

## KESTANE ŞEKERİ VE TÜREV ÜRÜNLERİ ÜRETEN İŞLETMELERDE KURUMSALLAŞMANIN ÖNEMİ: BURSA İLİ ÖRNEĞİ

**Aynur KAYA<sup>1</sup>, Sedat ÖZÇALIK<sup>2</sup>, İsa İPÇİOĞLU<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Lisans Üstü Eğitim Enstitüsü, İşletme ABD, Yönetim Organizasyon BD.

<sup>2</sup>Uludağ Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Tarım Ekonomisi ABD, Tarımsal İşletmecilik BD.

<sup>3</sup>Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, İşletme ABD, Yönetim Organizasyon BD.

**Özet:** Üretim miktarı ve ihracatı bakımından Türk ekonomisinde önemli bir yere sahip olan kestane meyvesi, doğal yetişme alanlarından biri olan Türkiye'nin büyük bölümünde olduğu gibi Bursa ilinde de üretilen bir metadır. Kestanenin çiğ meyve olarak pazarlanmasının yanı sıra meyvenin işlenmesi ile elde edilen kestane şekeri ve türev ürünleri, il merkezi ve ilçelerinde bulunan tesislerde üretilmektedir. Tatlı ve şekerleme sektöründe il genelinde faaliyet gösteren çok sayıdaki firma içerisinde toplam 40 adet işletme, Bursa ilinin coğrafi işaretli ürünlerinden biri olan kestane şekeri ve türev ürünlerinin üretimi ve pazarlanması alanında faaliyet göstermektedir. Ancak, Bu işletmelerin toplam kapasiteleri, üretim ve satış miktarları gibi verileri, istatistiki olarak ilgili kuruluşlar tarafından yayınlanmamaktadır. Bu nedenle sektöre ait veriler kesin olarak elde edilememekle birlikte, kestane şekeri ve türev ürünleri olmak üzere Bursa'daki toplam üretimin yaklaşık yıllık 3 bin ton olarak gerçekleştiği bilgisi, sektörde bulunan bazı firma yetkilileri tarafından 2019 yılı içerisinde verilen röportajlarla çeşitli yayın araçlarında yer almıştır. Coğrafi işaretli kestane şekeri gibi önemli bir değeri üreten işletmeler arasında, kurumsal niteliklere ulaşmış firmaların varlığı son derece azdır. Bugün bildik anlamda kurumsallaşma yoluna girmiş ya da bu özelliği kazanmış birkaç kestane şekeri üreticisi firmanın varlığından söz etmek mümkündür. Bursa ilinde kestane şekeri imalatı yapan işletmelerin çoğunlukla aile işletmesi olarak üretim ve satış faaliyetlerini yürüttükleri bilinmektedir. Katma değeri yüksek ürünlerin üretimi açısından Türkiye'nin en büyük 4 sektöründen biri olan gıda endüstrisinde önemli bir yer tutan tatlı ve şekerleme sektörü içerisinde faaliyet gösteren kestane şekeri üreten ve pazarlayan işletmelerin, sektör içerisinde anlamlı bir yükselişe geçmesi ve bunu sürdürülebilir kılmaları için kurumsallaşmanın gereklilikleri sağlanmalıdır. Çalışmanın ilk bölümünde önemli bir istihdam alanı ve sosyo-ekonomik bir değer olan kestane şekerinin üretimi ve tüketim tercihleri ile ilgili genel bir çerçeve sunulurken ikinci kısımda Bursa'daki kestane şekeri üreticisi işletmeler açısından kurumsallaşmanın önemi ortaya konulacaktır. Sonuç kısmında ise işletmelere kestane şekerinin şekerli gıdalar kategorisinde öncelikli tercih edilir gıda olabilmesi için neler yapılabileceği hususunda öneriler sunulmaya çalışılacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Kestane Şekeri, Kurumsallaşma, Bursa, Aile İşletmeleri

**Abstract:** The chestnut, which holds a significant position in the Turkish economy in terms of production quantity and exports, is a commodity produced in the Bursa province, as well as in much of Turkey, which is one of its natural growing areas. In addition to marketing the chestnut as a raw fruit, chestnut candy and its derivative products obtained by processing the fruit are produced in facilities located in the city center and districts. Among the many companies operating in the sweets and confectionery sector across the province, a total of 40 enterprises are engaged in the production and marketing of chestnut candy and its derivative products, which are one of Bursa's geographically indicated products. However, data such as the total capacities, production, and sales quantities of these enterprises are not statistically published by the relevant organizations. Therefore, while precise data for the sector cannot be obtained, it has been reported in various media outlets through interviews with some company representatives in the sector in 2019 that the total annual production of chestnut candy and its derivatives in Bursa is approximately 3,000 tons. There are very few companies among those producing important values like geographically indicated chestnut candy that have reached a corporate status. Today, it is possible to mention a few chestnut candy-producing companies that have embarked on or acquired corporate characteristics. It is known that most of the enterprises producing chestnut candy in the Bursa province operate as family businesses, carrying out their production and sales activities. For companies producing and marketing chestnut candy, which hold a significant position within the confectionery and sweets sector—one of the top four sectors in Turkey

in terms of producing high value-added products—to achieve meaningful growth within the sector and to sustain it, the requirements for corporatization must be met. In the first part of the study, a general framework regarding the production and consumption preferences of chestnut candy, which is an important area of employment and a socio-economic value, will be presented. In the second part, the importance of corporatization for chestnut candy producing enterprises in Bursa will be discussed. In the conclusion, suggestions will be made regarding what can be done for enterprises to make chestnut candy a preferred food in the sugary foods category.

