

CUMHURİYETİN KURULUŞUNDAN GÜNÜMÜZE TÜRKİYE EKONOMİSİNDE YAŞANAN GELİŞMELERİN KÜÇÜK ÖLÇEKLİ BİR AİLE İŞLETMESİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ



Asuman SÖNMEZ

Öğr. Gör. Dr., İstanbul Kültür Ü.
İ.İ.B.F., İşletme Bölümü
a.sonmez@iku.edu.tr

Fırat ŞİMŞEK

Arş.Gör. Dr., İstanbul Kültür Ü.
İ.İ.B.F., İşletme Bölümü
f.simsek@iku.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada, Cumhuriyet'in ilan edildiği 1923 yılından bugüne Türkiye ekonomisindeki gelişmeler incelenerek, söz konusu gelişmeler ve ekonomik krizlerin küçük ölçekli bir aile işletmesi üzerindeki etkilerinin ortaya konulması amaçlanmıştır.

1923 - 2011 yılları arası dönem, İzmir İktisat Kongreleri'nin gerçekleştirildiği Şubat 1923, Kasım 1981 ve Haziran 1992 yılları baz alınarak; 1923 - 1980 yılları, 1981 - 1990 yılları ve 1991 - 2011 yılları arası olmak üzere üç döneme ayrılmıştır. Söz konusu dönemlerde gerçekleşen ekonomik ve siyasi olaylar, ekonomik dalgalanmalar ve krizlerin, Türkiye ekonomisinin makro ekonomik göstergeleri ve çoğunluğu aile işletmelerinden oluşan küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ) üzerindeki etkileri incelenmiştir. Ekonomik gelişmelerin, üçüncü kuşağa kadar faaliyetlerini sürdürebilmiş bir aile işletmesi üzerindeki etkilerini gösterebilmek amacıyla da, 1928 yılında Çanakkale'nin Gelibolu ilçesinde kurulan, Türkiye'nin ilk balık konservesi üreticisi Alaeddin Konserve'nin, küçük ölçekli bir işletme olarak 83 yıl içinde yaşanan olayların yönetim, satış ve yatırım kararlarını nasıl etkilediği incelenmiştir.

Anahtar kelimeler: Türkiye ekonomisi, ekonomik krizler, aile işletmesi.

EFFECTS OF TURKISH ECONOMIC DEVELOPMENTS BETWEEN 1923 AND 2011 ON A SMALL-SIZED FAMILY-OWNED COMPANY

ABSTRACT

Aim of this study is observing developments on Turkish economy between 1923 and 2011 and evaluating effects of the economic fluctuations and crises on a small-sized family-owned company.

The term between 1923 and 2011 is separated into three periods as 1923 - 1980, 1981 - 1990 and 1991 - 2011 respectively according to date of Izmir Economy Congresses which were held in February 1923, November 1981 and June 1992. In the mentioned term, the effects of the political and economic events, turbulences and crises on macro economic parameters of Turkish economy as well as on small and medium-sized enterprises mainly consist of family-owned companies are examined in this study. In order to display the emphasized effects of economic developments on management, sales and investment policies of a small-sized family-owned company, Alaeddin Konserve, established in 1923 in Gelibolu / Çanakkale as first canned salt fish producer of Turkey, is chosen as a sample.

Key words: Turkish economy, economical crises, family-owned company.

GİRİŞ

Güçlü Türkiye ekonomisinin temelleri, Cumhuriyet'in kuruluşundan önce Şubat 1923'de İzmir'de toplanan I. İktisat Kongresi'nde atılmış ve o tarihten bugüne 83 yıllık dönemde siyasi ve ekonomik dalgalanmalar ve krizler yaşanmıştır. İzmir İktisat Kongreleri'nin tarihleri çalışmanın dönemlerinin bölümlendirilmesi açısından baz teşkil etmiş ve çalışma 1923-1980 yılları arası, 1981 - 1990 yılları arası ve 1991 - 2011 yılları arası olmak üzere üç döneme ayrılmıştır. Şartların gerekliliği olarak 1920'li yıllarda devletçi anlayışla başlayan ekonomik yapı ve sonrasında karma ekonomik yapıya dönüşen sistemde, özelleştirmelerin de etkisiyle, özel sektörün payı üretimde giderek artmış, toplam üretimin %80'inden fazlası, sabit sermaye yatırımlarının ise %90'ından fazlası özel sektör tarafından gerçekleştirilir hale gelmiştir. Bugün farklı sektörlerde yaklaşık 3.2 milyon işletmenin faaliyet gösterdiği Türkiye ekonomisi, Dünya'nın en büyük ilk 20 ekonomisi içinde yerini almıştır.

1. 1923 - 2011 Yılları Arasında Türkiye Ekonomisi

İzmir İktisat Kongreleri'nin, Cumhuriyet'in kurulduğu 1923 yılından 1990'lı yıllara kadar Türkiye ekonomisindeki gelişmelerin ve değişimlerin yaşandığı dönemlerin başlarında yapıldığı izlenmektedir. I. İktisat Kongresi Cumhuriyet'in ilanından sekiz ay önce Şubat 1923'de, II. İktisat Kongresi 12 Eylül 1980 İhtilali'nden onüç ay sonra Kasım 1981 yılında ve III. İktisat Kongresi ise Haziran 1992 yılında gerçekleştirilmiştir. Bir diğer ifadeyle, 1920'li yıllar yeni Türkiye Cumhuriyeti'nin siyasi, ekonomik, sosyal ve beşeri yönden kendini geliştirmeye çalıştığı, 1980'li yıllar, ekonomik açıdan 1950'li yıllarda başlanan içe dönük sanayileşmenin yarattığı bunalımların biriktiği ve ardından da bu alanlarda büyük değişimlerin gözlemlendiği, 1990'lı yılların başı ise coğrafi açıdan siyasi çalkalanmaların, özellikle S.S.C.B. ve Doğu Bloku ülkelerindeki dağılımların başladığı, Batı ve Doğu Almanya'nın birleştiği, diğer taraftan Türkiye ekonomisi için, 21. yüzyıla kendini hazırlamada, hedefleri belirlemede, kamu ve özel kesimin fikirlerini ortaya koymada önemli bir yere sahip (<http://www.megaforum.com/diger-dersler/63384-1923ten-gunumuzeturkiye-ekonomisi.html>) olduğu yıllar olmuştur.

