzden müşteri portföyümüz her zaman artının üzerinde olmuştur. Ekonomik şartlar piyasayı etkiliyor. Mesela özellikle son 7-8 yıldır bu Suriye olayı Hatay'ın piyasasını çok etkiledi.
<i>AFFAN KAHVESİ</i>	Mahalle kahvesidir. Kurtuluş Caddesi, Doktorlar Caddesi denildiği zaman burası bilinirdi. Yukarıda Hastane vardı. İşlek bir yoldu burası. Yollar çoğaldıkça, hastane de taşınınca biraz işler düştü. Ama bilen gelmeye devam etti. Bizi etkilemedi çok fazla.
<i>ANAHTARCI MÜFİT</i>	Müşteri memnuniyeti ve güvenilirlikten dolayı ayakta kaldık. Bizi zorlayan faktörler; kadın bir müşteri kasa anahtarı yaptırmaya geliyor ve 2 hafta sora hırsızlık oluyor. Adam geliyor ve bize soruyor: Anahtarı siz mi yaptınız? Verdiğimiz cevap "Evet." Ve adam devam ediyor. "Benim kızım, kasayı açtı içindekileri aldı." Bunun gibi başka başka olaylar; Haber alınamayan insanların kapısı açılınca ölü insanların karşına çıkıyor olabildiği. Yaşlı bayanın oturağa otururken düşmüş olması ve çocukları eve kamera koyduğundan görüp beni aramaları sonucunda benim gidip kapıyı açmam gibi. Bu tarz olaylarla karşılaşabiliyoruz. Bunlardan bazıları işimizi zorlaştırırken bazıları da bizi destekliyor.
<i>BARUTÇU KIRTASIYE</i>	Gündemi, piyasayı yakından takip edip fiyat politikasını özenle belirleyerek, müşterilerimizin haklarını gözeterek ayakta kalmaya çalıştık. Zorlayan nedenlerse; yıllardan beri bize gelen bazı sorunlarımızın birincisi nakliye sorunudur. Genelde İstanbul'dan aldığımız için ürünleri İstanbul'dan Antakya'ya nakliyede baya zorluklar çektik. Ama şimdi bu kargoların gelişmesiyle en azından geliş süresi kısaldı. Daha çabuk geliyor ama hala çok pahalı. Çünkü biliyorsunuz ki yakıt pahalı Türkiye'de. Bu da maliyetleri çok arttırıyor.
<i>BIÇAKÇI NAIM</i>	Krizlerde zorlandık tabi ama çok şükür ayakta kalabildik.
<i>ÇIKRIKÇI YEŞİLKAYA</i>	Ayakta kalabilmemizin sebebi kira giderimizin olmamasıdır. İşimiz el emeği ve bu işle burada dükkan kiralamak çok zor. Bizi destekleyen faktör bu olmuştur.
<i>ERASLAN BAHARAT</i>	Rastgele ticaret yapmadık hesap ederek yaptık. Bazı şeyleri etüt ederek, başarı hesapla oluyor çalışmayla, azimle oluyor. Eskiden itimat üzerine alışveriş yapıyordu. Alacaklarımızı alamadık, zarara uğradık. Paramız gitti. Bu iş böyle; ticaretin firesi vardır. Ya da bir mal istiyorduk ama adamlar getirmiyordu. Ticaretin eziyeti, zahmeti budur. Tecrübe destekledi ve bugüne kadar ayakta kalabildik.
<i>İZMİR GALERİSİ</i>	Aza kanaat ederek. El emeği göz nuru bu da ayakta tutuyor insanı. Yoksa sermaye çok az. Ayakta tutan el emeği ve özverili çalışmadır. Çocuklar olunca zorlandık, yükümüz ağırlaştı. Onları yetiştirince hafifleştik.

<i>KUYUMCU HANNA DOĞUM</i>	Ayakta kalmamız zor oldu. İhtiyacımıza göre eleman bulmakta büyük sıkıntı yaşıyoruz. Eskiden anne babalar çocuklarını bize getirirdi. “Usta buna sanat öğret” diye. Şimdi maalesef bu kalktı. Her çocuğun elinde telefon var. Meslek öğrenmiyorlar. Yalnız kuyumculuk için konuşmuyorum. Matbaacı da, kuyumcu da, ayakkabıcı da, mobilyacıda da aynı problemler var. Bu nedenle esnaf, ustalar zor ayakta kalacaktır. Çırac gelmiyor bu nedenle alttan nesil yetişmiyor. Zorlayan faktörler ekonomik şartlarla ilişkilidir. Bazı yıllar iyi oluyor, bazı yıllar kötü oluyor. Esnafın hali maalesef budur.
<i>MOTİF CİLT EVİ</i>	Ciltçilik sanat işi, emek işidir. Hatay’da Benden başka yapan da yoktur. Hiçbir şey zorlamadı.
<i>NEDİM USTA'NIN YERİ</i>	Geçmişten şimdiye kadar kalabilmemizin en büyük etkeni aile ile beraber çalışmak olmuştur. Kardeşlerle, anne, baba ile beraber çalışmaktır. Şimdi halen aynı şekilde devam etmekteyiz. Zorlayan pahalılık. Aldığımız ürünleri satarken kazanamaz olduk. Eskiyle şimdinin farkı budur. Eskiden malı ucuza alıyorduk ürettikten sonra normal bir şekilde kazanabiliyorduk. Ama şimdi aldığımız ürün pahalı, satarken daha ucuz satmak zorunda kalıyoruz. Aradaki kar oranı azaldı. Buda bizleri çok etkiliyor.
<i>ÖKSÜZLER</i>	Önce kardeşleriyle çalışıyorlar. Aile büyüyünce herkes yine kardeşler olarak bu klasik aile şirketlerinden oluyoruz. Ortaklar ayrılıyor ama kendi çocuklarıyla devam ediyor. Bizde toptancılık da olduğu için hem üretim hem toptancılığa bir arada devam ediyoruz. Ve çocuklarımızla birlikte devam ediyoruz. Erkekler liseyi bitirip babanın işine geliyor. Kızlar üniversiteye okumaya gidiyor. Erkeklerin çok vakti olmuyordu hafta sonu bile çalışıyorlardı. Okul çıkışı dönüp babaya yardıma geliyorlardı. Tabi mesleği yaparken zorlandığımız çok aşamalar oldu. Öncelikle ortaklıktan ayrılma. Bu yüzden problemler oldu tabi birtakım sıkıntılar yaşandı. O zaman yine çevrenin desteğiyle bütün olumsuzluklara rağmen çalışmaya devam edildi. Çalışma saatleri de inanılmaz uzundu. Hafta sonu da dahil gece gündüz çalıştık diyebilirim.
<i>PETEK PASTANESİ</i>	Bizde Ahi Evran kültürü var yani esnaflık kültürü. Biliyorsunuz şimdi bir esnaf kanaatkâr olmalı. Yani tabi iyi günlerimiz de oldu. Para kazandığımız dönemler de oldu. O zamanlar çok çok iyiydi. Ama kriz dönemlerinde para kazanamadığımız dönemlerde oldu. Bir esnaf olarak Allah’a şükür diyen bir esnafız. Ondan dolayı mutluyuz. Ne gelirse bin bereket versin diyen bir esnafız. Bu nedenle krizleri bir şekilde atlattık.
<i>ŞEKERCİ NAİM</i>	İsmimizden dolayı, yapmış olduğumuz hizmetten dolayı ayaktayız. Çok zorlandığımız dönemler oldu. Akrabalara kefil olduk ve kefaletten dolayı sıfırlandık. Küçüldük, sıfırlandık borcu ödedik ve sonra bir daha ayağa kalktık.
<i>TACETTİN DÖNER</i>	İnsan hayatı mücadele ister. Pes etmemek gerekiyor. Her an savaş olabiliyor. Herkes kendini ayarlamalı. Her şeye şükrettik. Çok kötü günler geçti bu son 6 yılda. Hatay kan ağlıyor. İşimizi yaptık ve kalitemizi bozmadık. Bu da bizi ayakta tutuyor.

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

<i>ABDULHAY MANİFATURA</i>	Benden sonra çocuklarım bu işi yürütmeyecek. Hepsi eğitilmiş oldular, hepsi iş sahibi oldular. O yüzden bu iş devam etmeyecektir.
<i>AFFAN KAHVESİ</i>	Hayır.
<i>ANAHTARCI MÜFİT</i>	Hayır.
<i>BARUTÇU KIRTASIYE</i>	Piyasaların belirsizliğinden dolayı uzun vadeli planlar yapamıyoruz. Genelde kısa vadeli planlar yapıyoruz.
<i>BIÇAKÇI NAIM</i>	Düşünüyoruz ama bu durumlarda bu piyasa koşullarında olmuyor.
<i>ÇIKRIKÇI YEŞİLKAYA</i>	Planımız yok. Günü kurtarıyoruz.
<i>ERASLAN BAHARAT</i>	Gençleri elde tutmaya önem veririm. İş onlara devretmek maksadıyla onları yetiştirdim ve onlara yol gösterdim.
<i>İZMİR GALERİSİ</i>	Bu saatten sonra yapılacak plan yok. Bunu götürebilelim yeter bize yani. Başka bir şey yok. Çünkü emekli olduk. Ayakta durabilelim bu bize yeter.
<i>KUYUMCU HANNA DOĞUM</i>	Bazen yapıyoruz bazen geri çekiliyoruz. Bazen model çıkartıyorum, kalıp yapıyorum ama satış olmadığından sonradan sonraya geri çekiliyorum.
<i>MOTİF CİLT EVİ</i>	Benim mesleğim uzun vadeli plan yapmayı gerektirmediği için yapmıyorum. Gelen kitapları ciltliyorum.
<i>NEDİM USTA'NIN YERİ</i>	Kısa vadede günü kurtarma. Şuandaki genel durumda küçük çapta işletmem olduğu için günü kurtarmayla kalıyoruz.
<i>ÖKSÜZLER</i>	Uzun vadede üretimde kapasite artırımı ve daha modernize bir üretim planlanıyor. Kısa vadede de müşteri odaklı şu an müşteri memnuniyeti, müşteriyi en kısa zamanda buradan memnun şekilde gönderme çabamızdayız. Fiziki konumu itibarıyla burası biraz sıkıntılı bir caddedir. Zamanı olmuyor çoğu müşterinin. Araba park etme sıkıntısı olduğu için bir an önce girip çıkmak istiyor.
<i>PETEK PASTANESİ</i>	Uzun vadeli biraz zor oluyor artık bu günlerde önümüzü göremiyoruz. Yani böyle küçük şeylerle yetiniyoruz. Bu zamanda iş yapmamak insanın iş yapmaktan daha iyi. Zarar etmiyorsunuz en azından bu nedenle bu çok önemli oluyor.
<i>ŞEKERCİ NAIM</i>	Ben yapmıyorum. Hayır.
<i>TACETTİN DÖNER</i>	Hayır.

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

<i>ABDULHAY MANİFATURA</i>	Sorunlarla pek karşılaştık diyemem.
<i>AFFAN KAHVESİ</i>	İşimiz zor değil. Zorluk yaşamadık. Sigara yasağı bizi etkiledi. Kapalı alanda sigara içilememesinden dolayı buraya gelecek olan kişiler açık mekânlara gitmeye başladı.
<i>ANAHTARCI MÜFİT</i>	Yoktur.
<i>BARUTÇU KIRTASIYE</i>	Az önce bahsettiğim gibi nakliye sorunumuz var. Artı şehrimizin bazı sorunları oldu. Mesela bizim bu işyerimizin önünden geçen cadde, eskiden trafiğe açık bir caddeydi şimdi sadece yayalara açık bir cadde. Bizim müşteri kesimi de genelde arabalı olan müşteri kesimiydi. O yüzden müşteri konusunda bayağı daralma yaşadık.
<i>BIÇAKÇI NAİM</i>	Piyasa durgunluğu sorunlarını yaşadık. Yapacak bir şey yok piyasaların düzelmesini bekledik.
<i>ÇIKRIKÇI YEŞİLKAYA</i>	Hammadde sorunu yaşadık. Büyük şehirlerde bu konuları bağlı oldukları odalar destekliyor ancak Antakya'da maalesef bu olay zayıf.
<i>ERASLAN BAHARAT</i>	Bazı malların kalitesiz gelişi, bunlarla ilgili iade süreçleri yaşadık. Bazen düşük fiyatla elden çıkardık. İlla ufak tefek şeyler çıkıyor. Ticarete her şey dört dörtlük olmaz, olamaz.
<i>İZMİR GALERİSİ</i>	Sorunlarımız oldu diyemem çünkü hep iyi insanlarla karşılaştık. Biz de iyi niyetli olduğumuz için kimseyle herhangi bir sorunumuz olmadı.
<i>KUYUMCU HANNA DOĞUM</i>	Bazen eleman zorluğu, alet – edevat zorluğu, makine zorluğu yaşıyoruz.
<i>MOTİF CİLT EVİ</i>	Fazla bir sorunla karşılaşmadım.
<i>NEDİM USTA'NIN YERİ</i>	Göze batacak bir zorlukla karşılaşmadık. Demin dediğim gibi aile işletmesi olduğu için işçi konusunda fazla zorlanmadık.
<i>ÖKSÜZLER</i>	Müşteriyle personel arasında diyaloglarda sıkıntı olabiliyor. Müşteri ile diyalog konusunda personelin eğitimi çok önemlidir. Müşterinin buradaki psikolojisi de önemli oluyor. Sinirli gelebiliyor, sinirli olduğu anda personele durduk yere bağırabilen müşterilerimiz de olabiliyor. O tür sıkıntılar oluyor. Ya da personelde güven sıkıntısı olabiliyor. Farklı kültürlerden insanlarla çalışmak konusunda sıkıntılar yaşanıyor. Güvenilir personel ile çalışmak çok önemli.
<i>PETEK PASTANESİ</i>	Türkiye'de iş yerleri için sigorta ve vergi cezaları çok ağırdır. Piyasa koşullarında bu şeylerle karşı karşıya kalmak sıkıntı süreçlerdir.
<i>ŞEKERCİ NAİM</i>	Pek fazla bir sorunla karşılaşmadık. İşte bu büyük marketlerin açılması haliyle bizi etkiledi.
<i>TACETTİN DÖNER</i>	Çok. Hepsi boştur.