**Keywords:** Chestnut Candy, Corporatization, Bursa, Family Businesses

## Giriş

Türkiye’de son yıllarda yüksek teknoloji ürünlerinin geliştirilmesi ve katma değeri yüksek ürün ihracatının artırılması özellikle önemsenmektedir. Ancak, coğrafi konumu ve tarımsal üretime elverişli iklim ve toprak yapısının gereği, öncelikli faaliyet alanı tarım olan Türkiye’nin tarımsal üretiminde son yıllarda daralmalar söz konusudur. Ticaret Bakanlığı verilerine göre 2022 yılı itibariyle ülke ekonomisi içinde payı azalan tarım sektörü, toplam istihdamın %15,8’ini oluşturmaktadır (Ticaret Bakanlığı, 2024). Bu veri sektörün stratejik önemine işaret etmektedir. Geniş istihdam olanağı sunan tarımsal işletmelerin kurumsallaşması, sürdürülebilirliğin sağlanması, katma değeri yüksek tarımsal ürünlerin üretilmesi, işsizlikle mücadele, gıda güvenliği ve ekonominin gelişmesi için gereklidir. Uzun vadeli hedefler ve bu hedeflere ulaştıracak stratejileri geliştirmekten uzak, anlık kazanç odaklı yaklaşımlarla faaliyet gösteren işletmeler uzun ömürlü olamamaktadır (Akıncı, 2010).

Türkiye’nin tarımsal ürünleri içerisinde ekonomik değeri yüksek bir meyve olan kestanenin, tüketiciye sunulmasında rol alan işletmelerin de bu doğrultuda kurumsallaşması, kestane ve türev ürünlerin markalaşarak uluslararası pazarlarda yerini sağlamlaştırması ve ilgili işletmelerin de varlıklarını kalıcı ve güçlü kılmasının temel koşuludur (Duru, Hayran, Gül, 2022). Bu bakımdan değerlendirildiğinde, özellikle coğrafi işaret alan kestane şekeri üretiminde önemli bir yeri olan Bursa ve Bursa’daki işletmelerin, markalaşma yolundaki ilerlemelerinde kurumsallaşmanın önemi daha da artmaktadır.

İşletmelerin uzun ömürlü olabilmesi için kişilerden bağımsız olarak faaliyetlerini yürütebilme kabiliyetine sahip olması olarak ifade edilen kurumsallaşma; başka bir tanımla sistematik ve güçlü bir yapının kurularak, bu yapının profesyonel yönetim mekanizması ile yürütülmesinin sağlanması olarak da tanımlanmaktadır (Akdoğan, 2000). İşletmelerin belirledikleri hedefler, kurallar, ortak kabul görmüş değer ve ilkeler doğrultusunda yönetilmesini sağlayan kurumsallaşma işletmeyi sürdürülebilir kılmaktadır (Ülgen, 1990).

Kurumsallaşma işletme sahibi veya yönetici pozisyonundaki kişilerin duygu, düşünce ve şahsi kararlarından ayrılarak yerleşmiş normlar çerçevesinde yönetilmesi ve örgütün tamamen kendi dinamikleri ile yaşamını devam ettirmesine olanak sağlar (Atasever vd., 2018). Bu tanımlardan hareketle, kurumsallaşmış işletmelerin, mevcut yasal yükümlülüklerine uygun şekilde, topluma ve çevreye duyarlı, sosyal sorumluluk bilinci ile hareket eden ve bu hali ile kabul gören halka mal olmuş işletmeler olduğu ifade edilebilir.

## Dünyada ve Türkiye’de Kestane Üretimi

Kestane ağaçlarının doğal yetişme ve yayılma bölgelerinde yer alan ülkelerde, kestane meyvesi üretimi gerçekleştirilmektedir. Dünya genelinde, yıllara göre değişkenlik gösteren kestane üretimi 2022 yılında ise yaklaşık 2,132 milyon ton olarak gerçekleşmiştir (Tablo 1). Dünya genelindeki kestane üretim verileri değerlendirildiğinde, üretim miktarında istikrarın olmadığı ve yıllar itibariyle kestane ağacı

sayısında kayda değer bir değişiklik olmamasına rağmen, son beş yıllık süreç içerisinde üretim miktarında verimliliğe bağlı olarak artış-azalışların olduğu görülmektedir.