1.1. 1923 - 1980 Dönemi

1923 yılında kurulan Türkiye Cumhuriyeti, sosyal ve beşeri yıkımın yanı sıra ardı ardına yapılan savaşların verdiği ekonomik yıkımla da uğraşmış, üretim sadece küçük ölçekli işletmelerde gerçekleşebilmiştir. *“Atatürk'ün planlılığı, ileri görüşlülüğü, idareci değil devrimci felsefesi, akılcıl hedefler belirleyerek onlara planlı bir şekilde ulaşma becerisi ile Türkiye Cumhuriyeti gerek ekonomik, gerek sosyal ve gerekse siyasal düzende ilk 25 yılda büyük gelişme göstermiş”* (Soral, 2009, s.22) ekonomide büyüme rekorları kırılmıştır. 1923 - 1932 yılları arasında sermaye birikimine sahip olmayan özel sektörün geliştirilebilmesi için özel sektörü destekleyen ekonomi politikaları izlenmiş ve devlet yatırımları yapılmış, Teşvik-i Sanayi Kanunu ile ihtiyaç duyulan hammaddelerin ithal edilebilmesi kolaylaştırılmıştır. İş Bankası, Sanayi ve Maadin Bankası gibi milli bankalar, İstanbul Ticaret ve Tahıl Borsası da yine bu dönemde faaliyetlerine başlamıştır.

1932'den itibaren ise karma ekonomik model tercih edilmiş, sonuçta, 1923 - 1939 yılları arasında arka arkaya yapılan sanayi yatırımlarıyla üreten bir Türkiye yaratılmıştır (Soral, 2009, s.23). Ekonomide büyümenin yaşandığı döneme, 1939 - 1944 yılları arasında savaşın etkisiyle ara verilmiş, söz konusu dönemde milli

gelirde yaklaşık %20'lik küçülme yaşanmasının yanı sıra, yüksek enflasyon ile tanışılmış ve 1940 - 1944 yılları arasında fiyatlar genel düzeyi ve Merkez Bankası'nın tedavüle sürdüğü para miktarı 4 kat artmıştır (Hatipoğlu, 2008, s.141). Savaşın bitmesinin ardından ise ABD tarafından Türkiye gibi savaştan olumsuz etkilenmiş ülkelere Marshall yardımı denilen yardımların yapılması ile ekonominin toparlanmasına çalışılmıştır.

1950'li yıllar ekonomik gelişmenin yanı sıra siyasi açıdan da büyük önem taşımaktadır. Demokrat Parti'nin 1950 yılındaki seçimlerde iktidara gelmesi ve 1960 yılında yapılan askeri darbeye kadar yönetimde kalması Türk siyasi tarihinde önemli yer eden olaylardan biridir. Tarımda yapılan yardım ve sübvansiyonların yanında özel sektör de desteklenmiş, yabancı sermayenin girişi kolaylaştırılmış, ithalat sınırlandırılmış, alt yapı yatırımları artırılmış, ekonomide gözle görülür bir canlanma yaşanmaya başlanmıştır. Bununla birlikte, yapılan harcamalardaki artışın karşılığı üretim olmaması sonucu, Merkez Bankası'ndan borçlanma ve piyasadaki para miktarının artışı enflasyon etkisini beraberinde getirmeye başlamıştır. Dış ticarete ise ihracatın ithalatın yarısını karşılayabilmesi, ülkede döviz talebini de artırmış, sonuç olarak, 1946 yılında gerçekleştirilen devalüasyon ile 2.80 TL olarak sabitlenen doların değeri, 1958 yılında 9 TL'ye çıkarılarak ciddi bir devalüasyon yapılmış, ardından da ülke borçlarının konsolidasyonu gelmiştir. 1960 yılı ve sonrasında ise 27 Mayıs İhtilali'nin ardından planlı ekonomi dönemine geçilmiş, Devlet Planlama Teşkilatı 1960 yılında kurulmuş ve "Beş Yıllık Kalkınma Planları" yapılarak ekonomik gelişmelerde planlamalara başlanmıştır. 1948 yılından sonra özellikle yerli sanayiye geliştirmek için uygulanması tercih edilen ithal ikamesi politikası, 1950 - 1980 yılları arası, tam bağımsız ekonomi politikalarının üretilmediği yıllar olarak tarihimize geçmiştir. Başlangıçta sermaye birikimini sağlamak, rekabete hazır işletmeler ortaya çıkarmak için benimsenen politika, daha çok yurt içi ağırlıklı çalışarak yüksek karlar elde eden, kaliteli ürün üretmek için yatırıma ve ar-ge'ye önem vermeyen, uluslararası rekabet gücü olmayan işletmeleri ortaya çıkarmıştır.

1970'li yılların başında ise Dünya'da ve dolayısıyla Türkiye'de yaşanan en önemli sorun petrol fiyatlarından kaynaklanmış, fiyatlar önce 4 kat sonra tekrar 2 kat artarak toplamda yaklaşık 8 kat yükselmiş ve petrol ithal eden ülkeleri olumsuz yönde etkilemiştir. Söz konusu fiyat artışı riskinin popülist yaklaşımlar gölgesinde kalarak iyi yönetilememesi sonucu döviz rezervlerinin bir bölümü içerideki fiyat artışını önlemek için kullanılmasına yol açmıştır. Sonuç olarak; 1977

yılı Türkiye ekonomisi için bir geri dönme yılı olmuş, 1920'lerde başlayan ekonomik kalkınma ciddi bir krizle karşılaşmış, dış ödemeler durdurulmuş, milli gelirdeki artış hızı 1970 - 1976 yılları arasında %7.5'ten eksiye dönmüş ve ekonomi 1977 yılında %4'e 1978 yılında %3 küçülmüş ((Hatipoğlu, 2008, s.148), son yıllarda tasarruflar ile yatırımlar arasındaki fark giderek açılmıştır. 1978 yılından başlayarak Türkiye ekonomisi, işgücü piyasasında sorunlarla ve ciddi düzeyde bir döviz kriziyle karşılaşmıştır. Siyasi istikrarsızlık ve yüksek enflasyonun ekonomik büyümeyi engellediği bir sürece girilmiştir (Türkiye Ekonomisinde Sermaye Birikimi, Verimlilik ve Büyüme (1972-2003) Uluslararası Karşılaştırma ve AB'ye Yakınsama Süreci (2014), 2005, s.16). 12 Eylül 1980 tarihinde gerçekleşen askeri müdahale öncesinde açıklanan 24 Ocak Kararları sonrasında Türkiye, önceki dönemlere oranla daha dışa dönük bir ekonomik kalkınma stratejisi çerçevesinde yoğun bir reform sürecine girişmiş ve dünyadaki gelişmelere paralel olarak pazar ekonomisi prensiplerini benimseyip rekabete dayalı ve açık bir makro ekonomik yapı oluşturma yönünde önemli adımlar atmıştır.