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

<i>ABDULHAY MANİFATURA</i>	Kayıplarımız oldu. Zaten o nedenle tasfiye etmek istiyoruz. 2002 senesinde dolar 700 liradan 1300'lere fırladı. O zamanda tabi bazı ithal mallarımız dolar bazında olduğu için onda da kaybımız oldu. Satışlarda zorlandık. Metresini 10 liraya sattığımız bir ürün bir anda 20 liraya çıkıyor. Kısa süreli böyle bir kriz yaşandı. O süreçte biraz daha üzerine mal alarak ortalamayı tutturmaya çalıştık. Diyelim elimizde 50 metre var eski fiyattan, gittik üzerine 50 metre daha aldık. Bugüne kadar geldik ama benden sonra çocuklar bu işi yürütmeyeceği için artık bir şey yapmıyoruz.
<i>AFFAN KAHVESİ</i>	Elemanlar azaldı, iş azaldı, erken kapattık.
<i>ANAHTARCI MÜFİT</i>	Dediğim gibi müşteri memnuniyeti, sağlam iş, güvenilir olması, yıllardan beri bilinen bir iş yeri onun da etkisi var.
<i>BARUTÇU KIRTASIYE</i>	O kriz aşamalarında kendi bünyemizdeki ürünleri satarak paraya çevirerek daha doğrusu çok fazla mal alımı yapmayarak stoklu ürüne girmeyerek dengelemeye çalıştık.
<i>BİÇAKÇI NAİM</i>	Ekstra bir şey yapmadık.
<i>ÇIKRIKÇI YEŞİLKAYA</i>	Üretimden satışa yöneldik.
<i>ERASLAN BAHARAT</i>	Aza kanaat getirdik, fazla açılmadık. Kredi almadık. Büyük riskler almadık. Bizde fire verdik, inkâr etmeyelim. %20-30 fire verdik o yarayı da sarabildik.
<i>İZMİR GALERİSİ</i>	Tabi bazı enflasyon durumlarına ayak uydurmak zor oluyor. İster istemez sen de kendini ona göre ayarlamak zorunda kalıyorsun. Günün şartlarına göre sen de ona uymak zorundasın. Yoksa ayakta durmak mümkün değil. Diyelim ki 1 liraya yaptığın işi 1,5 ya da 2 ye yapmak zorunda kalıyorsun. Her şey artarak buraya geliyor.
<i>KUYUMCU HANNA DOĞUM</i>	Etkileniyoruz. Bu Suriye işi çok etkiledi piyasayı. Çok, çok ama çok etkiledi. Yani neredeyse iş durma noktasına geldi. Turist gelmiyor. Ben gümüş ve altın işçiliği yapıyorum. 2011'e kadar süper satış yapıyorduk. Gümüş kolyeleri yerli turiste satıyorduk. Şu an da 2011'den bu yana sıfır iş yapıyoruz. Yerli turist hiç gelmiyor. Yabancıyı zaten istemiyoruz onlar bizden alışveriş yapmasın. Yerli turist Hatay'a gelmek istemiyor.
<i>MOTİF CİLT EVİ</i>	Beni sarsmadı fazla. Resmi dairelerle ve üniversite çevresiyle çalıştığım için beni etkilemedi.
<i>NEDİM USTA'NIN YERİ</i>	Satışlarımız durdu, vergilerimizi ödeyemeyecek durumlara geldik. Gelirlerimiz azaldıkça evimize götüreceğimiz aşımızı, ekmeğimizi zor şartlarla götürebildik.
<i>ÖKSÜZLER</i>	Küçülmeye. Ürün çeşidini azaltma, toptancılık da olduğu için borçla ürün verme olaylarımız vardı ama onları azalttık. Dışarda olan alacağı azaltma ile borç ve alacağı azaltma öncelikleri ile atlatmaya çalıştık.

<i>PETEK PASTANESİ</i>	Şimdi 6-7 seneden beri Suriye krizi var. Bu Suriye krizinde tabi ki işçi çıkarttık. 6 tane işçimiz vardı. İkisini çıkarttık. Bir de biz çalışıyoruz ki iki yakayı bir araya getiriyoruz.
<i>ŞEKERCİ NAİM</i>	Dediğim gibi isim olarak bir altyapımız var. Bazı emtialar durmuyor bizde. Genelde kahve, alkol, sigara ve kuruyemiş bunlar üzerine biraz hareketlilik var bizde.
<i>TACETTİN DÖNER</i>	Tedbirliyim. Yetim büyüdüğüm için tedbirliyim, ayağımı denk alıyorum. Fantezi bir şey yok. Bugün ne varsa onu yiyorum.



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

<i>ABDULHAY MANİFATURA</i>	Ticaret Odası. Hayır
<i>AFFAN KAHVESİ</i>	Esnaf Sanatkârlar Odası üyeliğimiz var. Esnaf Sanatkârlar Kooperatifinden bazı makinaları almak için kredi almıştık
<i>ANAHTARCI MÜFİT</i>	Demirciler tesviyeciler. Destek almıyoruz. Biz para veriyoruz.
<i>BARUTÇU KIRTASIYE</i>	Ticaret odası. Hayır alamadık
<i>BIÇAKÇI NAİM</i>	Demirci ve Bıçakçılar Odası. Odanın ikinci başkanım. Biz faydalanmıyoruz.
<i>ÇIKRIKÇI YEŞİLKAYA</i>	Marangozlar ve Hızarcılar Odasına üyeyim. Ekonomik olarak hiç destek almıyorum. İsteyen alabiliyor esnaf odalarından. İhtiyacımız olmadığı için düşünmedik bile.
<i>ERASLAN BAHARAT</i>	Esnaf Sanatkârlar Odası. Hayır.
<i>İZMİR GALERİSİ</i>	Esnaf Sanatkârlar Odası. Odadan kredi aldık.
<i>KUYUMCU HANNA DOĞUM</i>	Kuyumcular Odası. Esnaf Sanatkârlara bağlıyız. Hiç destek almadım.
<i>MOTİF CİLT EVİ</i>	Benim meslek odam yok üyesi fazla olmadığı için. Ama bir odaya kayıtlıyım. İnşaatçılar ve Boyacılar. Hiçbir meslek odası bizim mesleği kapsamıyor. Kişi sayısı az olduğu için de açılmıyor. Ciltçi olarak zaten tekim. Matbaacıların arasına sokmuşum kendimi ama ondada 100 kişi yok, oda açılmıyor.
<i>NEDİM USTA'NIN YERİ</i>	Kahveciler, Lokantacılar ve Otelciler Odası'na üyeyiz. Aynı zamanda o odanın yönetim kurulu üyesiyim. Hayır almıyorum
<i>ÖKSÜZLER</i>	Ticaret odası. Hayır
<i>PETEK PASTANESİ</i>	Var. Tatlıcılar – pastacılar odasına üyeliğim var. Aynı zamanda başkanlık yapıyorum. Tabi gerektiği yerde bizim esnaf ve sanatkârların kooperatifleri var, Esnaf Kefalet Kooperatifi. Buradan destek bazen alıyoruz. İhtiyaç olduğu zaman cüzi faizlerle 100.000,00-TL kredi alıyoruz. Her 6 ayda ödeme şekliyle alıyoruz. Odaya üye olan herkesin alabileceği bir destektir.
<i>ŞEKERCİ NAİM</i>	Ticaret Odası. Hiç müracaat etmedik
<i>TACETTİN DÖNER</i>	Esnaf Sanatkârlar Odası. Hayır.

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

<i>ABDULHAY MANİFATURA</i>	Hayır
<i>AFFAN KAHVESİ</i>	Hayır
<i>ANAHTARCI MÜFİT</i>	Hayır
<i>BARUTÇU KIRTASIYE</i>	Hayır
<i>BIÇAKÇI NAİM</i>	Piyasada bizim mesleğimize göre eğitim yok.
<i>ÇIKRIKÇI YEŞİLKAYA</i>	Hayır
<i>ERASLAN BAHARAT</i>	Hayır
<i>İZMİR GALERİSİ</i>	Hayır. Açık hesap olarak bazı firmalardan alışveriş yapıyoruz.
<i>KUYUMCU HANNA DOĞUM</i>	Hayır
<i>MOTİF CİLT EVİ</i>	Genellikle ihtiyaç hissetmedim. Kullanmadım.
<i>NEDİM USTA'NIN YERİ</i>	Hiçbir kuruluştan destek almadık. Kendi çabamızla ayakta durmaya çalışıyoruz.
<i>ÖKSÜZLER</i>	Hayır. Finansal olarak banka kredileri oluyor. Eğitim anlamında son zamanlarda özel bir şirketten iş güvenliği kanunları çerçevesinde personel eğitimi alıyoruz.
<i>PETEK PASTANESİ</i>	Hayır
<i>ŞEKERCİ NAİM</i>	Hayır
<i>TACETTİN DÖNER</i>	Hayır

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

<i>ABDULHAY MANİFATURA</i>	Hayır
<i>AFFAN KAHVESİ</i>	Hayır
<i>ANAHTARCI MÜFİT</i>	Hayır
<i>BARUTÇU KIRTASIYE</i>	Yok. Devlet sadece bu sene SGK'lı elemanlarımız için ödediğimiz SGK vergilerini öteledi. Ama sonuçta yine ödeyeceğiz.
<i>BIÇAKÇI NAİM</i>	Teşvik vermiyor ki devlet, kendi adamlarına göre veriyorlar.
<i>ÇIKRIKÇI YEŞİLKAYA</i>	Hayır
<i>ERASLAN BAHARAT</i>	Hayır
<i>İZMİR GALERİSİ</i>	İşletmenin küçüklüğünden dolayı götürü olarak işimiz. Önce defterdi sonra götürüye çevirdi. Devletin yardımı bu şekilde olmuş oldu.
<i>KUYUMCU HANNA DOĞUM</i>	Ben şu anda Hatay'da hiç kimsede olmayan bir şeye sahibim. Gümüş ve altın işleme üzerine devletin sanatçısıyım. Hatay'da kimsede yok. 2015 yılında Ankara'da kurula girdim. 3 tane konunun hakimi bayan profesör gözetiminde Milli Kütüphane' de imtihana girdim. Beni de çok iyi terlettiler o zaman. İmtihana çok kişi girdik. Tüm Türkiye'de yalnız 16-17 kişi kazandık. Yalnız kuyumculuk alanında değil Mobilya gibi her şeyden girdik. Bu olduğu halde ben hiçbir şeyden faydalanamadım. Ama faydalanmam lazım. Prosedürü bilmediğim için faydalanamadım. Bu durumu soruşturacağım.
<i>MOTİF CİLT EVİ</i>	Hayır
<i>NEDİM USTA'NIN YERİ</i>	Hayır
<i>ÖKSÜZLER</i>	SGK prim indirimi.
<i>PETEK PASTANESİ</i>	Devletimiz İŞKUR'u çıkartmış. Belli bir dönemde işçinin sigortasını, yarı aylığını devlet ödüyor. Devletin bize öyle bir teşviki oldu. Allah razı olsun diyoruz. O da bize destek sağladı. Vergi indirimlerinden de yararlanıyoruz. Ondan da çok memnunuz.
<i>ŞEKERCİ NAİM</i>	Hayır
<i>TACETTİN DÖNER</i>	Hayır

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

<i>ABDULHAY MANİFATURA</i>	Hayır.
<i>AFFAN KAHVESİ</i>	Hayır.
<i>ANAHTARCI MÜFİT</i>	Yoktur.
<i>BARUTÇU KIRTASIYE</i>	Kendi özel bir şeyimiz yok ama yapanlar olduğu zaman projelere ortak oluyoruz.
<i>BIÇAKÇI NAIM</i>	Hayır.
<i>ÇIKRIKÇI YEŞİLKAYA</i>	Meslekle ilgili eğitim verdim bir ara.
<i>ERASLAN BAHARAT</i>	Hayır.
<i>İZMİR GALERİSİ</i>	Hayır.
<i>KUYUMCU HANNA DOĞUM</i>	Hayır.
<i>MOTİF CİLT EVİ</i>	Hayır.
<i>NEDİM USTA'NIN YERİ</i>	Kişisel olarak sosyal faaliyeti yüksek olan bir insanım. Aynı zamanda 25 yıl içerisinde muhtarlığımı da devam ettirmekteyim. Muhtarların derneğinin de başkanlığını yapmaktayım. Kendi çabamda elimden geldiği kadar destek olmaya çalışıyorum.
<i>ÖKSÜZLER</i>	Yoktur.
<i>PETEK PASTANESİ</i>	Yok, ama ileriki dönemlerde yapacağız.
<i>ŞEKERCİ NAIM</i>	Esnaf olduğumuz için pek bir şeyle ilgilenemiyoruz.
<i>TACETTİN DÖNER</i>	Hayır.