**Tablo 1. 2013 - 2022 yılları arasında Dünya'daki toplam kestane üretim miktarı**

| Sıra No | Yıllar | Miktar (Ton/ Yıl) |
|---------|--------|-------------------|
| 1       | 2013   | 2090054,02        |
| 2       | 2014   | 2038761,70        |
| 3       | 2015   | 2012719,03        |
| 4       | 2016   | 1975247,30        |
| 5       | 2017   | 1946992,46        |
| 6       | 2018   | 2079285,54        |
| 7       | 2019   | 2151184,68        |
| 8       | 2020   | 2158715,33        |
| 9       | 2021   | 2134871,92        |
| 10      | 2022   | 2131240,64        |

(FAOSTAT, 2024)

Birleşmiş Milletler Gıda ve Tarım Organizasyonun yayınladığı istatistiklere göre (FAOSTAT) kestane üretiminin yaklaşık % 90'ı Asya, % 8'i Avrupa, % 3,6'sı Amerika kıtasında gerçekleşmektedir. Ülkelere göre üretim miktarına bakıldığında, 2022 yılında gerçekleştirdiği yaklaşık 1,56 milyon ton üretim ile Çin Halk Cumhuriyeti'nin ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Çin'i sırası ile İspanya, Bolivya ve 802 bin ton üretimiyle dördüncü sırada Türkiye takip etmektedir (Tablo 2).

**Tablo 2. 2022 Yılında Kestane Üretimini en fazla üretim yapan ülkeler ve üretim miktarı**

| Sıra No | Ülke       | Miktar (Ton/ Yıl) |
|---------|------------|-------------------|
| 1       | Çin        | 1562685,59        |
| 2       | İspanya    | 174050,00         |
| 3       | Bolivya    | 82720,73          |
| 4       | Türkiye    | 80200,00          |
| 5       | Kuzey Kore | 53373,45          |
| 6       | İtalya     | 57350,00          |
| 7       | Yunanistan | 37260,00          |
| 8       | Portekiz   | 29360,00          |
| 9       | Japonya    | 15600,00          |
| 10      | Güney Kore | 12657,38          |

Kestane üretiminde dünyada ilk sırada yer alan Çin, ihracatta birinci sırada yer almaktadır. Türkiye ihracat sıralamasında, Portekiz, İtalya, İspanya ve Kore'nin ardından altıncı sırada bulunmaktadır (FAOSTAT, 2024). Çin ürettiği kestanenin yaklaşık % 95'ini iç piyasada tüketirken, ihraç ettiği ürün miktarının yarısı kadar da ithalat gerçekleştirmektedir. İtalya ve İspanya ise kestane meyvesinin hem ithalat hem de ihracatında ilk sıralardadır (Özçalık, 2019).

Avrupa Birliği (AB) ülkelerinin büyük kısmını oluşturduğu dış pazarda, Türkiye'nin kestane ihracatı her yıl önemli miktarda artış göstermektedir. Türkiye, en fazla ihracatı da İtalya'ya gerçekleştirmektedir. Bu ülkeyi sırası ile Yunanistan, Almanya, Avusturya gibi ülkeler takip etmektedir. Ortadoğu ülkeleri olan Suudi Arabistan, Lübnan ve İsrail de, Türkiye'nin mevcut pazarını oluşturmaktadır. Bu ihracata karşın aynı zamanda Türkiye de, kestane ithalatı gerçekleştirmektedir.

Türkiye'nin kestane ithalatının şekerleme sanayiinde kullanılan iri taneli kestanelerden oluştuğu bilinmektedir (Karahocagil ve Tosun, 2004).

İşlenmiş ya da işlenmemiş olarak tüketimi gerçekleşen kestane meyvesinin alternatif kullanım alanlarındaki potansiyelinin yüksek olduğu bilinmektedir (Aktaş, 2019). Tüketim tercihleri bağlamında değerlendirildiğinde Türkiye'de halk arasında kestanenin daha çok kebab, fırında, haşlama, kavurma ve konserve olarak tüketildiği, türev ürünlerde ise üretici firmaların işleyip piyasaya sunduğu örneğin kestane şekeri, çikolata kaplı kestane, pasta, tatlı, kestaneli dondurma, reçel, pilav iç malzemesi, kurabiyesi, ezmesi, marmelatı vb. formlarda tüketildiği görülmektedir.

Türkiye'de yoğun miktarda tüketilen kestane meyvesi, dünya genelinde ise Türkiye'ye kıyasla çok daha fazla kullanım alanına sahiptir. Kestane meyvesi İtalya'da kahvenin yanında ikram olarak, Fransa'da ve Orta Asya ülkelerinde iç pilav malzemesi olarak, Akdeniz'e kıyısı bulunan Avrupa ülkelerinde marmelat, Noel şekerlemesi, Macaristan'da kestane püresi, Uzak Doğu ülkelerinde hamurlu tatlılarda iç malzemesi olarak kullanılmasının yanı sıra kültürel farklılıkların tüketim alışkanlık ve miktarlarına etki ettiği görülmektedir (Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı, 2021).

Kestane şekeri üretim yöntemi en basit şekilde, meyvenin şeker şurubu içerisinde bekletilerek elde edilmesi şeklinde tarif edilebilir. Türev ürünleri ise bu yöntem ile elde edilen kestane şekerinin, şeker veya çikolata ile kaplanarak da işlenmesi olarak betimlenebilir.