1.2. 1981 - 1990 Dönemi

1980'lerin başında Türkiye'de ekonomik, hukuki ve kurumsal reformlar serisi başlatılmıştır. Bu süreç, dış ticaret rejiminin ve mali sektörün serbestleştirilmesi ile başlamış ve 1989 yılı sonlarında tüm siyasal karar alıcı çevrenin yapısını radikal olarak değiştirecek sermaye hesaplarının serbestleşmesi ile doruğa ulaşmıştır (Binyıl Kalkınma Hedefleri Raporu Türkiye 2005, 2005 s.63). 1980'li yıllar ciddi değişimlerin yaşandığı ve ihracat merkezli piyasa ekonomisinin Türkiye'de uygulanmaya geçildiği bir dönem olmuştur (Sector Profiles of Turkish Industry General Outlook, 2004, s.1). Kasım 1981'de gerçekleştirilen II. İzmir İktisat Kongresi'nde, ferdi teşebbüslerin desteklenmesi, serbest piyasa şartlarının kolaylaştırılması, alt yapı yatırımlarının güçlendirilmesi gibi kararlar çıkmıştır. 1980'lerde para ve sermaye piyasalarında yaşanan reform süreci, 1989'da uygulamaya konulan ve kambiyo rejiminde köklü değişiklikler ile tamamlanmıştır (Aydın, 2005, s.2). Tüm kesimlerin ve işletmelerin farklı boyutlarda etkilendiği liberalizasyon sürecinin aşamaları (^Mangır, ^{s.26})

- 1980 : Hisse senedi piyasası üzerindeki fiyat kontrolleri ve faiz hadleri üzerindeki kısıtlamalar kaldırılmış
- 1981 : İthal ikameci dönem sona ermiş
- 1982 : Sermaye piyasası kurulmuş
- 1984 : Döviz kuru işlemlerine izin verilmiş
- 1985 : Banka kanunu yürürlüğe girmiş

- 1986 : Interbank para kurulu açılmış
- 1987 : Açık piyasa işlemleri başlamış
- 1988 : Efektif döviz piyasası kurulmuş
- 1989 : Altın piyasası kurulmuş, sermaye hareketleri üzerindeki sınırlama kalkmıştır.

Türkiye ekonomisinde, 1980'lerde başlayan süreç boyunca sermaye hareketlerinde istikrarsız seyir sürmeye devam etmiş, büyük ölçekli işletmeler ve KOBİ'lerden oluşan reel kesim ve finans piyasaları özellikle 1990'lı yıllarda yaşanan dalgalanmalar ve krizlerden olumsuz etkilenmiştir.

1.3. 1991 - 2011 Dönemi

Türkiye'de para ve kur politikaları 1990'lar boyunca dış borçlanmayı teşvik edici nitelikte dizayn edilmiş, 1984 - 1989 arası rekabetçi kur politikası uygulayan hükümet, daha sonra bundan vazgeçerek, kontrollü bir kur uygulamasına geçmişse de kriz yılları olan 1994 ve 2001 dışında söz konusu uygulama boyunca, TL olması gerektiğinden hep daha değerli olmuştur (Soral, 2009, s.112). Türkiye Ekonomisi 1990'lı yıllardan itibaren incelendiğinde; ekonominin özellikle uygulanan mali ve para politikalar doğrultusunda istikrarsız büyüme ortamı, yüksek enflasyon, artan kamu borçları, faiz harcamaları gibi verimsiz ekonomik koşullar altında kırılganlığın arttığı ve ülke ekonomisinin krizlere karşı açık duruma geldiği anlaşılmaktadır. Nitekim durum kendini 1994 yılında yaşanan kriz ve devalüasyon, 2000 yılı son çeyreğinde yine bankacılık sektörü bazlı çok ciddi bir kriz ve arkasından 2001 yılı başında yaşanan ve devalüasyon ile sonuçlanan döviz krizi ile ülke ekonomisine ciddi hasar verecek şekilde göstermiştir. 1994 krizinde o yıla kadarki en büyük kamu ve cari açık düzeylerine ulaşılmış olmasının yanı sıra, ekonomideki tüm makro ekonomik göstergelerde de ciddi bozukluklar meydana gelmiştir (Bilgin, Karabulut, Ongan, 2002, s.37). 1994 yılı ve 2000'li yıllarda uygulanan istikrar politikasının çözmeye çalıştığı (yabancı sermaye istikrarsızlığı) finans piyasası ağırlıklı başlayan ve daha sonra reel sektöre kayan krizlerin ortak noktaları ise genel olarak (^Mangır, s.26),

- Sürdürülemeyen bütçe açıkları ve yüksek düzeydeki dış borçlar,
- Enflasyon hızındaki artış,
- Üretimin azalması ve ücret düşüşüyle birlikte işsizliğin artması,

- Küreselleşme ile birlikte hızlı fon akımları,
- Banka sisteminde artan açık pozisyonlardır.

Her iki krizin oluşumunda ön plana çıkan sorunlar içinde yer alan kamu finansman açığının sürekli olarak büyümesi, kamu kesiminin borçlanma gereksinimini her yıl biraz daha artırması, 1992 - 1999 yılları arasında %32 gibi çok yüksek reel faizle içi borçlanmaya gitmesi sonucunu doğurmuştur. 1994 yılında kısa vadeli sermaye, 1990'lı yıllarda dünyada geçerli olan faiz oranlarının çok üzerinde karlar elde etmiştir.