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

<i>ABDULHAY MANİFATURA</i>	Şahsi olarak yapıyoruz.
<i>AFFAN KAHVESİ</i>	Mahallede bireysel olarak yapıyoruz.
<i>ANAHTARCI MÜFİT</i>	Bireysel olarak yapıyoruz.
<i>BARUTÇU KIRTASIYE</i>	Bireysel olarak yapıyoruz.
<i>BIÇAKÇI NAİM</i>	Bireysel olarak yapıyoruz.
<i>ÇIKRIKÇI YEŞİLKAYA</i>	Bütçe yok. Her gün kendi çapımızda ufak tefek yardımlar yapıyoruz.
<i>ERASLAN BAHARAT</i>	Bireysel olarak her anlamda hayır işleri yapıyoruz.
<i>İZMİR GALERİSİ</i>	Hayır.
<i>KUYUMCU HANNA DOĞUM</i>	Bireysel olarak yapıyoruz.
<i>MOTİF CİLT EVİ</i>	Bireysel olarak bazen yapıyorum.
<i>NEDİM USTA'NIN YERİ</i>	STK'larla periyodik şekilde yapmaya çalışıyorum. Ayrıca kendi çabamla hayır işleri yapıyorum. Örneğin Ramazan'da, Kurban Bayramı'nda fakir fukaraya yardımcı olmaya çalışıyorum. Örf ve adetlerimize göre kazandığımızın bir kısmını fitre-zekat olarak verme zorunluluğumuz var. Kendi üstümde zorunlu görüyorum. Dini vecibeleri yerine getirmek ve vicdanen de rahat olmak şartıyla onu uyguluyorum.
<i>ÖKSÜZLER</i>	Bireysel olarak. Ayrılan bütçe var. Öğrenci okutuyoruz. Birçok okula yardımımız oluyor. Fitreler oluyor.
<i>PETEK PASTANESİ</i>	Tabi onu da yapıyoruz imkânlar dâhilinde. Yani mesela esnafımızın durumu iyi olmadığında yardım ediyoruz
<i>ŞEKERCİ NAİM</i>	Kendi şahsımıza ait yapıyoruz
<i>TACETTİN DÖNER</i>	Bireysel olarak çok yapıyorum.

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

<i>ABDULHAY MANİFATURA</i>	Direk firmalardan alıyoruz. Firmalar değişiyor. Ama köklü firmalar da var. En eski 1980'den bu yana çalıştığımız firma var. Iskontodan ziyade ödemede biraz daha toleranslı davranıyorlar. Fiyatlarda çok indirim olmaz da peşin fiyatına 2-3 ay vadeli tolerans sağlıyorlar.
<i>AFFAN KAHVESİ</i>	Çarşıdan ufak tefek ihtiyaçlarımızı alıyoruz. Büyük bir taşımayla almıyoruz. Bir tek sütü sabit iki yerden alıyoruz. Mahallemizin sütçüsü ve elemanımızın babasından alıyoruz. Sütü 25 yıldan beri aynı sütçüden alıyoruz.
<i>ANAHTARCI MÜFİT</i>	Sürekli çalıştığımız, alışveriş yaptığımız kişilerden alıyoruz. Onun dışında almıyoruz. Açtığımızdan beri aynı yerden alıyoruz. Onlar da babadan oğula aynı bizim gibi. Onlar işi çocuklarına bırakacaklar ama bende yok. Benim çocuklarım bu işi yapmayacaklar.
<i>BARUTÇU KIRTASIYE</i>	Güvenilir olması, fiyatları ve ürün kalitesi. Genelde uzun süreli, çok kolay değişmiyor. Mesela 1960' lı yıllardan beri çalıştığımız firmalar var.
<i>BIÇAKÇI NAİM</i>	Uzun yıllardır aynı tedarikçilerle çalışıyoruz. Zaten başka yapan yok. Yardımcı oluyorlar.
<i>ÇIKRIKÇI YEŞİLKAYA</i>	Genelde İstanbul tüccarlarından alıyoruz.
<i>ERASLAN BAHARAT</i>	Çeşitli yerlerden alıyoruz. Fiyat farkı olduğu zaman araştırma yapıyoruz en hesaplısı hangisiyse oradan alıyoruz. 10-15 yıllık tedarikçilerimiz vardır ama fiyat değişikliklerine göre alıyoruz, sabit değil. Kota koyabiliyor bazı tedarikçiler şu kadar satarsan, bu kadar mal alırsan diye öyle indirim yapıyorlar.
<i>İZMİR GALERİSİ</i>	Pazarlamacılar getiriyor. Genelde aynı tedarikçilerle çalışıyoruz. En eski 20-30 yıl vardır. Iskonto, indirimleri oluyor tabii ki.
<i>KUYUMCU HANNA DOĞUM</i>	Halktan altını alıyoruz. Eritiyoruz, işliyoruz biz yapıyoruz yani. Tedariği eski altın alarak yapıyoruz. Onun dışında almıyoruz. Hep böyle çalıştık.
<i>MOTİF CİLT EVİ</i>	Kalite ve ucuzluğa göre. Bazen değişiyor. 1986'dan beri değiştirmedığım bir tedarikçim var. Kâğıt ürünlerini hep oradan alıyorum. Genellikle indirimli alıyorum.
<i>NEDİM USTA'NIN YERİ</i>	Bütçeme göre o günkü şartlar neyse ona göre hareket ediyorum. Ana hammaddelerimiz yıllardır aynı tedarikçiden alınıyor. Hep aynı kalitede alıyoruz, karşılıklı memnuniyet var. Oluyor tabii ki indirim vs.

<i>ÖKSÜZLER</i>	<p>Öncelikle kaliteli ürün alıyoruz. Kaliteli ürün ön planda oluyor ve zamanında tedarik edebilmesi önemlidir. En eski tedarikçilerimizden 25- 30 yıldır çalıştıklarımız var. Ova un var o da 30 yılı geçti. Eskiyle alakası yok. Öyle hatır gönül yok. O eskidendi. Peşin alırsan standart ıskontoları var. Kurumsal firmalar öyle indirim yapmıyorlar. Yüksek miktarda alışverişlerde özel ıskontoları oluyor.</p>
<i>PETEK PASTANESİ</i>	<p>Hatay tüccarlarından temin etmeye çalışıyoruz. Ama tabii ki Hatay yeterli değil. Mersin'den özel şirketler geliyor, Adana'dan özel şirketler geliyor. Çünkü bizim malzeme kalemlerimiz bayağı çok. Antep, Mersin ve Adana'dan da tedarik ediyoruz. 30 senedir Adanalı bir firmayla çalışıyoruz. Nuh'un Gıda, Mersin'de onunla da yıllardan beri çalışıyoruz. Artık biz bu şirketlerle bir aile olmuşuz. Ellerinden geleni de bize yapıyorlar. Yani paramız olur alırlar olmadı mı beklerler.</p>
<i>ŞEKERCİ NAİM</i>	<p>Genelde sipariş üzerine hesabıma gelen kişilerle çalışıyorum. Her zaman aynı kişiler değil. En eski 1970 yılından bu yana o da kuruyemiş üzerine Antep'ten. Kendi aramızda indirim ıskontoda anlaşıyoruz.</p>
<i>TACETTİN DÖNER</i>	<p>24 yıldır eti aynı kasaptan alıyorum. Tedarikçilerimiz hep aynı yıllardır. Normal fiyata alıyoruz.</p>

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

<i>ABDULHAY MANİFATURA</i>	Kumaş ve ev tekstili olarak iki grup var. Tabi her sezon, sezona bağlı renk değişimi oluyor, desen değişikliği oluyor. Tabi istekleri göz önünde bulunduruyoruz. Modayı takip ettiğimiz zaman o günün renkleri, desenleri getiriyoruz.
<i>AFFAN KAHVESİ</i>	Haytali, dondurma ve sıcak meşrubatlar. 5-6 çeşit. Hayır.
<i>ANAHTARCI MÜFİT</i>	Kilit, anahtar çeşidi çok vardır. Çeşitlilik ve yenilik yapıyoruz.
<i>BARUTÇU KIRTASIYE</i>	Ortalama 1800-2000 civarı. Yapıyoruz. Gündemi takip etmeye çalışıyoruz. Mesela teknoloji ürünleri satmayı denedik. Cep telefonları ile laptop bilgisayarları ilk çıktıkları zaman satabilir miyiz düşüncesiyle kitap kırtasiyenin arasında onu da denedik. Tabi o zamanlar hem AVM' ler ve teknoloji mağazaları daha Antakya'ya gelmemişti. Denedik ama başarılı olmadık. Çünkü hem teknik eleman lazım hem özel servis olması gerekiyor. Onlar olmadığı için o işlerde başarılı olmadık.
<i>BIÇAKÇI NAIM</i>	Çeşidimiz çok. Kendi imalatlarımızda yenilik oldukça yapıyoruz. Müşterilerin isteklerine elimizden geldiğince yardımcı oluyoruz.
<i>ÇIKRIKÇI YEŞİLKAYA</i>	Yüzlerce ürün var. Eskiden koli bazında ürün alıyorduk. Şimdi az sayıda çok çeşit almaya çalışıyoruz.
<i>ERASLAN BAHARAT</i>	600-700 çeşit ürün vardır. Ambalajlama değişiklikleri ile yenilikler yapıyoruz. Kargoya uygun hale getiriyoruz ürünlerimizi. Müşteri istediğine göre sipariş alıyoruz. İnternette satışımız var. 81 ile kargo yapıyoruz.
<i>İZMİR GALERİSİ</i>	Saat, kemer, cüzdan, çanta, gözlük olmak üzere 5 çeşit ürün var. Her sene moda göre değişiklik yapmak zorunda kalıyorsun yoksa satış yapamazsın. Bir kısmını karşılıyoruz. Hepsini karşılamak mümkün değil. Ekonomik olarak zorluyor bazen.
<i>KUYUMCU HANNA DOĞUM</i>	70-80 çeşit ürün var. Elimizden geldiği kadar yapıyoruz. Çok çok modern yapamıyoruz. Çünkü bizim müşteri profilimiz belli. Mesela AVM'deki bir pırlantacıya giden müşteriyle bana gelen müşteri farklı. Ben o ürünü satamam, getirsem de satamam. Çünkü müşteri profilim ona uygun değildir.
<i>MOTİF CİLT EVİ</i>	Bizim işimiz ciltleme. Ciltlemenin çeşitleri var. Okullara, matbaalara iş yapıyorum. Antakya'da sadece lokantaların menülerini ben yapıyorum.
<i>NEDİM USTA'NIN YERİ</i>	7-8 bazen 10 çeşit çıkartıyoruz. Mevsimine göre çeşitlilik yapıyoruz. Müşteri isteğine göre de üretim yapıyoruz.