Türkiye'de ticari anlamda bakıldığında "kestane şekerliliği" yöntemi, kestane işleme yöntemlerinden en yaygın olanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Kestane şekerliliği dışındaki işleme yöntemleri bakımından incelendiğinde ise kestanenin konserve olarak değerlendirilmesi bulunmaktadır. Fransa'da yaygın olarak kullanılan bu yöntem, meyvenin şekil ve niteliğinin korunarak muhafaza edilmesine aracılık etmektedir. Bu yöntem taze tüketimde kullanılmayan ve çıkma diye tabir kestanelerin değerlendirilmesine olanak tanır (Sert, M., Sarıbaş, Y., 2013).

Türkiye'de kestane şekeri üretimi Bursa ilinde ön plana çıkmaktadır. Üretimin bu ilde yoğunlaşmış olması kestane şekeri ile özdeşleşmesinin en önemli nedenidir. Ancak Bursa'nın kestane şekeri üretimine yoğunlaşması, ilde var olan kestane kültürünün doğal bir sonucudur. Bugünkü kestane şekeri ile Bursa ilinin özdeşleşmesi ve var olan marka değerinin oluşmasında kestane şekeri üreticilerinin ürünlerini, kültürel sembollere göre konumlandırmalarının etkisi önemlidir. Bu kültür Osmanlı döneminden süregelen ev hanımlarının kestane şekerini günlük ev içi tüketim içinde yapmalarından kaynaklanmaktadır. Hatta yine Osmanlı döneminde Bursa'da üretilen kestanenin Arap bölgesine satıldığı (ihraç edildiği), bu bölgelerde yaşayan halkın ise kestane meyvesini statü ve zenginlik sembolü olarak algıladıkları bilinmektedir (Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı, 2021).

Tüketici tercihleri açısından kestane şekeri tüketiminin değerlendirilmesi amacı ile Bursa ilinde gerçekleştirilen araştırma verilerine göre tüketicilerin %72,7'si kestane şekeri tüketmekte, %27,3'lük kesimde ise tüketim gerçekleşmemektedir. Tüketim miktarlarına bakıldığında ise minimum tüketim 0,20 kg, maksimum tüketim 5 kg ve ortalama tüketim ise 0,62 kg iken, alım sıklığı ise ayda bir kez olarak belirtilmektedir. Çalışmada kestane şekeri alım tercihlerinde ise satış yeri hijyen koşullarının, ürün tazeliği ve satış noktasına duyulan güvenin etkili olduğu bildirilmiştir. Aynı çalışmada tüketicilerin %9,2'sinin kestane şekerini sağlıksız bulduğu, %43,9'nun markayı önemseydiği, %60,5'inin ambalajlı ürünü tercih ettiği bilgisi yer almaktadır. Tüketicilerin genel tatlı tüketim tercihlerine bakıldığında ise sıralamada başı çeken şerbetli tatlıları sırasıyla çikolata, sütlü tatlılar, pastalar ve gofretlerin takip ettiği görülmektedir (Özçalık, 2019).

### Bursa'daki Kestane İşletmeleri

Bursa ilinin coğrafi işaretli ürünlerinden ve tüketim açısından son derece önemli bir ürün olan kestane şekerini üreten çok sayıda firma bulunmaktadır. Bursa Ticaret ve Sanayi Odası (BTSO) tarafından 20. 01. 2021 tarihinde Türk Patent ve Marka Kurumuna (TÜRK PATENT) 652 nolu Mahreç Belgesi (Şekil 1) ile coğrafi işaretli tescil edilen kestane şekeri gibi bir değeri üreten kurumlar arasında yönetimsel anlamda kurumsal firmaların varlığı son derece azdır.



**Şekil 1. 652 nolu Mahreç Belgesi**

Bir diğer anlatımla, Bursa'da bugün bilindik anlamda kurumsallaşma yoluna girmiş ya da bu özelliği kazanmış kestane şekeri üreticisi firma sayısı azdır. Bursa ilinde kestane şekeri imalatı yapan ve kurumsal özellikli firmaların haricinde kalan çok sayıda işletmenin aile işletmesi olarak üretim ve satış faaliyetlerini yürüttükleri bilinmektedir. Bu tür işletmelerin başarısı, işletme kurucusunun belirlediği hedefleri, ardından gelen kuşağa aktarabilmesi ve benimsetebilmesi ile doğru orantılıdır (Canal, 2022).

Kuruluş sonrası süreçte iyi bir pazar payı edinmiş, rekabet kabiliyetini geliştirmiş ve kâr payını artırmış aile işletmelerinde özellikle şirketi kuran aile bireyi veya bireylerden sonra işletme yönetimini devralan ikinci kuşak ve sonrası aile üyelerinin, kurucu üyelerin işletmenin başarısı için sarf ettiği enerji ve çabayı göstermekten ziyade sahip olunan hisse miktarı, yetki ve ayrıcalıklar gibi konulara odaklandığı görülmektedir (Saraç Kobal, Aşkun Yıldırım, 2016). Türkiye'de kestane şekeri dendığında ilk akla gelen işletmelerden biri ve Bursa'nın köklü markalarından biri olan Kafkas Kestane AŞ'de aile işletmelerinde yaşanan sorunlara maruz kalmıştır. Kafkas Kestane AŞ. bünyesinde son on yıllık dönemde aile içi uyuşmazlıkların yaşanması kuruluşun işleyişini etkilemiş, piyasada ticari ilişkilerini zora sokmuş ve bu olumsuzluklar sonucunda firma basında konkordato ve iflas haberleri ile gündem olmuştur. Bursa'nın yerel gazetelerinden Bursa Şehir Gazetesi'nde 2015 yılında "Dünya Markasında Aile Kavgası" manşeti ile yer alan haberde olayın aile bireyleri arasındaki uyuşmazlıklardan kaynaklı olarak geliştiği aktarılmaktadır (Şehir Medya, 2015).