1994 krizi sonucunda ekonomi %6.1 oranında, 2000 yılı sonunda ve 2001 yılı başında yaşanan krizlerin etkisiyle %9.5 oranında daralma göstermiştir. Her iki krizin diğer bir ortak yanı ise bankaları açık pozisyonlarının yüksekliğidir. Bankacılık sisteminin topladığı mevduatları değerlendirdiği en verimli alan, devlet iç borçlanma senetleri olmuştur (Bilgin, Karabulut, Ongan, 2002, s.41).

Türkiye'de finansal sistemin en önemli ayağını oluşturan bankacılık sistemi finansman kaynaklarını, üretim yapan reel sektöre değil, borç faizini ödemek için borçlanan devlete aktarmayı riski düşük yatırım araçlarını kullanmayı ve grup şirketleri ve büyük ölçekli işletmelere kredi kullandırmayı tercih etmiştir. Bu durumdan en çok etkilenen kesim ise doğal olarak nakit ihtiyacı içinde faaliyetlerini ve verimliliklerini sürdürmekte zorlanan KOBİ'ler olmuştur. Yüksek reel faiz oranları ile çalışma şansı çok düşük olan reel sektör özellikle de KOBİ'ler, bankacılık sistemi finansman kaynaklarının çok düşük bir kısmından yararlanmışır (Müslümov, 2002, s.15). Bankacılık sektörünün grup şirket ve/veya büyük işletmelere verdikleri krediler haricinde ticari/işletme bankacılığı çalışmaları içinde bulunmamaları ve KOBİ'lerle çok da fazla kredi ilişkisine girmeye istekli olmamaları nedeniyle, reel sektörün bankacılık sektörü ile çalış(a)maması yüzünden finansal açıdan zor şartlar altında faaliyetlerini sürdürmesine sebep olmuştur.

1997 yılında Asya ülkeleri özellikle "Asya Kaplanları" olarak 1990'lı yılların başında gelişme ve büyümeleri örnek gösterilen Tayland'da başlayan, Endonezya, Güney Kore, Malezya, Singapur, Hong Kong, Laos, Filipinler, Çin ve Vietnam ekonomilerini etkisi altına alarak Dünya'ya yayılan Asya Krizi ve ardından 1998 yılında yaşanan Rusya Krizi, yine Türkiye ekonomisi üzerinde özellikle inşaat ve tekstil sektörlerinde olumsuz etkiler yaratmıştır.

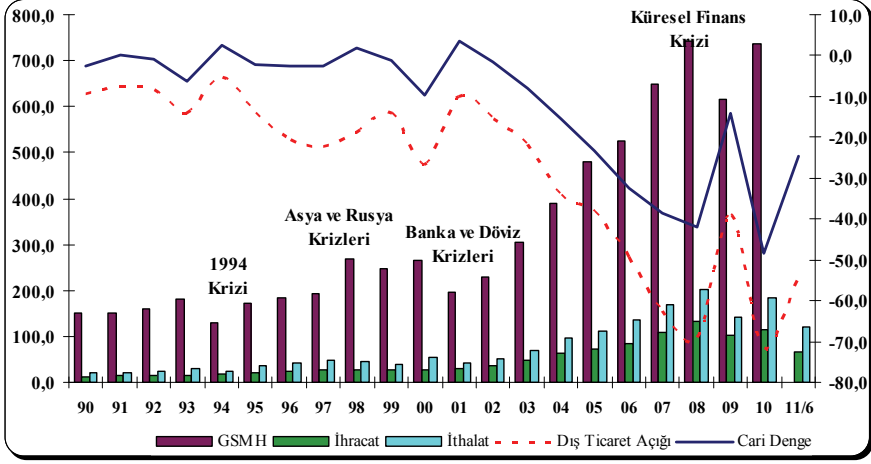
IMF ile imzalanan “Yakın İzleme Anlaşması”nın ardından 2000 yılında uygulamaya geçilen istikrar programı ile ekonomide yeni bir süreç başlamış ve kamu finansmanı yapısının sağlıklı bir yapıya kavuşturulması, reel faizlerin makul bir seviyeye indirilmesi, enflasyonun düşürülmesi ve yapısal reformların gerçekleştirilmesi ile ekonominin istikrarlı bir yapıya kavuşturulması ((Bilgin, Karabulut, Ongan, 2002, s.42) amacıyla “Döviz Kuruna Dayalı Enflasyonu Düşürme Programı” uygulamasına geçilmiştir. Fakat beklenen gerçekleşmemiş ve Kasım 2000’de Türkiye “Likidite Krizi” olarak da tanımlanabilecek bankacılık sektörü kaynaklı ciddi bir kriz ile karşı karşıya kalmış, Şubat 2001’de gelen ikinci bir krizle de sabit kur sistemi terk edilerek, dalgalı kur sistemine geçilmiştir. Siyaset ve ekonomik hayattaki istikrarsızlıkların ve kötü yönetimlerin bankacılık sistemindeki zayıflıklar ile birleşmesi, 1994 krizinde 3 bankanın batmasına, 2000 yılında 79 olan banka sayısının ise özellikle 2000 - 2001 yıllarındaki krizlerin etkisi ile 2007 yılı sonunda 50’ye düşmesine neden olmuştur.

Bankacılık sektöründeki batışlar, gecelik faiz oranlarındaki ani ve beklenmedik yükselmeler, temerrüt faizleri ve yargıya intikal eden davalar bankalarla kredi ilişkisi içine girmiş işletmeleri derinden etkilemiş, birçok büyük ölçekli işletme ve KOBİ’nin ya küçülmesine ya da iflas etmesine neden olmuştur.

2001 yılı ortalarında uygulanmaya başlanan “Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı” ile birlikte ekonomide ciddi yapısal değişiklikler meydana gelmeye başlamış; dalgalı kur rejimine geçişin yanı sıra, mali sektörün yeniden yapılandırılması ve kamu finansmanının daha sağlıklı bir yapıya kavuşturulması için çeşitli düzenlemelere gidilmiş, TCMB’nin operasyonel bağımsızlığı yasalaşmış ve fiyat istikrarının ana amaç olarak belirlenmesi ile enflasyonla kararlı bir mücadele başlamıştır (TC Merkez Bankası, 2006, s.4).