<i>ÖKSÜZLER</i>	<p>200/300 çeşit vardır. Kuruyemiş olayı ayrı zaten yaklaşık en az 30 çeşit, lokum çeşitleri 30 – 40' a yakın, 30- 40' yakın şekerlemeler, çikolata ve drajeler var. 200' ün üzerinde ürün çeşidimiz var. Evet yapıyoruz. Mesela lokum yiyoruz bu fıstıklı lokumun yanına bir de güllü nasıl olurdu diye. Gül yapraklıya başladık öyle. Önce gül yaprağını sardık lokuma yedik olmadı dedik. İçine koyalım dedik o da olmadı. Dışına böyle bir buladık. Güzel oldu. Sonra yer fıstıklıyı denedik. Yani böyle deneyerek ürün çeşitliliğini arttırıyoruz. Evet, müşterilerin isteklerine göre de yapıyoruz. Genelde paketleme doğrultusunda istekleri oluyor. Zaten orda da eleştirileri göz önüne alarak yenilik yapmaya çalışıyoruz.</p>
<i>PETEK PASTANESİ</i>	<p>En azından 10 – 15 çeşit ürün vardır. Ürünlerimizde çeşitlilik var tabii ki. Aynı zamanda fuarlara gidiyoruz. Pastacılık, tatlıcılık fuarlarına gidiyoruz. Üyelerimizi de ustalarımızı da götürüyoruz yenilikleri görsünler diye. Şimdi ben oda başkanı sıfatıyla 3-4 sene arkadaşları fuara götürdüm. Bu fuar neticesinde çıkan en son teknolojiyi pastanelerde kullanılmak üzere arkadaşlara gösterdim. Hakikaten öyle fırınlar çıkmış ki, mikserler, çikolata mikserleri son teknolojiye uygun olarak. Elimizden geldiği kadar en son teknolojiyi kullanmaya çalışıyoruz. Müşteriler, yeniliğin bir ötesinde. Veriyoruz daha fazlasını istiyorlar. Ama inanın şu andaki pastanelerimiz Hatay'da, İstanbul'u ve Ankara'yı aratmayacak şekilde öndeyiz.</p>
<i>ŞEKERCİ NAIM</i>	<p>100'den fazla. Kuruyemiş, sigara alkol, bisküvi çeşitleri, çikolata çeşitleri, kahve vs. Var olan ürün çeşitliliğiyle devam etmeye çalışıyoruz</p>
<i>TACETTİN DÖNER</i>	<p>4 çeşit. Çorba, kuru fasulye, pilav ve döner. Ürünlerimiz standart. Çeşitlilik yapmıyoruz.</p>

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

<i>ABDULHAY MANİFATURA</i>	İyi firmalarla çalışıyoruz.
<i>AFFAN KAHVESİ</i>	Ürün çeşidimiz az. Kalitesi belli. Bir şey yapmıyoruz.
<i>ANAHTARCI MÜFİT</i>	Kale markasını kullanıyoruz.
<i>BARUTÇU KIRTASIYE</i>	Alışveriş yaptığımız firmalara söylüyoruz. Ürünler aynı çok fazla bir şey değişmiyor. Ama kendilerinden ambalaj olayına önem verilmesini istiyoruz.
<i>BIÇAKÇI NAİM</i>	Elimizden geldiğince arttırmaya çalışıyoruz. Hammaddeyi kaliteli alıyoruz.
<i>ÇIKRIKÇI YEŞİLKAYA</i>	Ürünlerin kaliteli olması için kaliteli ağaç kullanıyoruz. O da maliyeti arttırıyor.
<i>ERASLAN BAHARAT</i>	Tedarikçiden kaliteli ürün alıyoruz. Çocuklarımın bazı girişimleri var üretime geçecekler.
<i>İZMİR GALERİSİ</i>	Ürünlerimiz kaliteli zaten. Aynı kalitede çalışıyoruz. O konuda sıkıntımız yok.
<i>KUYUMCU HANNA DOĞUM</i>	Ürünlerimiz tek kalite. Kaliteli zaten.
<i>MOTİF CİLT EVİ</i>	Bende ürünlerin kalitesi malzemeden kaynaklanıyor. Hammadde eğer kaliteli gelirse ben yüksek kaliteli üretim yapabiliyorum. Bazen yurt dışından gelen kaliteli ithal malzemeleri kullanabiliyorum.
<i>NEDİM USTA'NIN YERİ</i>	Malın en kalitelisini seçerek hazırlamaya çalışıyoruz
<i>ÖKSÜZLER</i>	Ürünlerin kalitesini arttırmak için ambalajlamaya çok önem veriyoruz. Bir de hammadde çok önemli. Aldığımız hammaddeyi doğru ortamda muhafaza etmek çok önemli.
<i>PETEK PASTANESİ</i>	Tabi. Bize ustalar geliyor şirketlerden. Bu ustalar kaliteyi nasıl daha da güzel yaparız diye bize kurs veriyorlar, seminerler hazırlıyorlar. Ve ustalarımız bunun sayesinde ustalıklarına bir ustalık daha katıyorlar.
<i>ŞEKERCİ NAİM</i>	Kaliteye bakıyoruz, dikkat ediyoruz kaliteye.
<i>TACETTİN DÖNER</i>	Hayır.

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

<i>ABDULHAY MANİFATURA</i>	İthal kumaşlarda, ucuz kumaşlarda maalesef kalitesiz boya kullandıkları zaman etkiliyor tabii. İçerisindeki polyester oranı yüksekse deri hastalıklarında falan etkiliyor.
<i>AFFAN KAHVESİ</i>	Çevreye zarar verecek uygulamamız yok.
<i>ANAHTARCI MÜFİT</i>	Yoktur.
<i>BARUTÇU KIRTASIYE</i>	Tutuyoruz. Tekrar dönüşebilen poşetleri tercih ediyoruz. Tekrar dönüşebilen defterleri tercih ediyoruz.
<i>BIÇAKÇI NAİM</i>	Ürünlerimizde doğaya zarar verecek bir şey yok.
<i>ÇIKRIKÇI YEŞİLKAYA</i>	Elimizden geldiğinde dikkat ediyoruz.
<i>ERASLAN BAHARAT</i>	Çevreye zarar vermiyoruz.
<i>İZMİR GALERİSİ</i>	Elimizden geldiğince dikkat ediyoruz.
<i>KUYUMCU HANNA DOĞUM</i>	Çevreye zararımız yok.
<i>MOTİF CİLT EVİ</i>	Genellikle kağıt ürünleriyle uğraştığım için çöpe atmamaya çalışıyorum. Geri dönüşüme veriyorum. Sokakta kağıt toplayıcıları var haftada bir gün onları çağırıp veriyorum.
<i>NEDİM USTA'NIN YERİ</i>	Evet. Çevreye zarar veren bir çalışmamız yok.
<i>ÖKSÜZLER</i>	Bizim ürünlerde ambalaj ve poşet çok kullanılıyor. Poşetleme konusunda elimizden geleni yapıyoruz. Onun dışında çevreye zarar verecek atık ürünümüz olmuyor. Kötü kokan, havayı kirletecek bir şeyimiz olmuyor.
<i>PETEK PASTANESİ</i>	Tabii tutuyoruz. Kızartma yağlarını bidonlara koyuyoruz belediyeden alıyorlar.
<i>ŞEKERCİ NAİM</i>	Zarar verecek bir işimiz yok.
<i>TACETTİN DÖNER</i>	Hayır

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

<i>ABDULHAY MANİFATURA</i>	Öyle belgeler yok. Köklü firmalar var mesela Altınyıldız gibi bunlar uluslararası firmalar olduğu için ürünün yün, polyester oranlarını belirtiyorlar. Onun dışında bir belge yok. Sadece içindeki oranları yazıyorlar. Onların yurtdışı ihracatı olduğu için önce kaliteyi onaylatıyorlar.
<i>AFFAN KAHVESİ</i>	Yoktur.
<i>ANAHTARCI MÜFİT</i>	Yoktur.
<i>BARUTÇU KIRTASIYE</i>	Kırtasiyede hepsinin TSE belgesi olması gerekir. Kitapta da bandrol olması gerekir. Biliyorsunuz kitapların hep korsanları var böyle parkta falan satılıyorlar. Onların çoğunda bandrol bulamazsınız. Bizdeki ürünlerin hepsi TSE belgeli ve kitaplar da bandrollüdür.
<i>BIÇAKÇI NAİM</i>	Yoktur.
<i>ÇIKRIKÇI YEŞİLKAYA</i>	Belgeler için bir ara niyetlendik prosedürleri çok olduğu için vazgeçtik. Pasta kalıplarını mesela bizden başka yapan yok. Tescilletek ve belge alsak iyi olurdu.
<i>ERASLAN BAHARAT</i>	Aldığımız ürünlerin üzerinde belgeleri oluyor.
<i>İZMİR GALERİSİ</i>	Hayır.
<i>KUYUMCU HANNA DOĞUM</i>	Altında kaliteyi belirleyen mihenk taşıdır. Onu zaten herkes bilir bir ben yaparım bir de başkan. İki kişi kaldık. Kimse kalmadı. Şimdi gördüğünüz kuyumcular kuyumcu değil aslında. Sanat sahibi olarak 3-5 kişi kaldık maalesef. Ben 7 yaşından beri çarşıdayım. Doğduğumdan beri bu dükkandayım. Hep öğrendik, tecrübe ettik. Çünkü kuyumculuk çok derindir. Kuyumculuk aslında burası değil atölyedir. Bizim atölyemiz var. Gördükleriniz kuyumculuk falan değildir maalesef. Burası biraz market gibidir. Ama maalesef onlar bizden iyi para kazanır. Biz işin hakkını vererek alıp – verdiğimiz için daha az para kazanırız. Onlar bilmeden yaptığı için daha çok kazanır. Maça bir sıfır onlar önde başlıyor. Herkes için söylemiyorum sahtekârlığa, hırsızlığa en müsait mesleklerden biridir. Alıcı hiç anlamıyor zaten. Maalesef bu işi kötüye kullanan arkadaşlarımız var. Hepsine söylemiyorum ama aralarda çürük elmalar var. Adamlar 20 ayar yapıyor 22 ayar basıyor veriyor. Müşteri ne anlayacak. Biz onu anlarız. Anladığımız için geri kalıyoruz.
<i>MOTİF CİLT EVİ</i>	Hayır. Aldığımız kağıt ürünlerinde var.
<i>NEDİM USTA'NIN YERİ</i>	Belgemiz yok.

<i>ÖKSÜZLER</i>	Bazen içinde kabuk çıkabiliyor. Bu konuda çok şikayet alıyoruz. Ya da birinde cam çıkmıştı çok sıkıntı yaşadık. O da gül yapraklarının içinden çıkmıştı. Tedarikçimiz kaynaklıydı. Kabukta da kabuğu seçen birçok elemanımız var ama o da göz yanılmasıyla arada çıkan sıkıntılar oluyordu. Müşterimizin dişi kırılmıştı. Dişini yaptırдық. Bunları minimize etmeye çalışıyoruz. Şu anda yok ama hedeflerimiz arasında.
<i>PETEK PASTANESİ</i>	Aldığımız ürünlerde TSE, ISO hepsi var.
<i>ŞEKERCİ NAİM</i>	Hayır.
<i>TACETTİN DÖNER</i>	Hayır.



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

<i>ABDULHAY MANİFATURA</i>	Bazen indirimimiz oluyor. Onun dışında kampanyaya falan gerek duymuyoruz. Çünkü bizdeki ürünler konfeksiyon gibi değil. Konfeksiyonda moda değişiyor. Elde kalan ürünleri elden çıkartmak için kampanyalar yapıyorlar. Bizde kumaşlarda öyle bir durum yok.
<i>AFFAN KAHVESİ</i>	Hayır
<i>ANAHTARCI MÜFİT</i>	Ustamız zaten vefalı “hemen bu kadar mı?” dediklerinde “tamam bu kadar” olsun der. Müşteri pazarlık yapıyor. Hemen yok demez, hemen bu kadar der ve indirimi yapar. Kârı kalmasa bile tamam der.
<i>BARUTÇU KIRTASIYE</i>	Zaman zaman yapıyoruz. Ara sezonlarda satış yapabilmek için mesela A4 kağıtların da indirim yapıyoruz.
<i>BIÇAKÇI NAİM</i>	Elimden geldiği kadar her zaman indirimli satış yapıyorum.
<i>ÇIKRIKÇI YEŞİLKAYA</i>	İndirim yapmıyoruz. Kaliteyi arttırmaya çalışıyoruz memnun etmek için. Çünkü her geçen gün maliyet artıyor. İndirim yapamıyoruz.
<i>ERASLAN BAHARAT</i>	İndirim bizde yok.
<i>İZMİR GALERİSİ</i>	Hayır. Öyle şeyler yapamıyoruz. Çünkü küçük esnaf olduğumuz için öyle şeylere giremiyoruz.
<i>KUYUMCU HANNA DOĞUM</i>	Yok. Zaten müşteri bizden memnun ki geliyor. Biz indirim yapamayız. Her şeyin fiyatı bellidir. Şimdi çeyrek 277 lira bize 2 lira para kalır. Devlet veriyor zaten onu bize, ben yapmıyorum.
<i>MOTİF CİLT EVİ</i>	Hayır. Ama kaliteli iş yapmama onların memnuniyetini arttırıyorum.
<i>NEDİM USTA'NIN YERİ</i>	Bizim işimiz gıda olduğu için indirim yapmaya gerek duymam. Zaten kalite ile memnuniyet sağlıyoruz. Fiyatlarımız uygun.
<i>ÖKSÜZLER</i>	İndirim ve kampanya yapmıyoruz ama birebir ilişkilerimizle müşteriyi memnun etmeye çalışıyoruz. Güzel bir şekilde karşılayıp memnun bir şekilde göndermeye çalışıyoruz.
<i>PETEK PASTANESİ</i>	Onu yapmıyoruz ama fiyatlarımız gayet uygun.
<i>ŞEKERCİ NAİM</i>	Kampanya yok. Verdiğimiz hizmetten dolayı kazanıyoruz
<i>TACETTİN DÖNER</i>	Hayır.