İşletme yönetiminde yetki ve sorumluluğun dağıtılmasında işin gerektirdiği liyakat ve yeterlilikleri taşımaktan ziyade kan bağı ve yakınlık durumlarına göre karar verilmesi, yetki ve sorumluluk alanlarının net çizgilerle belirlenmemesi, yetkinin tek elde toplanması, aile bireyleri arasında yaşanan kıskançlık ve rekabet, kuşak çatışması, ailenin sosyal statüsünün işletmenin önüne geçmesi gibi hususlar bu tip işletmelerde yukarıda bahsi geçen türde olayların yaşanmasına zemin oluşturabilmektedir (Karpuzoğlu, 2000). Bursa'da yer alan kestane şekeri üreticisi işletmelerinin de marka değeri oluşturabilmeleri, rekabette avantaj sağlayabilmeleri ve dünyaya açılabilmesi için öncelikle profesyonel yönetim anlayışını benimseyerek kurumsallaşmaları gerekmektedir.

### **Kurumsallaşmanın Önemi**

Sabancı Holding Yönetim Kurulu Başkanı Güler Sabancı'nın 2017 yılında bir konferansta dile getirdiği Türkiye'deki işletmelerin yüzde 95'inin aile işletmesi olduğu, ortalama ömürlerinin 25 yıl olduğu ve yalnızca yüzde 3'ünün dördüncü kuşağa geçebildiğine dair ifadeleri kritik önemdedir (Bloomberg HT, 2017). Yine Bursa Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (BUSİAD) tarafından yayımlanan bir istatistikte;

Türkiye’de Cumhuriyet öncesi kurulan ve günümüzde de faaliyette olan aile işletmesi sayısının 69 olduğu bildirilmektedir. Aynı istatistikte, sisteme kayıtlı aile şirketlerinin yüzde 96’sının onuncu yılına ulaşamadığı bilgisi yer almaktadır. BUSİAD’ın bildirdiği verilerdeki tanınırlığı yüksek aile işletmelerinin çöküş nedenlerine ilişkin nedenler olarak % 43 kardeş çatışması, % 19 aile içi sorunlar, % 19 miras tartışmaları, % 14 aile bireyleri arasındaki kavgalar, % 5 ise aileler arasında gerçekleşen kavgalar olduğu bildirilmektedir (BUSİAD, 2024). Mevcut verilere bakıldığında ülke ekonomisi için itici güç niteliğinde olan bu işletmelerin büyümesinin ve yaşam sürelerinin uzun olmasının yolu kurumsallaşmaktan geçmektedir.

Aile işletmeleri kavramsal açıdan değerlendirildiğinde, literatürde farklı tanımlar yer almaktadır. Tanımlar arasındaki bu farklılıklar aile işletmelerinin kuruluş şekilleri, girişimcinin kişiliği, içinde bulunduğu ailenin kültürel değerleri, sektör gibi çeşitli faktörlerden kaynaklı olup bu faktörler aile işletmesinin yapısını, oluşumunu ve gelişimini etkilemektedir (Fındıkçı, 20014). En genel tanımıyla aile işletmeleri, yönetimi ailenin üyelerince ifa edilen, mülkiyeti ve yönetimi aile üyeleri arasında sonraki kuşağa geçen, işletme ile ilgili stratejik kararların aile mensupları tarafından verilerek, yönetimin kontrol edildiği ya da etkilendiği işletmeler olarak tanımlanabilmektedir (Koçel, 2004).

### **Kurumsallaşmanın Getirileri**

Aile işletmelerinin başarısızlıklarının başlıca nedenleri arasında kurumsallaşamama ve yönetimde yetersizlik karşımıza çıkmaktadır. (Fındıkçı, 2014). Pek çok aile işletmesinde gelişen merkeziyetçi ve ataerkil oluşum ve ardından gelişen nesiller arasındaki anlaşmazlıklar bu işletmelerin sürdürülebilirliğine ket vurmaktadır (Pazarıcı, 2004).

Girişimcilerin sahibi oldukları işletme üzerindeki güçlerini, oluşan sistematığe devretmeleri, işleyişin belirli kurallar kapsamında sürdürülmesi, şirket dışı danışmanlardan destek alma ve profesyonel yöneticilerle çalışabilme başarısı ile ilgili olan kurumsallaşma, bu aşamaya erişen girişimcilerin işletmelerin sınırlarının, kendilerine ait ufukları, bilgi ve becerilerin ötesine geçmesi anlamını taşır. Kurumsallaşma bu anlamda sürdürülebilir, başarılı ve uzun ömürlü bir aile işletmesi için önemli unsurdur (Fındıkçı, 2014). Bu anlamda işletmelerin kurumsallaşma amaçları meşruiyet kazanma, tahmin edilebilirlik sağlama, kaynakların artırılması, uygunluk ve denge kazanma olarak karşımıza çıkmaktadır ve her bir madde kurumsallaşmanın getirilerini vurgular niteliktedir (Özdemir Aydın ve Tan, 2019).