Türkiye Ekonomisi’nin son yirmi yıllık gelişiminde Grafik 1’in de gösterdiği gibi ciddi dalgalanmaların yaşandığı ve makro ekonomik göstergelerin krizlerin etkisiyle hızlı değişimler gösterdiği bir gerçektir.

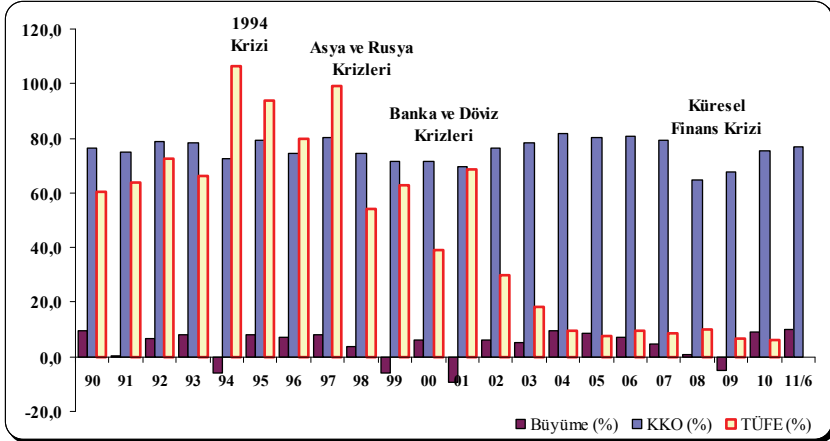
Grafik 1. 1990 - 2011 Yılları Arasında Yaşanan Krizler ve Türkiye Ekonomisi Üzerindeki Etkileri



Kaynak: TÜİK, TCMB, ISO

Devalüasyon, enflasyon oranlarındaki artış, iç ve dış talep daralmaları ve işsizlik, kapasite kullanım oranları (KKO) ve büyüme üzerinde olumsuz etkiler yaratmış, Grafik 2'nin gösterdiği gibi 1994 Krizi'nde Türkiye ekonomisi %6, 1999 yılında kriz sonrası %6, 2001 Bankacılık Krizi ile %9.4, 2008 Küresel Finans Krizi'nde ise %4.7 oranlarında küçülme kaydetmiştir.

Grafik 2. 1990 - 2011 Yılları Arasında Yaşanan Krizlerin, Enflasyon, KKO ve Büyüme Üzerindeki Etkiler



Kaynak: TÜİK, TCMB, ISO

2002 yılı başında uygulamaya konulan ekonomik program ve aynı yılın sonunda yapılan seçimlerde ortaya çıkan tek parti istikrarının

sağladığı makro ekonomik istikrarın sonucu kararlı bir büyüme patikasına oturan (Saygılıoğlu, Bilgin, Arı, 2005, s.55) ve toparlanmaya başlayan ekonomi, milli gelir açısından da gelişme göstermiştir. Dünya ekonomisinde petrol fiyatlarındaki hızlı yükselme özellikle petrol ithal eden ülkelerin enflasyon ve büyüme oranlarını olumsuz etkilemiş olmakla birlikte, Rusya ve Türkiye 2005 yılında %10'luk enflasyon oranının altında kalarak bir başarı gerçekleştirmiştir (Global Economic Prospects 2006, Economic Implications of Remittances and Migration, 2006, s.6).

Sürdürülebilir büyüme ve fiyat istikrarının sağlanması yönünde atılan adımlar; kamu maliyesinde disiplin, finansal kuruluşların gerek mali bünyelerinin sağlanması gerekse asli işlevi olan ekonomiye kaynak aktarma görevini yerine getirmeye başlaması açısından son derece önem arz etmektedir (TC Merkez Bankası, 2005, s. XX). Ayrıca, bu gelişmeler, finansal sistemin şoklara karşı direncini de artırmıştır. Nitekim 2007 yılı sonlarında etkisini hissettirmeye başlayan Küresel Finans Krizi'ne 2000 - 2001 krizlerinden alınan dersler sonucu güçlü bir bankacılık sistemi ile girilmesi, Dünya'da bankacılık ve finans sektöründe yer alan kuruluşlara ağır darbeler vurup, devletleştirme çalışmalarını gündeme getirirken, Türk bankalarında herhangi bir sorun ile karşılaşılmasıdır. 2008 yılında 0'a yakın bir büyüme, 2009 yılında küçülme ve kapasite kullanım oranlarında %64.9 ve %67.7'ye gerileme yaşanmakla birlikte, 2010 yılında %8.9, 2011 yılının ilk altı ayında ise %10.2'lik bir büyüme gerçekleştirilmiştir. 2010 ve 2011 yıllarında ekonomideki en önemli sorun ise dış ticaret dengesinin ithalattan kaynaklanan açık vermesi nedeniyle hızlı artış gösteren cari işlemler açığıdır.