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

<i>ABDULHAY MANİFATURA</i>	Evet. Yılların müşterileri var. Tabi yönlendiriyoruz. Ona gidecek olan renk, desen için yönlendiriyoruz. Mesela kilolu birisine veya zayıf birisine verdiğimiz kumaşların çizgisi, karesi farklılık gösteriyor. Ona göre yönlendiriyoruz. Kısa birisini boylu gösterecek, toplu birisine çizgili kumaş daha çok gider ekoseden böyle yönlendirmelerimiz oluyor.
<i>AFFAN KAHVESİ</i>	Burası aile işletmesidir. Gelenler de aynı semtin insanları. Sıcak ve samimi bir ortam var. Müşterilerle sohbet ediyoruz, şakalaşyoruz. Güven bağı var tabii ki.
<i>ANAHTARCI MÜFİT</i>	Tabii. Zaten o olmasa ayakta durmayız.
<i>BARUTÇU KIRTASIYE</i>	Düşünüyorum. Yıllardan beri sürekli bizden alışveriş yapan sabit müşterilerimiz var. Genelde müşteriler buraya geldikleri zaman alışveriş yapsa da yapmasa da biz memnun oluyoruz. Eğer onun istediği bir ürünü verebilmişsek, müşterimizde alıp gidiyorsa mutlu oluyoruz. Yani birinci olarak ürünü bulundurmamak müşteriyi memnun etmek ikincisi ise kalitemiz ve fiyatımızla bir kere daha insanları memnun etmek, mutlu etmek.
<i>BIÇAKÇI NAİM</i>	Düşünüyorum. Bizi tanıyorlar, bizi tercih ediyorlar.
<i>ÇIKRIKÇI YEŞİLKAYA</i>	Kaliteli mal ve dürüstlükten dolayı güven bağı kurduğumuzu düşünüyorum. Bende prensip var ürünü tek fiyata satarım. Dükkan kira olmadığı için karı düşürüyorum zaten fiyatta da indirim yapmıyorum.
<i>ERASLAN BAHARAT</i>	Dört kuşak müşterilerim var. Benden başka bir yerden almaz. Beni görmediği zaman bekler ben gelince alır. Malın kalitesini getiriyorum ve her kalite el emeği. Bazen ürünler aynı kalite gelmiyor makinadan geliyor biz el emeğiyle sınıflandırma yapıyoruz. Mesela karabiber 3-4 kere eletiyorum ben, elek altını ayrı satıyorum onu da alanlar var. Dükkana koymuyorum onun alıcısı belli.
<i>İZMİR GALERİSİ</i>	Tabi bu kadar ayakta durduğumuza göre müşteriler bize güvendiği için buradayız. Güler yüz önemlidir.
<i>KUYUMCU HANNA DOĞUM</i>	Evet. Kemikleşmiş müşterilerimiz var. Telefon müşterisi var. 60 yıllık bir müşteri potansiyeli var. Yani onlarda kemikleşmiş olduğu için geliyor bize. Buranın dürüst, sağlam olduğunu bildikleri için. Müşteriyi yönlendiririm. Bu size yakıştı, bu yakışmadı, bu sağlam, bu iyi değil. Hep söylerim.
<i>MOTİF CİLT EVİ</i>	Evet. Bütün resmi kurumlar, okullar, askeriye, üniversite ve talebelerle iyi iletişim halindeyiz. Devamlı işlerini yapıyorum. Üniversite uzak olmasına rağmen yapıyoruz başka çareleri yok.
<i>NEDİM USTA'NIN YERİ</i>	Tabii. Müşteriye karşı ilk önce dilimize, özümze ve saygımıza çok çok dikkat ederek sunum yapıyoruz.

<i>ÖKSÜZLER</i>	Evet özel ilgiden dolayı kurduğumuzu düşünüyorum. Burayı belki de farklı kılan odur. Buraya gelmek için bir sebebi oluyor. Sadece kahveyi almak için uzak mahallelerden gelen müşterilerimiz var.
<i>PETEK PASTANESİ</i>	Güven bağı olan müşterilerimiz var. İstanbul'dan, Ankara'dan İzmir'den özel müşterilerimiz var. Sipariş de oluyor ama biz işi büyütmek istemiyoruz. Aslında iş var ama biz kalıbımızın dışına çıkmak istemiyoruz.
<i>ŞEKERCİ NAİM</i>	Tabi ki. Yoksa bu kadar zaman devam edemezdik. Müşterilerle samimiyet içindeyiz.
<i>TACETTİN DÖNER</i>	Müşterilerle çok samimiyiz. Her gelen teşekkür ederek gidiyor.



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

<i>ABDULHAY MANİFATURA</i>	Piyasayı ve modelleri sürekli takip ediyoruz. Ara ara yaptık. Çok eskiden radyo kanalında bir reklamımız oldu. Bir arada el ilanı yaptık bir de bunu bir gazete firmasına vererek gazeteyle beraber dağıttırdık. Geri dönüşü mutlaka oluyor. Küçük yerlerde herkes belli bir mağazaya alışmış. Biraz da olsa fark ediyor. Sizi hiç tanımayan birinin eline geçtiği zaman böyle bir mağaza varmış, gidelim alışveriş yapalım diyorlar.
<i>AFFAN KAHVESİ</i>	Önceden yapmıştık. Yapanlar da yüksek ücretler istedi. O ücreti ödeyemeyecek durumdaydık. Geldiler sizin televizyonda reklamınızı yapacağız dediler. Ücreti bu kadar KDV'si bu kadar diyerek zor durumda bırakıldık. Kendi imkânlarımızla sosyal medyadan yapmaya başladık. Antakya Belediyesi bize örnek iş yeri olarak Beyaz Bayrak adıyla belgeler sundu. Antakya Belediyesinin sayfasına girmek bizim için yeterli oldu. Çünkü Antakya dışına yapılacak hiçbir işimiz yok. İşyerimize gelenlere sunumumuzu yapabiliyoruz. Onun için tüm Türkiye'ye duyurmaya da gerek yok. Antakya'ya gelen mutlaka buraya uğruyor. Haytali için patentimiz var.
<i>ANAHTARCI MÜFİT</i>	Bir şey yapmıyoruz. Çünkü belli, kalıplaşmış bizim müşteriler belli. Reklam vermiyoruz. Zaten isim yapmış durumdayız. Anahtarcı Antakya dedikleri zaman biz çıkıyoruz. Müfit usta dedikleri zaman biz çıkıyoruz. Çilingirci yazıyorlar yine üst sırada biz çıkıyoruz. Çünkü sürekli aranan isim olmuşuz.
<i>BARUTÇU KIRTASIYE</i>	Şimdi bizim biliyorsunuz genelde yılın 7-8 ayı durgun geçiyor. Eylül ayıyla yılbaşı arası yoğun tempomuz var. Geriye kalan 8 ayda yardımcı kitaplarda dönem dönem %10, %20, %30 indirim yapıyoruz. Kırtasiyeyi toptan fiyatına düşürüyoruz. A4 kağıtlarında kampanya yapıyoruz. Bunlar satışı çok arttırmıyor ama en azından bazen o durgunlukta biraz hareket veriyor. Zaman zaman reklam yapıyoruz. Görsel, bez afiş, otobüs reklamı, el ilanı gibi ilanlar veriyoruz.
<i>BIÇAKÇI NAİM</i>	Yapmak istiyoruz ama olmuyor. Patentimiz var.
<i>ÇIKRIKÇI YEŞİLKAYA</i>	Merkezi bir yerdeyiz reklam vs. ihtiyacımız olmuyor. Satış yapıyoruz zaten.
<i>ERASLAN BAHARAT</i>	İnternet satışına başladık. 4-5 senedir yapıyoruz. İnternette reklamlarımız var.
<i>İZMİR GALERİSİ</i>	Reklam falan yapmıyoruz. Zaten yıllarımız reklamdır. Kendimizi tanıtmışız zaten o kadar. Bu nedenle reklama gerek yok
<i>KUYUMCU HANNA DOĞUM</i>	Ne yaparsak yapalım artmıyor. Yapmıyoruz. Marka patenti var.
<i>MOTİF CİLT EVİ</i>	Reklama önem vermiyorum çünkü ihtiyaç hissettikleri için bu işi yapmak zorundalar.

<i>NEDİM USTA'NIN YERİ</i>	Kaliteyi arttırmak; hiçbir şekilde düşünmedim. Reklamı gelen müşterilerim yapıyor. İnternete girin her yerde bizim müşterilerimiz reklam yapıyor. Kesinlikle reklam adına bir kuruş bütçem yok. Bu nedenle hiç reklama ihtiyacım yoktur.
<i>ÖKSÜZLER</i>	Steril bir şekilde paketlenme ve ambalajlama yapıyoruz. Müşteri girdiğinde hemen yarım kilo kayısıyı alabilmesi için kayısıları özel paketledik. Cevizleri paketliyoruz. Tartmayı bekleyeceğine hazır tartılmışı alıp çıkıyor. Kahvede de bu şekilde. Reklam yapıyoruz. Marka patentimiz var.
<i>PETEK PASTANESİ</i>	Herhangi bir şey yapmıyoruz. Zaten merkezi bir yer burası. Bugüne kadar ihtiyacımız olmadı. Bizim ilk amacımız kalite. Kalite bizim için çok önemli. Ben kötü bir şey veremem müşteriye. İlk önce ben yiyeceğim sonra müşterim yiyecek
<i>ŞEKERCİ NAIM</i>	Ekstra bir çalışmamız yok. Oğlum bazı yerlere gidip tanıtım ve bilgilendirme yapıyor
<i>TACETTİN DÖNER</i>	Hayır.

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

<i>ABDULHAY MANİFATURA</i>	Belli bir kar oranı koyarak. Piyasa ve ürün kalitesi de etkili oluyor.
<i>AFFAN KAHVESİ</i>	Vicdana göre belirliyoruz. Hesap kitap yok. Birinden zarar edersin diğerinden kazanırsın.
<i>ANAHTARCI MÜFİT</i>	Bizim çilingirci arkadaşlarla toplarız. Liste yaparız. Hepsi aynı fiyatları kullanır.
<i>BARUTÇU KIRTASIYE</i>	Kırtasiyede Türkiye’de resmi olarak belirlenmiş bir kar haddi yok. Yani genelde insanların vicdanına kalmış. Zaten sadece %18 KDV var. Biz ortalama %30 kar marjı koyuyoruz alış fiyatına. Kendi fiyatımızı koyuyoruz zaten ortalama hemen hemen aynı. Çok uçurum gibi bir fark yok.
<i>BIÇAKÇI NAIM</i>	Maliyeti hesap ederek belirliyoruz.
<i>ÇIKRIKÇI YEŞİLKAYA</i>	Hammaddeye zam gelmediği sürece fiyatları değiştirmiyoruz
<i>ERASLAN BAHARAT</i>	Piyasaya göre, aldığımız fiyatlara göre, Ürünün kalitesine göre belirliyoruz.
<i>İZMİR GALERİSİ</i>	Serbest piyasa olduğu için müşteri ile diyalog içinde anlaşarak satışlarımızı öyle yapıyoruz. Maliyetine göre masrafını kurtaracak şekilde ürünü piyasaya sürüyoruz.
<i>KUYUMCU HANNA DOĞUM</i>	Günlük fiyat bize anlık saniyede gelir. Üretim yaptıklarımızda işçilik zorluk derecesine göre alıyoruz. Hepsi el işçiliği olan ürünlerimiz var mesela 1500 lira işçiliği olan kolyemiz var. İçindekilerin hepsi hakiki Osmanlı paralarıdır. Orijinaldir. Ama kıymet bilen maalesef yok.
<i>MOTİF CİLT EVİ</i>	Fiyatlarımızı piyasanın şartlarına göre, ürünlerin fiyat artışına göre belirliyorum.
<i>NEDİM USTA’NIN YERİ</i>	Aldığım malın ürettikten sonraki kar haddini koyarak %20 ile 30’ u geçmemek kaydıyla tespit ediyoruz.
<i>ÖKSÜZLER</i>	Maliyetlerimize göre belirliyoruz.
<i>PETEK PASTANESİ</i>	Satış fiyatlarımız serbest piyasa. Herkes istediği gibi kalitesine göre satar. Ama tabi ki odalar bu işe el atmış. Herkes istediği gibi satamaz. Alt ve üst limitler belirlenmiş. Bu konuya oda olarak belirlenen fiyatlar üzerinden satış yapıyoruz.
<i>ŞEKERCİ NAIM</i>	Piyasanın duruma göre belirliyoruz.
<i>TACETTİN DÖNER</i>	Piyasanın durumuna göre. Hatta eziliyoruz bile. Rakipler fiyat arttırırken ben cebimden 1-2 ay koyuyorum. Sonra kendimize geliyoruz.