Kurumsallaşmanın işletmeye kazandırdığı ilk ve en temel nitelik, toplum nezdinde eylem ve çıktılarının meşru kabul edilmesidir. Bu meşruiyet işletmenin uzun ömürlü olması için elzemdir. Çevre ile uyumu sağlayabilme, çevre ve paydaşlar tarafından onaylanma meşruiyetin temel gereğidir. Diğer bir katkı da işletmenin gelecek hedef ve stratejilerine yön verecek tahmin edilebilirlik kabiliyetinin edinilmesidir (Bayar, 2021). Geleceğe yönelik olarak paydaşlarına öngörü sağlayan işletmeler gelecekte karşılaşılabilecekleri krizlere karşı önlem alma kabiliyeti, değişime cevap verebilme, adapte olabilme hızı gibi hususlarda sağlıklı bir izlenim sunar. Bu da paydaşların işletmeye olan güven duygusunun pekiştirilmesi adına önemlidir (Mercan, 2023).

Kurumsallaşmanın işletmeye sağladığı diğer bir artı da işletme kaynaklarının artışıdır. Meşruiyetini kanıtlamış ve güven sağlamış bir yapı olarak kaynak tahsisi ve yatırım çekme konusunda çevre kurumlara olumlu bir izlenim sunan işletmelerin kredibilitesi yüksek olmaktadır. Kurumsallaşan işletmelerin sunduğu bu güven algısı ise nitelikli iş gücünün de bu kurumları tercih etmesinde rol oynamaktadır (Apaydın, 2009). İşletmelerdeki tutum ve davranışların belirli kurallara göre düzenlenmesi, karar süreçlerinde belirli prosedürlere bağlı hareket edilmesi istikrar ve dengeyi sağlayan

önemli etkenlerdir (Temiz, Çiçek Ergüneş, 2022). İşletmelerin sahip oldukları yeteneklerin farkında olmaları, bunları temel alarak faaliyetlerine yön vermeleri, mevcut yeteneklerini yeni bilgi ve tecrübelerle geliştirmeleri, sürekli değişen çevrede dengede kalabilmeleri ve sağlıklı bir şekilde varlıklarını sürdürebilmeleri için gereklidir.

Kurumsallaşmanın işletmelere sunduğu önemli bir yeti de çevreyi izlemedir. Dış dünyada yaşanan gelişmelerin, dikkatle izlenmesi deyim yerindeyse “havanın koklanması” işletme faaliyetlerinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için son derece önemlidir. Değişen tüketici tercihleri, toplumsal beklentiler, teknolojik gelişmeler vb. süreçlerin yakın takibi ile işletme kendini yenileyebilecek, stratejilerini bu verilerden hareketle şekillendirebilecek, yeni yatırımlar, yeni pazarlar, üretim teknikleri, ürün çeşidi, pazarlama ve tanıtım faaliyetleri gibi pek çok süreci, bu bilgiler ışığında doğru şekilde yönetebilecektir (Kamacı, Ünüsan, Gedik, 2020). Uzun ve meşakkatli bir süreç yönetimine işaret eden bu izleme faaliyetleri, kurumsallaşamamış işletmelerin faaliyetlerinde yer vermediği ve yaşam sürelerini kısıtlayan en önemli hususlardan biridir.

Kurumsallaşan işletmeler çevresi ile iyi iletişim kurabilen, iş gücünün performansa göre değerlendirildiği, bütçenin etkin kullanılmasına olanak tanıyacak şekilde planlandığı, adil ücret politikasının benimsendiği, kararların kurum yararına ve tamamen objektif bir şekilde alındığı, paydaşlarla aktif iş birliği yapılan, çalışanlara katılım ve söz hakkının tanındığı, zamanın şartlarının aktif şekilde izlendiği ve kriz kontrol mekanizmalarının aktif olduğu yapılardır (Fındıkcı, 2014).

### **Neden Kurumsallaşma?**

Tüketicilerin kestane şekeri satın alma tercihlerini etkileyen faktörler incelendiğinde, hijyen, tazelik ve güven unsurları başta olmak üzere üretim ve satış yerlerinin niteliği, hizmet kalitesi, kalite standart belgeleri ve benzeri pek çok faktörün devreye girdiği görülmektedir (Özçalık 2019). Tüm bu faktörlere karşılık gelecek eylem ve planlamaların yapılması, ürün pazarında öncelikli tercih edilen işletme olunması yolunda önemli rol oynayacaktır. Kestane şekeri ürünlerinin, şekerli gıdalar kategorisinde tüketiciler tarafından öncelikli tercih edilir hale gelmesi için ilgili işletmeler, kurumsallaşmanın gerekliliklerini yerine getirmeli ve markalaşma süreci için, planlı bir şekilde çalışmalar yürütmelidir.