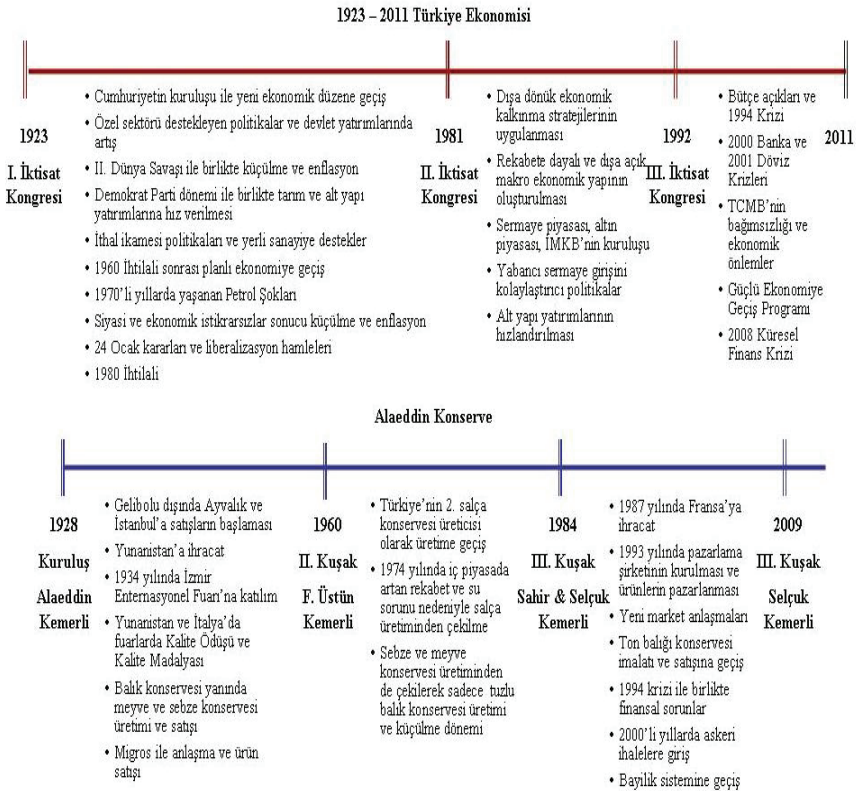
Yaşanan siyasi ve ekonomik olaylardan ve özellikle bankacılık sektöründe yaşanan krizlerden reel sektörün doğrudan etkilendiği bir gerçektir. Türkiye ekonomisinde faaliyet gösteren yaklaşık 3.2 milyon işletmenin içinde çoğunluğu aynı zamanda aile işletmesi olarak faaliyet gösteren KOBİ'lerin oranı %99.5 gibi yüksek bir seviyededir. İşletmelerin sektörel ayrımında ise %13 gibi düşük bir oranın imalat sektöründe çalışırken, ticaret alanında faaliyet gösteren işletmeler %40 gibi büyük bir orana sahiptir.

Çeşitli sektörlerden kurum ve kuruluşların ekonomik dalgalanmalardan finansal güçleri oranında yara aldıkları, küçüldükleri hatta faaliyetlerine son verdikleri görülmektedir. Söz konusu durum ise genel ortalama çalışan sayısının 3 olduğu KOBİ'lerde ve büyük ölçekli aile işletmelerinde ikinci, üçüncü nesillere devrolabilen işletme sayısını ve oranını düşürmektedir. Bu anlamda, çalışmada incelenen

Alaeddin Konserve 83 yılda 1923 - 2011 yılları arasında krizlerden etkilenerek küçülmeler yaşasa da üçüncü kuşağa devrolabilen az sayıda işletmelerden birisi olmuştur.

İşletme, Türkiye ekonomisindeki gelişmelerden gerek faaliyetleri süresince gerekse nesil geçişlerinde değişik şekillerde etkilenmiştir. Çalışmanın Türkiye ekonomisi için alınan dönemleri ile işletme yönetimindeki nesil değişiklikleri arasında yıllar itibarıyla farklılıklar bulunmaktadır. İşletmenin geçmişi ile ilgili bölümün anlatımından önce her iki dönem ve belirleyici olayları Şekil 1'de özetlenmiştir.

Şekil 1. Türk Ekonomisindeki Dönemler ve Alaeddin Konserve Üzerindeki Etkileri



2. ALAEDDİN KONSERVE

Çanakale'nin Gelibolu ilçesinde 1901 yılında doğan Alaeddin Bey, İstanbul'da farklı sektörlerde çalışmalar yaptıktan sonra Gelibolu'ya dönerek tuzlu balık üretimine başlamıştır. Gelibolu'da konserve balıkçılıktan önce tuzlama balıkçılığı Rum, Ermeni ve Museviler tarafından yapılmaktadır(http://www.gelibolukaymakamligi.com/pages/balik_2.htm). Dünya'da ise kutu sardalya konservesinin ilk üretimi 1824 yılında Nantes'li Joseph Moulin tarafından gerçekleştirilmiş olup, 1900 yılına gelindiğinde Fransa'da yaklaşık 80 milyon kutu konserve üretimi yapılmıştır (<http://www.odasanat.org/index.php/2007/12/denizden-kutuya-sardalya/>). Aynı dönemde ise ülkemizde sardalya konservesi üretimi çok yaygın değildir. 1914 yılına gelindiğinde Gelibolu'da "Camariani Frères" adlı bir işletme, ülkemizde konserve sardalya üretimi yaptığı tespit edilebilen ilk sardalya konservesi üreticisi olup, 1913-1915 Osmanlı Sanayi İstatistikleri'nde Bulgaristan'a ihracat yaptığı belirtilmektedir (<http://www.odasanat.org/index.php/2007/12/denizden-kutuya-sardalya/>).

2.1. Kuruluş ve İlk Kuşak - Alaeddin Kemerli

Alaeddin Bey Gelibolu'da gayrimüslimlerden öğrendiği yöntemleri uygulamaya çalışmış ve çeşitli şekillerde, deneme yanılma yolu ile tuzlu balık yanında sardalya üretimi de yapmaya başlamıştır. Sonrasında Rumların ilçeyi terk etmeye başlamaları sırasında iki Rum kardeşin Gelibolu'da işlettiği fabrikayı satın alarak, 1928



yılında ilk Türk Balık Konserve Fabrikası'nı kurarak üretimine bu fabrikada devam etmiştir. Tuzlu balık ve Kızılı Sardalya markası ile üretilen sardalya konservelerinin Gelibolu'da satılmasının yanı sıra yeni kurulan Türkiye Cumhuriyeti'nin alt yapı ve ulaşım konusundaki zayıflığı ve karayollarının yetersizliği nedeniyle, tekneler ve kayıklarla Ayvalık (tuzlu balık) ve İstanbul'a (sardalya konservesi) gönderilmiş, Ayvalık'tan da sabun getirilerek Gelibolu'da satılmıştır. Gelibolu'daki Rumlar ve Ermenilerin dışında 1923 yılında imzalanan Lozan Anlaşması'nın ek protokolü gereği Yunanistan ile yapılan mübadele sonucu Ayvalık'a yerleşen yeni halkın da tuzlu balığı sevmesinden dolayı, Gelibolu ve Ayvalık şirket için önemli bir pazar olmuştur. İstanbul'daki satışlar, Osmanlı döneminde olduğu gibi Cumhuriyet'in ilk yıllarında da Türk halkının daha çok esnaf ve zanaatkar olarak çalışması, tarım ve hayvancılıkla uğraşması, ticaretin ise

gayrimüslimlerin çoğunlukla da Museviler'in elinde olmasından dolayı Musevi toptancılar aracılığı ile gerçekleştirilmiştir. Diğer taraftan o dönemde Yunanistan'a tahta fiçılarla tuzlu balık ihracatı da yapılmıştır.