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

<i>ABDULHAY MANİFATURA</i>	Hayır. Müşteriye güven verdiğiniz zaman zaten müşteri size güveniyor. Bir şey olduğu zaman gez, gör sonra gel al diyoruz. Fiyat garantisini veriyorum. Fiyatımızı pahalı gördüğünüz an almaya hazırız diyoruz üzerine çay da ikram ederiz diyoruz.
<i>AFFAN KAHVESİ</i>	Haytali imalatını yapıyorum kendim için. Birçok işyeri Affan Haytalisı adıyla benim ürettiğim haytalyı satıyorlar. Bazı kişiler de resimleri çekerek kendi işyerlerine asmışlar. 2 patentimiz var. Kimseyle uğraşamam. Benden alanlar da var almayanlar da var. Almayanlar da benim adımı kullanarak satıyor. İnanılmayacak bir şey ama başkentin ortasında meşhur bir işyeri adımı kullanarak haytali satıyor. Ankara orası, Antakya dışına zaten gitmez. Benim buradaki damak tadımı hiçbir yerde bulamazlar. Benim olmadığını anlayanlar onu satanlara hemen bu Affan Haytalisı değil diyorlar. Bir ara oğlum gitti müdürle konuşmaya. Menüdeki ismi gösterdi. Züheyr Sahilli yazıyor. Benim isim ve soy ismimle menüye koymuşlar. Oğlum demişki; “Züheyr babam, Sahilli biz. Bunun işi ne burada?” İnsanlarla uğraşmak, insanlara zarar vermek niyetinde değiliz. Antakya’da da var. Kendileri yapıp hazır dondurmalarla veriyorlar. Sorulduğu zaman da Affan Haytalisı diyorlar. Ailemizden biri oturduğu bir yerde görüp soruyor. Affan Haytalisı diyorlar, gülüyor. Biz vermiyoruz ki oraya. İşyeri sahibine sorunca, işçiler söylemiş diyorlar.
<i>ANAHTARCI MÜFİT</i>	Hayır. Yaptığım işten dolayı yani sağlam iş yapıyorum. Zaten müşterim beni bırakmaz. Onlara gitmez.
<i>BARUTÇU KIRTASIYE</i>	Yok öyle hiçbir şeye girmedik.
<i>BIÇAKÇI NAIM</i>	Rakiplerle uğraşmıyoruz.
<i>ÇIKRIKÇI YEŞİLKAYA</i>	Ters düşmüyoruz. Konuşup anlaşıyoruz. Mesela satılan bir ürünün fiyatını düşürmemek için anlaşıyoruz. Yoksa zarar ederiz.
<i>ERASLAN BAHARAT</i>	Hayır.
<i>İZMİR GALERİSİ</i>	Küçük esnaf olunca bazı büyük firmalarla yarışamazsın ister istemez. Dedim ya müşteri bizi tercih ediyor. Hayır onlarla ilgili bir şeyimiz olmuyor. Herkes kendi fiyatını koyuyor. Müşteri tercih ederse senden alıyor isterse ondan alıyor.
<i>KUYUMCU HANNA DOĞUM</i>	Hayır. Rakip zaten yok. Benim zaten işçilikte yaptığımı kimse yapmıyor. Fiyatlarımı kendim belirliyorum. Boğma ürününü bir tek ben yapabilirim. Tescil belgesi var Türkiye çapında. Kültür ve Turizm Bakanlığı’ndan tescillenmiş. Dört tane ürünüm var bu şekilde. Kimse yapamaz istese de yapamaz. Yapsa 48.000 lira ceza yer. Patenti var.
<i>MOTİF CİLT EVİ</i>	Rakipler benimle baş etmeye çalışıyor
<i>NEDİM USTA'NIN YERİ</i>	Hiçbir rakip görmüyorum. Meslektaşım vardır. Fiyat politikasında da görmüyorum

<i>ÖKSÜZLER</i>	Tabi fiyat takibi yapıyoruz. Ama şöyle an geliyor fiyatımız yüksek kalabiliyor ancak bir süre sonra o da bakıyor ki bu fiyat kurtarmıyor yukarı çekebiliyor.
<i>PETEK PASTANESİ</i>	Tabi rakiplerimiz yoruyor. Şimdi yok desek yalan. Nezaket kurallarına uyuyoruz, kimseyi kırmadan rekabet yapıyoruz. Fiyat değişimleri yapıyoruz. Orta yolu buluyoruz.
<i>ŞEKERCİ NAİM</i>	Hayır. Zaten genelde fiyatlar standarttır.
<i>TACETTİN DÖNER</i>	Hayır. Şimdi benim fiyatım herkesten fazla olması gerekirken onlar daha önceden yükseltiyor fiyatı, daha az veriyor. Biz onlardan sonra yükseltiyoruz.



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

<i>ABDULHAY MANİFATURA</i>	Buradan çok kişi emekli oldu. Belki onun üzerinde emekli ettim. Çalışanım yok.
<i>AFFAN KAHVESİ</i>	En eski çalışan oğlum. Doğduğundan beri burada çalışıyor. 25 yıldır. En yeniler durmuyor. 1 – 2 ayda gidiyor. Tahammülleri yok, kendilerini beğenmişler.
<i>ANAHTARCI MÜFİT</i>	17 senedir bizimle çalışıyor en eski çalışanın. En son giren 4 sene çalıştı.
<i>BARUTÇU KIRTASIYE</i>	En eski çalışan 38 yıldır. En son işe giren 9 yıldır.
<i>BIÇAKÇI NAİM</i>	Emekli olanlar var. 3-5 yıllık çalışan var.
<i>ÇIKRIKÇI YEŞİLKAYA</i>	Çalışanım çocukluğundan beri yanımda. Hem okuyor hem yanımda çalışıyor. Atölyede 3 kişi çalışıyor. 29 senelik ustam çalışıyor.
<i>ERASLAN BAHARAT</i>	Bizde eleman güvercin gibi damdan dama uçuyor. Uzun süre kalmaz.
<i>İZMİR GALERİSİ</i>	Çalışan yok.
<i>KUYUMCU HANNA DOĞUM</i>	Çalışan yok.
<i>MOTİF CİLT EVİ</i>	Çalışan yok.
<i>NEDİM USTA'NIN YERİ</i>	En eski çalışan ben diğer eleman 10 yıldır çalışıyor.
<i>ÖKSÜZLER</i>	Bizden emekli olan birçok elemanımız var. Hala emekliliğinden sonra çalışmaya devam eden çok eski baba yadigarı elamanımız var. 30 yıldan fazla. Eski elemanlar daha sadık daha dirençli daha dirayetli. Yeni nesil çabuk bıkan ve sıkılan, sıkıntıya gelmekten hoşlanmayan kişiler. Kolay ve yorulmadan kazanma derdinde. En son giren 3 aylık personeldir.
<i>PETEK PASTANESİ</i>	Emekli ettiğimiz kişi çok. 5 – 6 kişi emekli etmişizdir. Şimdi en eski çalışan 30 yıllık, en son giren 5 yıllık çalışandır.
<i>ŞEKERCİ NAİM</i>	Çalışan yok.
<i>TACETTİN DÖNER</i>	29 – 22 yıllık çalışan vardır.

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

<i>ABDULHAY MANİFATURA</i>	Kimse devam ettirmeyecek. Tasfiye edeceğiz.
<i>AFFAN KAHVESİ</i>	Yazın kısa süreli ihtiyacımız oluyor. Okul kapandığı zaman mahallenin çocuklarından birilerini alıyoruz. Onun dışında personel almıyoruz. Oğlum ve yeğenim devam ettirecekler.
<i>ANAHTARCI MÜFİT</i>	Güvenilir olmasına dikkat ediyoruz. Gerçi bizde hep akraba yani onun dışında almıyorum. Ben emekli oldum. Çocuklar da istemedi baba mesleğini. Hanım da emekli olunca dünya turuna gideriz.
<i>BARUTÇU KIRTASIYE</i>	Zaten 4 kişiyiz fazla personelimiz yok. İşler çok düşük gidiyor. Çocuklar ve yeğenler bizden sonra devam edecektir.
<i>BIÇAKÇI NAIM</i>	Güvenilirlik ve çalışkanlıktır. Çocuklar okuyor, gelirlerse devam ettirirler.
<i>ÇIKRIKÇI YEŞİLKAYA</i>	Çekirdekten yetiştiriyoruz.
<i>ERASLAN BAHARAT</i>	Dürüstlüğüne, güvenilirliğine. Çocuklarım devam ettirecek
<i>İZMİR GALERİSİ</i>	Çalışan yok.
<i>KUYUMCU HANNA DOĞUM</i>	Ben öldükten sonra dükkan kapanır, satılır, bitti. İki kızım var ama erkek işi bu işler. Bu nedenle devam etmez herhalde.
<i>MOTİF CİLT EVİ</i>	Çalışan yok.
<i>NEDİM USTA'NIN YERİ</i>	Dürüstlüğüne, çalışkanlığına. Bizden sonra ne olur ne olmaz çocuklarım mutlaka devam ettirecek. Şu an ilgileri yok çünkü mesleki dalda çok daha öndeler. Mesleklerini bırakıp bu işi yapacak kapasiteye sahipler benden daha ustalar. İhtiyaç duyulursa yaparlar. Yapmasalar bile yetiştirdiğimiz elemanlarla beraber işi sürdürecekler
<i>ÖKSÜZLER</i>	Artık eğitime dikkat ediyoruz. Üniversite mezunu personel almaya çalışıyoruz. Güvenilir eleman tercihimiz. Aile içerisinde çocuklarımız devam ettirecekler.
<i>PETEK PASTANESİ</i>	Ustalık çok önemli bu işin ehli olmak önemlidir. En ustasını, bu işi en iyi yapabileni alıyoruz. Oğlum Fevzi devam ettirecek. Şimdi de beraber bakıyoruz
<i>ŞEKERCİ NAIM</i>	Çalışan yok. Oğlum devam ettirecektir.
<i>TACETTİN DÖNER</i>	Temizliğine, ailesine saygısına dikkat ederiz. Allah'ın izniyle oğlum devam ettirecektir.

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

<i>ABDULHAY MANİFATURA</i>	Çalışan yok.
<i>AFFAN KAHVESİ</i>	Kıdem yok.
<i>ANAHTARCI MÜFİT</i>	Yok
<i>BARUTÇU KIRTASIYE</i>	Yok
<i>BIÇAKÇI NAİM</i>	Kıdem yok.
<i>ÇIKRIKÇI YEŞİLKAYA</i>	Kıdem yok. Her işin ustası ayrıdır. Oymacı, tornacı ve hızarıcı gibi görevleri vardır.
<i>ERASLAN BAHARAT</i>	Çalışanlar aynı herhangi bir değişiklik yok.
<i>İZMİR GALERİSİ</i>	Çalışan yok.
<i>KUYUMCU HANNA DOĞUM</i>	Çalışan yok.
<i>MOTİF CİLT EVİ</i>	Çalışan yok.
<i>NEDİM USTA'NIN YERİ</i>	Tek eleman vardır.
<i>ÖKSÜZLER</i>	Yok
<i>PETEK PASTANESİ</i>	Kıdem yok.
<i>ŞEKERCİ NAİM</i>	Çalışan yok.
<i>TACETTİN DÖNER</i>	Belli görevlerde 2 çalışan vardır.

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

<i>ABDULHAY MANİFATURA</i>	Çalışan yok.
<i>AFFAN KAHVESİ</i>	Bulunmuyoruz.
<i>ANAHTARCI MÜFİT</i>	Bulunmuyoruz.
<i>BARUTÇU KIRTASIYE</i>	Bulunmuyoruz.
<i>BIÇAKÇI NAİM</i>	Biz öğretiyoruz.
<i>ÇIKRIKÇI YEŞİLKAYA</i>	Çekirdekten yetiştiriyoruz.
<i>ERASLAN BAHARAT</i>	Bulunmuyoruz.
<i>İZMİR GALERİSİ</i>	Çalışan yok.
<i>KUYUMCU HANNA DOĞUM</i>	Çalışan yok.
<i>MOTİF CİLT EVİ</i>	Çalışan yok.
<i>NEDİM USTA'NIN YERİ</i>	Devletin açtığı kurslarda uygun olan varsa personeli gönderiyoruz.
<i>ÖKSÜZLER</i>	İş güvenliği firmamızdan düzenli eğitim alıyoruz.
<i>PETEK PASTANESİ</i>	Tabi onları takip ediyoruz. İşin disiplini çok önemli bizim için. Elimizden geleni yapıyoruz
<i>ŞEKERCİ NAİM</i>	Çalışan yok.
<i>TACETTİN DÖNER</i>	Bulunmuyoruz.

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

<i>ABDULHAY MANİFATURA</i>	Dürüstlük, güven, saygı en büyük değerlerimizdir.
<i>AFFAN KAHVESİ</i>	Mütevazi ve samimi olmak bizim için önemlidir.
<i>ANAHTARCI MÜFİT</i>	Çoğunluk bütün işler benim elimden geçer. Ustalar yaptıktan sonra yine ben kontrol ederim. Sağlam mı değil mi, doğru mu yapılmış? Ben kontrol ederim. Bir de sabah erkenden iş başı o önemli. Disiplin önemlidir.
<i>BARUTÇU KIRTASIYE</i>	Kılık-kıyafet, işyerinin temizliği, personelimin elinin yüzünün düzgün olması önemlidir. Ürün yoksa kendi kendime kızıyorum. Personelle ilgili bir şeye kızmıyorum. Çünkü hatasız insan olmaz.
<i>BIÇAKÇI NAİM</i>	Güvenilir olması. Müşteriyle sinirlenmeden ilgilenmesi önemli bizim için. Kızdığımız bir şey yok.
<i>ÇIKRIKÇI YEŞİLKAYA</i>	Dürüstlük ve güvenilirlik önemlidir.
<i>ERASLAN BAHARAT</i>	Dürüstlük, güvenilirlik, kalite en hassas değerlerimiz. Saygısızlığa kızarım.
<i>İZMİR GALERİSİ</i>	Yoktur.
<i>KUYUMCU HANNA DOĞUM</i>	Çalışanım yok.
<i>MOTİF CİLT EVİ</i>	Temiz ve zamanında iş yapmak benim için önemlidir.
<i>NEDİM USTA'NIN YERİ</i>	Dürüstlük.
<i>ÖKSÜZLER</i>	Güven disiplin ve müşteriyle diyalog önemlidir. Bazen personel ağzında bir şey varken müşteriyle konuşuyor. Müşteriyle konuşurken telefonu çalıyor ve çıkarıp bakıyor bunun önüne geçmek için cep telefonunu yasakladık.
<i>PETEK PASTANESİ</i>	Kaliteye çok önem veriyorum. Daha önce benim Sümerler' de Petek Pastanesi vardı. Kardeşimle ortaklık. Orda bizim 22 tane işçimiz vardı. Şimdi küçüldük. Kalite bizim için çok önemli. Mesela bir ürün çıkaracağız en iyi ürün nasıl çıkar onun hesabını yapıyoruz. Disiplinsizlik en kızdığımız şeydir.
<i>ŞEKERCİ NAİM</i>	Çalışan yok.
<i>TACETTİN DÖNER</i>	Disiplin, temizlik, saygı en hassas değerlerdir.