Kurumun amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ve bunlara ulaşmayı sağlayacak stratejik planların oluşturulması, işletmenin hedefine ulaşmasını kolaylaştıracak ve üretim süreçlerini optimize ederek verimliliğini artırmasını sağlayacak teknoloji ve altyapı yatırımlarının yapılması, nitelikli insan kaynağının istihdam edilmesi ve çalışanların kendilerini geliştirmelerine imkan sağlanması (yurtdışı fuarlarına gönderme, farklı ülkelerdeki üretim tesislerini ziyaret etme, kurum içi eğitimler verme vb.), iş tanımlarının ve sorumluluk alanlarının net bir şekilde belirlenmesi, ürün veya hizmetlerin rekabet edebilme kapasitesini artırmaya yönelik Ar-Ge çalışmalarına ve yenilikçi yaklaşımlara önem verilmesi, kurum çevresi ile iletişimin doğru yönetilmesi, kurumsal kimlik, imaj ve itibarın oluşturulması ve yönetilmesi, toplumsal hassasiyetlere karşılık gelecek sosyal projelerin üretilmesi, ürün ve hizmetlerin markalaşma sürecine katkı sağlayacak etkin halkla ilişkiler, pazarlama, reklam kampanya ve faaliyetlerinin yürütülmesi, kurumun şeffaflık, hesap verebilirlik ve etik alanda belirlenmiş kurumsal yönetim ilkelerinin olması ve bunlara uygun davranması kurumsal bir işletme yapısı ile mümkündür (Haşit, 2009).

Yukarıda bahsi geçen bu süreçlerin yönetilmesi, işletmede her bir başlıkla ilgili çalışacak departman veya birimlerin kurulmasını ve buna bağlı olarak da bu birimlerde çalışacak alanında uzman insan kaynağının istihdamını, gerekli kılmaktadır.

## Sonuç

Küreselleşmenin de tetiklediği artan rekabet koşullarında, işletmelerin varlıklarının devamlılığında “kurumsallaşma” etkili rol sahibidir. Bu nedenle pek çok güçlü özelliklerinin bulunmasına rağmen, istatistiklere göre ömürleri kısa olan aile işletmelerinin faaliyetlerinin devamlılığı ve rekabet güçlerinin artmasındaki temel faktör kurumsallaşmadır.

Bursa’da faaliyet gösteren tatlı ve şekerleme sektöründe kestane şekeri ve türev ürünleri üreten, bu faaliyet kolu üzerinde markalaşan işletmelerin büyük çoğunluğu aile işletmeleridir. Kestane şekeri ve türevlerini üreten kurumların sürdürülebilirliğini garanti altına alacak olan kurumsallaşma sürecinde, işletme ve aile içerisindeki ilişkiler düzenlenerek yeniden dizayn edilmeli ve bu işlemin sonucunda bir sistem oluşturulmalıdır. Global dünyadaki rekabet şartları göz önünde bulundurulduğunda çok sayıda ülkede tüketilen kestane şekeri ve türev ürünleri aynı zamanda pek çok ülkede de üretilmektedir. Bu nedenle Bursa’daki kestane şekeri ve türev ürünlerini üreten işletmelerin uzun yıllar içerisinde edindikleri üretim gücü ve marka değerlerini çağın getirdiği kurumsallaşma anlayışı ile geliştirmeleri önemlidir.

Pek çok işletmede bu sistemin oluşturulmasında en büyük engelin ilk girişimci olduğu bilinmektedir. Girişimcinin süreç içerisinde güçlükle kurduğu ve geliştirdiği işletmeyi, paylaşma aşamasında ortaya koyduğu bariyerler, aile işletmelerinde kurumsallaşmanın getireceği sistematige geçme eylemini geciktirmekte hatta zorlaştırmaktadır. Gelişme aşamasında kurumsallaşmayı içselleştirmeyi başaran aile işletmeleri değişime çok daha kolay entegre olmayı başarırken, bu süreci işletmenin büyüklüğü belirli bir hacme ulaştıktan sonra yaşamaya başlayan işletmelerin kurumsallaşmada aynı başarıyı gösteremediği görülmektedir. Bu durum çalışmanın konusu olan işletmelerde de mevcuttur. Bu nedenle çalışmanın konusu olan aile işletmelerinin kurumsal kimliklerinin oluşmasında iletişim mekanizmaları etkin rol oynayacaktır. Kestane şekeri ve türev ürünleri üreten ve marka değeri bulunan işletmelerin kurumsallaşmaları ve bu özelliklerinin seviyesi, işletmelerin sürekliliğinin en önemli belirleyicilerindedir. Özellikle Türkiye’deki aile işletmelerinin ömürlerinin çok kısa olması gerçeği; çalışma konusu olan işletmelerin kurumsallaşmaya yönelik çalışmalarına hız vermeleri konusunda güçlü bir motivasyon kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bakış açısı ile kurumsallaşmayı, bütün Türk aile işletmeleri gibi Bursa’daki kestane şekeri ve türevlerini üreten işletmelerin de içselleştirilmesi ve uygulaması büyük önem taşımaktadır.