Cumhuriyet döneminin yeni kurulan firmaları gibi Alaeddin Konserve de İzmir Enternasyonal Fuarı'na, 1934 yılında konserve üretimi yapan ilk firma olarak katılmış ve Kızılı Sardalya markası ve ürünü ile fuar süresince üst düzey bürokratlar dahil bir çok kişinin ilgisini çekmiştir. Dönemin bakanları ile görüşmeler sağlanmasına rağmen, Alaeddin Bey'in tek kişi olarak işleri yürütmeye çalışmak zorunda olması nedeniyle atılım hamlesi gerçekleştirilememiştir. "Her şehirde bir milyoner yaratma" politikasının benimsendiği yıllarda Cumhurbaşkanı Celal Bayar, yatıyla Gelibolu'yu ziyareti sırasında Alaeddin Kemerli'ye işlerini geliştirmesi için İş Bankası'ndan kredi verilmesi teklif edilmişse de aile geçmişindeki iflas tecrübeleri nedeniyle kredi konusuna sıcak bakılmamıştır.

1950'li yıllarda işletme yurt dışında da fuarlara katılarak ürünlerini dünyaya tanıtmaya başlamıştır. Bu kapsamda; ilk ihracatın yapıldığı ülke Yunanistan ve İtalya'da katılan fuarlarda Berat, Kalite Ödülü ve Kalite Madalyası'na layık görülmüştür.

1947 yılına kadar işler Alaeddin Kemerli tarafından yönetilmiş ve geliştirilmeye çalışılmıştır. 1930 yılında doğan Alaeddin Bey'in oğlu Faik Üstün Kemerli ise İstanbul Işık Lisesi'ndeki eğitimini tamamladıktan sonra işlerin içine dahil olmuş ve 1929 - 1947 yılları arasından tek kişi tarafından yönetilen işletmede Faik Üstün Kemerli de yönetime katılmaya başlamıştır. 1948 - 1950 yılları arasında işlerin gelişimine paralel olarak baba - oğul ortaklığından Alaeddin Konserve Kolektif Şirket'e dönüştürülmüştür. 1957 - 1960 yılları arasında ise yavaş yavaş oğul Faik Üstün Kemerli işlerin başına geçmiş ve 1960 yılından sonra 2. Kuşak dönemi başlamıştır.

2.2. İkinci Kuşak - Faik Üstün Kemerli

Devlet politikası olarak tarıma verilen desteklerin arttırıldığı dönemde, özellikle 1957 - 1958 yılları arasında işletme ürün yelpazesini geliştirmiş, balık konservesinin yanında meyve ve sebze konservesi de üreterek satışını yapmıştır. O dönemde teneke kutu üretiminin yeterli olmaması nedeniyle, entegre üretim ile teneke kutu üretimini de gerçekleştirmiştir.

1960 yılına kadar balık ve meyve, sebze konservesi üretim yapan işletme, pazardaki talebi görerek konsantre salça konservesi üretimine de başlamış ve Türkiye'nin ikinci konsantre salça konserve fabrikası Gelibolu'da kurulmuştur. İlk kurulan fabrika ise bugün 20.000 ton salça konservesi üretim kapasitesi ile Türkiye salça üretiminin yaklaşık %15'ini karşılayan ve 1951 yılında Çanakkale'de kurulmuş olan Akfa firmasıdır. 1962 yılında Manisa'da Tukaş'ın kurulmasının ardından 1968 yılı ve takip eden yıllarda Tat Konserve, Demko gibi büyük salça konservesi üreticisi diğer firmalar da kurulmuştur. İşletme salça konservesi üretimini daha çok yaz sezonunda yaparken, sonbahar ve kış mevsimlerinde tuzlu balık ve ton balığı konservesi, ilkbahar döneminde ise bezelye konservesi ağırlıklı üretim yaparak satışlarda mevsimselliğin etkisini mümkün olduğunca azaltmaya çalışmışsa da zamanla salça konservesinde iç piyasada rekabetin artması işletmenin salça konservesi satışlarında gerilemeye neden olmuştur. Buna ek olarak, Gelibolu'da yaşanan su sorununa karşılık salça konservesi üretiminde ciddi miktarlarda su kullanımının gerekmesi nedeniyle, 1974 yılında son imalatlar yapılmış ve 1976 yılında salça konservesi üretimi durdurulmuştur. Diğer taraftan sebze konserveciliği de ikinci plana itilmiştir. Aile işletmelerinde genel sorun olarak yaşanan tek kişinin tüm işleri yürütmeye ve yönetmeye çalışmasının da olumsuz etkisiyle balık konservesi üretiminde de düşüş olmuştur. Siyasi ve ekonomik istikrarsızlıkların yaşandığı 1980'li yıllara doğru işletme talep ve yönetim yetersizliğinden kaynaklanan sebeplerden dolayı küçülme dönemine girmiştir.

Alaeddin Bey'in 1991 yılında vefatı üzerine Alaeddin Kemerli - Faik Üstün Kemerli ortaklığındaki kolektif şirket, Faik Bey'in eşi Tülay Kemerli - Faik Üstün Kemerli ortaklığındaki kolektif şirkete dönüşmüş, Faik Üstün Kemerli'nin yönetimi 1948 - 1984 yılları arasında devam etmiştir. 1984 yılında yönetime Tülay - Faik Üstün Kemerli'nin iki oğlundan Sahir Kemerli ve ardından Selçuk Kemerli'nin dahil olması ile Alaeddin Konserve'nin 3. Kuşak'a geçişi gerçekleşmiştir. Bu arada işletme, kolektif şirket statüsünden limited şirket statüsüne geçmiş Alaeddin Konserve Ltd. Şti. olmuştur. Söz konusu yönetim şekli işletme içinde aile üyelerinin anlaşmazlığından kaynaklanabilecek dağlımların önüne geçilmesini de sağlamıştır.