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

<i>ABDULHAY MANİFATURA</i>	09.00 – 18.30
<i>AFFAN KAHVESİ</i>	Kışın daha erken kapatıyoruz. Çalışma saatlerimiz yazın 06:00 – 02.00 kışın 07:00 – 21:00'dir.
<i>ANAHTARCI MÜFİT</i>	07:30 – 19:30 bazen iş varsa 21:00 – 22:00' ye kadar devam ediyor.
<i>BARUTÇU KIRTASIYE</i>	08:00 – 19:00
<i>BIÇAKÇI NAİM</i>	07:30 – 18:30
<i>ÇIKRIKÇI YEŞİLKAYA</i>	Atölyede parça başı çalışıyoruz. Belirli bir ücret vermek yerine yaptığı parça başına ücret veriyoruz. Çalışma saatlerini kendileri belirliyorlar. Burada normal çalışma saatleri mevcuttur.
<i>ERASLAN BAHARAT</i>	Çalışanların hepsi aynıdır.
<i>İZMİR GALERİSİ</i>	09:00 – 19:00 çalışıyoruz.
<i>KUYUMCU HANNA DOĞUM</i>	Sabah 08:30 – 09:00 da açıyorum, akşam 18:00 – 18:30 da kapatıyorum.
<i>MOTİF CİLT EVİ</i>	07:30'da açıyorum dükkanı. İşe göre kapatıyorum. Genelde 19:00 gibi kapatıyorum.
<i>NEDİM USTA'NIN YERİ</i>	Sabah 08:00 akşam 08:00
<i>ÖKSÜZLER</i>	İki vardiya çalışıyoruz. Sabah 07:30 – 08:00 de bir grubumuz geliyor. 18:00 gibi çıkıyor. Öğle saatinde bir grup gelip 21:30 – 22:00 gibi kapanışı yapıyor.
<i>PETEK PASTANESİ</i>	07:00' de açıyoruz 19:00' a kadar çalışıyoruz.
<i>ŞEKERCİ NAİM</i>	Sabah 08:00 'de açıyoruz, akşam geç saate kadar açık kalıyoruz.
<i>TACETTİN DÖNER</i>	Sabah 09:00, akşam da ne zaman biterse kapatıyoruz.

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

<i>ABDULHAY MANİFATURA</i>	Firmalar kullanıyorlar teknolojiyi biz sadece satış yapıyoruz.
<i>AFFAN KAHVESİ</i>	Talebe göre makinalarımız yeterlidir. Eğer yetersiz kalırsa yeni teknolojiyle değiştirebiliriz. Dondurma üretim makinamız var.
<i>ANAHTARCI MÜFİT</i>	Teknolojiye ayak uyduruyoruz. Anahtar çekme, kodlama makineleri. Hızlandırıyor zamandan tasarruf sağlıyoruz. Eskiden eğeyle anahtarları şekil vererek yaparken işyerinde saatlerce kalırdık. Ama şimdi makinayla 2 saniyede Araç kodlama, çip kodlama gibi teknolojiyi kullanıyoruz.
<i>BARUTÇU KIRTASIYE</i>	Tabi teknoloji bizi de ilgilendiriyor. Her ne kadar teknoloji bizim rakibimiz olsa bile onu biz kendi iş yerimizde teknolojiyi geliştirerek, teknolojiye ayak uydurarak kullanmamız ve kendimizi geliştirmemiz gerekiyor. Kısmen çalışmamız var. Mesela barkod sistemine daha geçmedik. Barkod sistemine geçmemiz lazım.
<i>BİÇAKÇI NAİM</i>	Teknolojiyle işimiz olamaz çünkü bizim yaptığımız bıçaklar teknolojiye uymuyor. Bizimkiler el yapımı daha sağlıklı ve daha güzel. Makas, bileme araçları en temel araçlarımızdır.
<i>ÇIKRIKÇI YEŞİLKAYA</i>	İşimiz el işi olduğu için teknoloji kullanmıyoruz. Atölyede hızar, torna gibi mekanik aletler kullanılıyor.
<i>ERASLAN BAHARAT</i>	Üretime geçtiğimiz zaman gerekli olacak. Şu an bir teknoloji kullanmıyoruz.
<i>İZMİR GALERİSİ</i>	Teknolojiye yetişmek tabii ki kolay bir şey değil. Bizler ona biraz zorlanıyoruz. Ufak esnaf olduğumuz için her teknolojiyi değerlendiremiyoruz. Elimizdekilerle yetinmeye çalışıyoruz. Dikiş makinası, bıçaklar, zımbalar en temel aletlerimizdir.
<i>KUYUMCU HANNA DOĞUM</i>	Bazen gerek var bazen yok. Mesela parlatma makinası, eritme makinası, silindir, altın çekme makinası en temel aletlerdir. Bunlarda her zaman günümüz teknolojilerini kullandık.
<i>MOTİF CİLT EVİ</i>	Benim işimde teknolojiyi yenilemek diye bir şey yok. El, emek işi olduğu için makine kullanılmıyor. El emeği, çünkü değişik değişik ebatlarda geliyor. Kullandığımız araçlar giyotin, pres ve yazı yazma makinasıdır. Hiçbiri teknoloji gerektirmiyor.
<i>NEDİM USTA'NIN YERİ</i>	Eskiden el becerisiyle yapıyorduk çoğu şeyi şimdi makinalarla yapıyoruz. En temel araç kazanlardır. Eskiden alüminyum ya da bakır kazanlar kullanıyorduk. Şimdi çelik kazanlarla daha temiz daha hijyenik üretim yapıyoruz. Ocaklarımız da aynı şekilde eskiden gaz ocağı vardı şimdi daha da modern tüpler var. Dizayn edilmiş ocaklar var.

<p><i>ÖKSÜZLER</i></p>	<p>Evet gerekli. Lokum üretiminde en gerekli aracımız pişirme kazanları, kesme makinaları, paketlenme makinalarıdır. Kahvede de değirmenlerimiz çok önemli. Terazilerimiz son teknoloji hepsi wifi bağlantılı ama pişirim kısmı biraz daha analog. Çok faydası oluyor terazilerin. Fiyat değişiminde çok kontrollü oluyor. Onun dışında ne kadar ürün sattığını görebiliyorsun. Kaç kg fıstık sattığını, ürün giriş çıkışlarını. Kasalarla birlikte koordineli oluyor zaten. O konuda çok faydasını gördük. 2011 yılında Doğaka'nın yöresel ürünler adı altında bir projesinden faydalandık. Onun doğrultusunda kapasite artırımına girdik. O zaman ilk daha teknolojik pişirim kazanları aldık. Personelimiz o zaman yüksek sıcakta pişen kazanlarımızı taşıyarak lokumu döküyorlardı tepsiyelerimize. Artık onu farklı bir mekanizma kullanarak taşımadan dökmeye başladılar. Pişirmede şimdi odun ateşi yerine LPG'ye girdik. O çok daha temiz ve hijyen oldu. Duman olmadı. Ortam kirliliğinin önüne geçtik. Temizliği sıkıntı oluyordu. Personel artık elle kesim yapmıyor. Kesme makinalarıyla daha estetik olarak görüntüsü güzel olan lokum dilimleri olmaya başladı. Gramaj olarak da biraz daha standart oldu ama tam olarak standardı yakalayamadık. Tepsiyeye eşit şekilde dağılmadığı için eşit ağırlıkta olmuyor. Dolayısıyla lokum dilimleri de eşit olmuyor. Kesme makinasından sonra paketlenmeye giriyor. Eskiden peçeteye sarılan lokumlarımız şimdi ufak sefyon poşetlerin içinde gofret ambalajları şeklinde paketleniyor. O bizim için büyük bir değişim oldu.</p>
<p><i>PETEK PASTANESİ</i></p>	<p>Gerekli. Fırın çok önemli, mikserlerimiz önemlidir. Tabi yeniliyoruz. Günümüz teknolojilerini kullanıyoruz. Bu da işimizi hafifletiyor, hızlandırıyor, kolaylaştırıyor. Tabi eskiye göre çok kolay şimdi. Eskiden pastanın pandispanyasını telle çırpardık. Şimdi artık koyuyorsun makinaya kendisi çırpıyor. Fırın da artık bilgisayarlı fırınlar var. Koyuyorsun tık tık tık, saatine bakıyorsun 22 dakika da veriyor. Eskiden böyle bir şeyimiz yoktu. Fırını çevir, kontrol et. Şimdi gözü kapalı yapıyor</p>
<p><i>ŞEKERCİ NAİM</i></p>	<p>Hayır</p>
<p><i>TACETTİN DÖNER</i></p>	<p>Hayır</p>

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

<i>ABDULHAY MANİFATURA</i>	Sadece günlük elektrik tüketimi var. Lambalar, ısıtma – soğutma falan o kadar tüketimimiz var.
<i>AFFAN KAHVESİ</i>	Elimizde olmayan bir konudur. Dondurma yapılacağı zaman makinalar çalışacak, dükkanı kapatana kadar aydınlatma açık kalmalı. Bir tane fazla yanmış ne olacak diyoruz. Bu konuda kısıtlama yapılamaz. Kullanmadığımız zaman kapatıyoruz
<i>ANAHTARCI MÜFİT</i>	Yoktur.
<i>BARUTÇU KIRTASIYE</i>	Yok, sadece elektrik lambalarını dikkatli kullanmaya çalışıyoruz.
<i>BIÇAKÇI NAİM</i>	Hiçbir şey düşünmedik.
<i>ÇIKRIKÇI YEŞİLKAYA</i>	Enerji tüketimini azaltmak için bir şey yapamıyoruz.
<i>ERASLAN BAHARAT</i>	Enerji tüketimimiz çok değil. Işıklar ve bilgisayar o kadar bir tüketimimiz vardır.
<i>İZMİR GALERİSİ</i>	Fazla enerji tüketmiyoruz zaten. El emeği işimiz.
<i>KUYUMCU HANNA DOĞUM</i>	Yapmıyoruz zaten çok az enerji tüketimi vardır.
<i>MOTİF CİLT EVİ</i>	Sadece giyotin için elektrik kullanılıyor çok fazla kullanımımız yok zaten.
<i>NEDİM USTA'NIN YERİ</i>	Elektrik tasarrufu yapmaya çalışıyoruz. Milli bir servettir.
<i>ÖKSÜZLER</i>	Kullanmadığımız ışıkları kapatmakla tasarruf sağlıyoruz. İşi biten makineyi kapatmak şeklinde kontrol etmeye çalışıyoruz. Olsa doğalgaz çok iyi olurdu. Ama burada imkansız. Bu semtte çok zordur.
<i>PETEK PASTANESİ</i>	Bizim şu anda doğalgazımız yok. Elektrik ve tüp gazla enerji kullanıyoruz. Elektrikli ve tüp gazlı fırın kullanıyoruz. Doğalgaz olsa onu tercih ederdik. Bu tüple ilgili bayağı da faturamız yoğun geliyor.
<i>ŞEKERCİ NAİM</i>	Yoktur.
<i>TACETTİN DÖNER</i>	Herhangi bir şeye ihtiyacımız yoktur.

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

<i>ABDULHAY MANİFATURA</i>	Üretim yok. Kullanmıyoruz.
<i>AFFAN KAHVESİ</i>	Hayır.
<i>ANAHTARCI MÜFİT</i>	Bakır. Eski anahtarları kırıp bakırcılara satıyoruz. Anahtar yapımında çapaklar oluyor demirle karışmışsa çöpe atıyoruz. Bakır sadece bizim geri dönüşüme uygun hammaddemiz.
<i>BARUTÇU KIRTASIYE</i>	Evet kağıt ve poşetler geri dönüşüme uygundur.
<i>BIÇAKÇI NAİM</i>	Kalan malzeme hurdaya dökülüyor. Onlar da fabrikalarda yeniden üretiliyor.
<i>ÇIKRIKÇI YEŞİLKAYA</i>	Bizde talaş çıkar. Fırınlara ya da sobada yakmak için kullanılır. Genelde fakirlere öylesine veriyoruz, satmıyoruz.
<i>ERASLAN BAHARAT</i>	Öyle bir ürünümüz yok. Çöp çıkıyor sadece.
<i>İZMİR GALERİSİ</i>	Elimizden geldiği kadar deri atıklarını değerlendirmeye çalışıyoruz. En ufak parça bizde tekrar kullanılabilir, işimize yarıyor. İmitasyon olan deriler var onu ayrı kullanıyoruz. Tabi derinin yerini tutmaz. Ama sonuçta onun da alıcısı vardır.
<i>KUYUMCU HANNA DOĞUM</i>	Çıkan parçaları bir daha eritiyoruz bir daha işliyoruz. Dükkanı süpürürüz, biz kuyumcular hep süpürürüz. Onları çuvala koyarız. 2 – 3 senede bir İstanbul’da ramata gideriz. Çok yüksek ısıda dükkan süprütüsünü kurşunla karıştırırlar. Daha yüksek ısıda en son aşamada 2 kanal açılır. Bir kanala altın gider bir kanala kurşun gider. Orada ayrışır. 1400-1500 dereceye gelir o gün madenci gibi olursun. Öyle ayrışır. Biraz maliyetli bir işlemdir. En fazla % 50’sini alırsın onun da. Firenden ne kurtarsak kardır.
<i>MOTİF CİLT EVİ</i>	Genellikle hepsi geri dönüşüme uygun hammaddedir.
<i>NEDİM USTA’NIN YERİ</i>	Yiyecek, içecek olduğu için bizde geri dönüşüm yok, olması imkansızdır.
<i>ÖKSÜZLER</i>	Yok. Ürünlerimizin özelliği biz glikoz kullanmıyoruz. Dolayısıyla da ürünlerimizin raf ömrü kısa oluyor. Raf ömrünü uzatmak için sadece ambalajlama sistemine girdik. Onda da vakumlamaya başladık. Selefona sarıp streç filmle sıcak ortamda paketin hava almaması için özel paketleme makinaları aldık.
<i>PETEK PASTANESİ</i>	Yoktur. İkame hammadde kullanmıyoruz
<i>ŞEKERCİ NAİM</i>	Yoktur.
<i>TACETTİN DÖNER</i>	Hayır.