## Kaynakça

Akdoğan, A. (2000). Aile işletmelerinin özellikleri ve aile işletmelerinde kurumsallaşma ihtiyacı. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (16), 31-47

Akıncı, Z., (2010). *Konaklama işletmelerinde kriz yönetimi: Alanya bölgesindeki konaklama işletmelerinde kriz sürecinde karşılaşılan sorunların tespit ve çözümüne yönelik bir araştırma*. (Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Aktaş, G. (2019). *Aydın İli Nazilli ilçesi Oyukbaba dağındaki kestane (castenea sativa) topluluklarının ekolojisi ve ekonomik önemi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Apaydın, F. (2009). Kurumsal teori ve işletmelerin kurumsallaşması. *Cumhuriyet Üniversitesi Journal of Economics & Administrative Sciences* (JEAS), 10(1).

Atasever, M., Yeşildağ, E., & Kuduz, N. (2018). Kobilerde kurumsallaşmanın önemi ve uşak organize sanayi bölgesi örneği. *Atlas Journal*, 4(9), 499-512.

Bayar, M. (2021). Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın önemi ve kurumsallaşma sürecinde stratejik yönetimin rolü. *Bucak İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(1), 63-81. <https://doi.org/10.38057/bifd.902019>.

Bloomberg HT, (2007). "Türkiye'deki işletmelerin yüzde 95'i aile şirketi", [Basın bülteni]. Erişim adresi: 12.05.2024, <https://www.bloomberght.com/haberler/haber/2054709-turkiye-deki-isletmelerin-yuzde-95-i-aile-sirketi>.

BUSİAD, (2024). "Aile işletmelerinin %70'i ikinci kuşağa geçişte yok oluyor", [Basın bülteni]. Erişim: 12.05.2024, <https://www.busiad.org.tr/haber/aile-isletmelerinin-yuzde-70-i-ikinci-kusaga-geciste-yok-oluyor-555.html>.

Canal, B. (2022). Aile işletmelerinde nepotizmin kurumsallaşma üzerindeki etkisine kavramsal bir değerlendirme. *EUropean Journal of Managerial Research (EUJMR)*, 6(10), 15-34.

Duru, S., Hayran, S., Gül, A., (2022). Türkiye'de sert çekirdekli meyvelerin üretimi ve ihracatta rekabet gücünün değerlendirilmesi. *Bahçe*, 51(1), 29-36. <https://doi.org/10.53471/bahce.1019023>.

Fındıkcı, İ. (2014), *Aile Şirketleri*, 4.baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.

Haşit, G. (2009), *Küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinde kurumsal yönetim: (Eskişehir Ticaret ve Sanayi Odaları İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama)*, (1.Baskı), Ekin Yayınevi, Bursa.

Kamacı, K., Ünüsan, Ç., Gedik, H. (2020). Aile işletmelerinde kurumsallaşma problemleri ve pazarlamaya etkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17 (1), 358-379. <https://doi.org/10.33437/ksusbd.525689>.

Karpuzoğlu, E., (2000). "Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma", Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Koçel, T. (2004), "Önsöz ve Sunuş", 1. *Aile işletmeleri kongresi-kongre kitabı*. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No: 40, İstanbul, s. ix-xiii.

Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı, (2021). *Kastamonu ili kestane işleme tesisi/ ön fizibilite raporu*. Erişim tarihi: 20.05.2024, (Erişim adresi: <https://www.yatirimadestek.gov.tr/pdf/assets/upload/fizibilite/kastamonu-ili-kestane-isleme-tesisi-on-fizibilite-raporu2021.pdf>).

Mercan, Ö. (2023). Aile şirketlerinin sürdürülebilirliğinde kurumsallığın rolü. Doktora Tezi. T. C. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Özdemir Aydın, Ç., Tan, F. Z. (2019). Kurumsallaşma: Kavramsal bir inceleme. *Alinteri Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 225-235. <https://doi.org/10.30913/alinterisosbil.514545>.

Pazarcık, O. (2004), "Aile işletmelerinin tanımı kurumsallaşması ve yönetimi", 1. *Aile İşletmeleri Kongresi-Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No: 40, İstanbul, s. 33-41.

Saral Kobal K. E., Aşkun Yıldırım, O., B., (2016). Aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde ikinci kuşağın yaşadığı sorunlar üzerine bir araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 12(46), 97-120. ISSN 1300-0845, DOI: 10.14783/od.v12i46.1000010006.

Sert, M., Sarıbaş, Y., (2013), *Aydın ili kestane raporu*. T.C. Güney Ege Kalkınma Ajansı.

Şehir Medya, (2015). *Aile kavgası*. Erişim Adresi: <https://www.sehirmedya.com/ekonomi/dunya-markasinda-aile-kavgasi-105613>.

Temiz, N., Çiçek Ergüneş, E. (2022). Kurumsallaşma sürecindeki işletmelerde insan kaynakları uygulamalarının önemi: Bir işletme örneği. *Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(1), 27-39. <https://doi.org/10.55044/meusbd.1169507>.

Ticaret Bakanlığı, (2024). *Genel tarım sektörü*, Erişim Tarihi: 11.05.2024 <https://ticaret.gov.tr/data/5b8700a513b8761450e18d81/Genel%20Tar%C4%B1m%20Sekt%C3%B6r%C3%BC%20Raporu.pdf>

Ülgen, H. (1990). *İşletmelerde organizasyon ilkeleri ve uygulaması*, İstanbul: Gençlik Basımevi.