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

<i>ABDULHAY MANİFATURA</i>	Evet
<i>AFFAN KAHVESİ</i>	Kullanmadığımız zaman kapatıyoruz.
<i>ANAHTARCI MÜFİT</i>	Enerji tasarrufu yapmaya çalışıyoruz. Kullanmadığımız zaman kapatıyoruz.
<i>BARUTÇU KIRTASIYE</i>	Evet
<i>BIÇAKÇI NAİM</i>	Akşam giderken ışıkları kapatıyoruz.
<i>ÇIKRIKÇI YEŞİLKAYA</i>	Kullanılmayan makinaları kapattırıyoruz.
<i>ERASLAN BAHARAT</i>	Evet
<i>İZMİR GALERİSİ</i>	Makine zaten kapalı ama ışıklar devamlı yanıyor.
<i>KUYUMCU HANNA DOĞUM</i>	Enerji çok harcamıyoruz.
<i>MOTİF CİLT EVİ</i>	Evet. Kullandığın zaman çalışan cihaz zaten olduğunu düşünüyoruz.
<i>NEDİM USTA'NIN YERİ</i>	Elimizden geldiğince
<i>ÖKSÜZLER</i>	Mümkün olduğunca. Hep uyarı levhaları vardır.
<i>PETEK PASTANESİ</i>	Çok verimli kullanmaya çalışıyoruz. Çünkü enerjimiz çok ama çok pahalı. Çok dikkatli kullanıyoruz. Yoksa yetiştiremeyiz. Bugün bir tüp 85 TL civarında.
<i>ŞEKERCİ NAİM</i>	Evet
<i>TACETTİN DÖNER</i>	Evet

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

<i>ABDULHAY MANİFATURA</i>	Atık yok.
<i>AFFAN KAHVESİ</i>	Hayır
<i>ANAHTARCI MÜFİT</i>	Bakır için geri dönüşüm yapıyoruz.
<i>BARUTÇU KIRTASIYE</i>	Pil de satıyoruz biz. Mağazamıza zaman zaman atık pillerin toplandığı kutular koyuyoruz. Onlar biriktiği zaman ilgili mercilere ulaştırıyoruz. Kağıtla ilgili bazen eğer çok olursa onları topluca kümbetlere veriyoruz, hamamlara. Hamamlar tutuşturmak için yakıyor.
<i>BIÇAKÇI NAİM</i>	Hurda
<i>ÇIKRIKÇI YEŞİLKAYA</i>	Talaşlar fırınlarda ya da kışın sobada yakmak için kullanılıyor.
<i>ERASLAN BAHARAT</i>	Biz normal çöpe atıyoruz. Oradan alanlar oluyor bazen onlar ayrıştırıyor
<i>İZMİR GALERİSİ</i>	Hayır
<i>KUYUMCU HANNA DOĞUM</i>	Çıkan parçaları bir daha eritiyoruz bir daha işliyoruz. Dükkanı süpürürüz, biz kuyumcular hep süpürürüz. Onları çuvala koyarız. 2-3 senede bir İstanbul'da ramata gideriz. Çok yüksek ısıda dükkan süprüntüsünü kurşunla karıştırırlar. Daha yüksek ısıda en son aşamada 2 kanal açılır. Bir kanala altın gider bir kanala kurşun gider. Orada ayrıştırılır. 1400-1500 dereceye gelir o gün madenci gibi olursun. Öyle ayrıştırılır. Biraz maliyetli işlemdir. En fazla % 50'sini alırsın onun da. Firenden ne kurtarsak kârdır.
<i>MOTİF CİLT EVİ</i>	Kağıtları geri dönüşümcülere veriyoruz.
<i>NEDİM USTA'NIN YERİ</i>	Poşetliyoruz belediye alıyor.
<i>ÖKSÜZLER</i>	Plastikleri ayırıyoruz, kapakları ayırıyoruz geri dönüşüm için. Karton ve kolileri de ayırıp bu işi yapan toplayıcılara veriyoruz.
<i>PETEK PASTANESİ</i>	Yok, öyle bir imkanımız yok. Çöplerimizi günlük belediye gelip alıyor. Bir tek kızartma yağlarını için ayrı gelip alıyorlar
<i>ŞEKERCİ NAİM</i>	Hayır.
<i>TACETTİN DÖNER</i>	Hayır. Öyle bir atık yok

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

<i>ABDULHAY MANİFATURA</i>	Hayır
<i>AFFAN KAHVESİ</i>	Hayır
<i>ANAHTARCI MÜFİT</i>	Hayır
<i>BARUTÇU KIRTASIYE</i>	Enerjiyle ilgili olduğunu biliyorum.
<i>BIÇAKÇI NAİM</i>	Hayır
<i>ÇIKRIKÇI YEŞİLKAYA</i>	Hayır
<i>ERASLAN BAHARAT</i>	Hayır
<i>İZMİR GALERİSİ</i>	Hayır
<i>KUYUMCU HANNA DOĞUM</i>	Hayır
<i>MOTİF CİLT EVİ</i>	Hayır
<i>NEDİM USTA'NIN YERİ</i>	Hayır
<i>ÖKSÜZLER</i>	Çevreyle, enerjiyle ilgili bir şeydir.
<i>PETEK PASTANESİ</i>	Hayır
<i>ŞEKERCİ NAİM</i>	Hayır
<i>TACETTİN DÖNER</i>	Hayır

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

<i>ABDULHAY MANİFATURA</i>	Yok. Düşünmüyoruz. Piyasalar o güveni vermiyor. Politikalarla, dış siyaset kararları doğru bulmadığımız için istemiyoruz.
<i>AFFAN KAHVESİ</i>	Hayır
<i>ANAHTARCI MÜFİT</i>	Hayır
<i>BARUTÇU KIRTASIYE</i>	Bir çalışmam yok ama ilerde düşünebiliriz.
<i>BIÇAKÇI NAİM</i>	İlerde belki işimizi büyütürsek yapmaya çalışırız.
<i>ÇIKRIKÇI YEŞİLKAYA</i>	Yok. Nadastayız. Suriye olaylarından sonra işler çok durdu. O yüzden fazla açılmıyoruz
<i>ERASLAN BAHARAT</i>	Yapmıyoruz.
<i>İZMİR GALERİSİ</i>	Hayır, kendi çapımızda yapıyoruz. Emekliyiz zaten. Bu yaştan sonra kendimize zora sokacak halimiz yok.
<i>KUYUMCU HANNA DOĞUM</i>	Hayır. Kimse gelmiyor zaten artık. İstersen buraya 50 kg altın koy yine satış yok. Bizim işimiz ekonomiye bağlı. Eğer üretici para kazansa, esnaf para kazansa gelip bizden alışveriş yapar. O döngü olmadığı zaman kesiliyor. Mesela Suriye olayından sonra 2 kapı kapandı. Eskiden buradan tırlar geçirdi. Turist gelirdi. Ürdün'den müşterimiz vardı. Bunların hepsi kesildi. Ne oldu ekonomiyi etkiliyor o zaman bizi de etkiliyor. Eskiden üretimde durmazdık. Ben 1986'nın Martında 600 çift küpe yaptığımı bilirim. Bir ayda o da ölü ay. Şimdi bütün sene 50 çift küpe yapmıyorum. Yok, müşteri yok. Bir de tüketimin yeri değişti. Harcamanın yeri değişti. Şimdi sevgililer günü geçti. Mesela nişanlısına, karısına gel sana bir bilezik alayım diyeceğine karısı diyor ki bana telefon al. Yer değiştirdi para. Ne oldu müşteri kaybettik. Şirketleşmeler bizi etkilemedi müşteri profilimiz farklı. Benim müşterim oraya gitmez, onların ki de bana gelmezler.
<i>MOTİF CİLT EVİ</i>	Hayır.
<i>NEDİM USTA'NIN YERİ</i>	Buna açığım ama ilk önce emek verecek. Benim yanımda pişecek. O da işi öğrenecek. Ondan sonra olabilir. Ben 50 yıldır işin içindeyim biri gelip bir günde ortak olamaz o şekilde. Burada benden yetişen elemanlar var onlar olursa onlar birinci sırada. Olanaklarımı da ilk önce elemanlarıma sunarım. Onu en son düşünürüm. Ama her türlü fikre açığım.
<i>ÖKSÜZLER</i>	Hayır. Aile şirketi kendi içerisinde devam ediyor.
<i>PETEK PASTANESİ</i>	Yok öyle bir çalışmam yok. Bu zamanda da böyle bir çalışmaya girmem. Kimseye de önermem.
<i>ŞEKERCİ NAİM</i>	Hayır. Burası bize yetiyor.
<i>TACETTİN DÖNER</i>	Hayır. Çok teklif geldi kabul etmedik. Bu bize yeter.

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

- **3 çalışan,**
- **Alanınızla ilgili 3 bilgi,**
- **3 kural,**
- **3 standart nelerdir?**

<i>ABDULHAY MANİFATURA</i>	Ana cadde çok önemli. Ben bir dönem yan ürüne girmek istedim. Mağazanın büyüklüğü, depo şekli her şey uygundu. Dediler ki ana cadde olsaydı verirdik bayiliği. Bizden çok daha küçük bir mağazaya ana caddede olduğu için verdiler.
<i>AFFAN KAHVESİ</i>	Kendimize ait imalatını yaptığımız ürünümüz var. Her yerde her şekilde yapılır.
<i>ANAHTARCI MÜFİT</i>	Çevrenin yoğun olması gereklidir. Anahtar çekimi için ayak çok olması lazım. İssiz bir yerde açtığın zaman bir şey yapamazsın. Kalabalık ve yoğun bir yerde açmak gerekir.
<i>BARUTÇU KIRTASIYE</i>	Trafiğe açık ve merkezi bir cadde olmasına önem veririm. Teknolojiyi en baştan yaparım. Ürün yelpazesini tekrar gözden geçiririm.
<i>BIÇAKÇI NAİM</i>	Özel bir şey yok.
<i>ÇIKRIKÇI YEŞİLKAYA</i>	Çalışan bir, bir de çıraklığını yapmadığın işin ustalığını yapmayacaksın.
<i>ERASLAN BAHARAT</i>	Semt önemli. Rastgele bir yerde yapılmaz. Hitap edeceğiniz toplum önemli, pazara bakacaksınız.
<i>İZMİR GALERİSİ</i>	Bizim için yer önemli, muhit önemli, mekanın genişliği önemlidir. Sermayene göre iyi bir yer açarsın.
<i>KUYUMCU HANNA DOĞUM</i>	Müşteri profiline bakarım, o çarşının dürüst olup olmadığına bakarım bir de sermayeye bakarım. Şimdi bana deseler ki Kapalı Çarşı'da gel yap yapamam. Orada hokkabaz olmam lazım. Laf satman lazım, ben yapamam. Biz öyle yetiştirilmedik daha doğrusu bu nedenle yapamam.
<i>MOTİF CİLT EVİ</i>	Resmi dairelere yakın, okullara yakın, ayağın çok olduğu yerlerde kurmaya çalışırım.
<i>NEDİM USTA'NIN YERİ</i>	Birincisi hijyen, ikincisi bu işi yürütebilecek çevre, üçüncüsü de kalitedir.
<i>ÖKSÜZLER</i>	Ürünün kalitesi, müşteriye hizmet, TSE ve ISO alabileceğim bir platformda kurmaya çalışırdım.
<i>PETEK PASTANESİ</i>	Özel usta, temizlik, kalite, disiplin olmazsa olmazlardır.

<i>ŞEKERCİ NAİM</i>	Çevrenin ayak olup olmadığına, kalabalık olup olmadığına bakardım. Kısaca, muhiti iyi belirlerdim
<i>TACETTİN DÖNER</i>	Emin olun hiç seçimim olmaz yeter ki merkezi olmasın. Bana her türlü müşteri geliyor. Zaten benim için geliyorlar.