2.3. Üçüncü Kuşak İle Gelen Gelişmeler - Sahir Kemerli ve Selçuk Kemerli

1957 doğumlu Sahir Kemerli TED Ankara Koleji'nin bitirdikten sonra İngiltere'de Makine Mühendisliği, 1961 doğumlu Selçuk Kemerli ise İstanbul Galatasaray Lisesi'ni bitirdikten sonra İsviçre'de İşletme

üzerine eğitimlerini tamamlamış ve babaları ile birlikte aile işletmesinin yönetimi için Gelibolu'ya yerleşmişlerdir. 1985 yılı ve sonrasında bazı işletmeler ve kişiler tarafından Alaeddin Konserve'nin kapandığı vb gibi dedikodular yayılmışsa da öncelikle söz konusu dedikoduların önü alınmış ve işletme yine tuzlu balık üretimine yoğunlaşarak faaliyetlerine devam etmiştir.

1980 sonrası ithalat ve ihracata serbestlikler ve kolaylıklar getiren politikalar sonucunda, işletme yurt dışı pazara açılmanın avantajlarından faydalanmak amacıyla 1987 yılında hamsi ve ançuezden yapılmış tuzlu balık konservesi ihracatına başlamıştır. Marmara hamsisi ve Çanakkale Boğazı ve Saros Körfezi'nde avlanan sardalyalar, boylarının Akdeniz ve Atlantik sardalyalarından daha küçük olmaları nedeniyle, hem kutu konserveliği hem de tadı açısından Fransa tarafından tercih edilen bir ürün olmuş, ilk ihracat 15-20 ton ile Fransa'ya yapılmıştır. Bununla birlikte, Marmara Denizi'nde 1987 yılına kadar artış gösteren ve 56,190 tona ulaşan üretim, av araç ve gereçlerindeki (sonar cihazları, gırgır tekneleri) plansız artış ile yapılan aşırı avcılığın sonucunda 1991 yılında 38,505 tona düşerek ortalama %31.5 oranında bir azalış kaydedilmiştir (Zengin, Bozali, 1994, s.3). Söz konusu plansız çalışmaların hamsinin üremesine engel olması, işletmenin de ihracatının devamlılığı üzerinde olumsuz etki yaratmıştır. İhracat çalışmalarına önem verilerek 1988 - 1989 yılında ABD'ye (2 konteynır), 1991 yılında Avustralya'ya ihracat yapıldıysa da balık miktarındaki istikrarsızlıklar nedeniyle, uzun dönemli anlaşmalar imzalanamamış ve ihracatların arkası gel(e)memiştir. Daha sonraki dönemlerde de tutulan balık miktarındaki istikrarsızlıklar işletmenin ihracatının devamlılığı önünde engel teşkil etmiştir.

Ürünlerinin 1992 yılına kadar özellikle İstanbul'da Musevi toptancılar/komisyoncular aracılığı ile pazarlanıyor olmasının karlılık üzerindeki olumsuz etkilerinden kurtulmak amacıyla işletme, 1993 yılından itibaren pazarlama için Alaeddin Gıda Ltd. Şti. olarak ikinci bir firma kurulmuştur. Şirketin kurulması ile birlikte İstanbul'da direkt temaslar satışa dönmüş, ilk kuruluş dönemlerinden beri çalışılan Migros'a ek olarak, Metro ve Carrefour ile de çalışılmaya başlanmıştır. Migros'un Türkiye'ye ilk geldiği dönemlerde Eminönü'ndeki arabalarda satışlar yapılırken, yıllar itibariyle diğer zincir marketlerin raflarında da ürünler yerini almıştır. Ayrıca Kiler vb gibi yeni kurulmaya başlayan lokal marketlerle de çalışılmıştır.

1990'lı yılların başında Dünya'da ve Türkiye'de siyasi ve ekonomik akımların değişmeye başladığı dönemlerde, Dardanel Ton'un piyasaya girmesinin ardından, işletme Alaeddin markasının bilinirliği üzerine pazar araştırması yaptırmış ve markanın tanınırlığı ölçülmüş, alınan olumlu dönüşler sonucu 1993 yılında konservenin yanı sıra ton balığı imalatı çalışmalarına ağırlık verilmiştir. Söz konusu dönemde Kerevitaş da yine ton balığı konservesi üretimi ile piyasaya girmiş olan bir diğer firma olsa da Dardanel Ton %90 gibi büyük bir satış oranıyla piyasada liderliğini korumuştur.

Ürün gamını genişletmek ve gelişen ton balığı konservesi pazarındaki payını artırabilmek için işletme, iç piyasada bulunmayan ambalaj için gerekli kutuları üretmek üzere yeni bir yatırım yapmak yerine, İtalya'daki bir firma ile anlaşma yapmış, balıklar ise Uzakdoğu'dan getirilmiştir. Satışlar artan bir trend ile devam ederken, 1994 yılında yaşanan ve reel sektör ve finans sektörü üzerinde etkileri yoğun hissedilen kriz, krizi takiben kredi faizlerindeki artış ve yüksek oranlı devalüasyona ek olarak iç pazardaki talep daralması, şirketin satışlarının düşmesine, sermayesinin zayıflamasına neden olmuştur. Yaşanan olumsuzlukların sonucunda işletme ton balığı konservesi imalatını durdurmuştur. Eldeki gayrimenkullerin elden çıkartılması ile bankalara borçlar kapatılmıştır. Maddi açıdan hasar gören işletmenin, kuruluşundan beri en yüksek seviyede etkilendiği kriz, 1994 krizi olmuştur. Söz konusu durumun ana sebebi ise hammadde ve yarı mamul ürünlerinin ithal edilmesi, giderler ile gelirlerde kullanılan para biriminin aynı olmamasının verdiği zarardır. Bir diğer ifadeyle, döviz kurundaki yükselme kutu ve balık ithalat maliyetlerini yükseltmiş fakat söz konusu maliyet artışı iç piyasada Türk Lirası bazlı yapılan satış fiyatlarına yansıtılamamıştır. 1994 Krizi ve sonucu yüksek devalüasyonla biten diğer krizler, hedging (korunma) yöntemlerini bilmeyen ya da kullan(a)mayan Alaeddin Konserve gibi bir çok KOBİ ve hatta büyük işletmeye zarar vermiştir. Yaşanan finansal zorluklardan dolayı banka kredi taksitleri, çek, vb ödemelerdeki gecikmelerin bankacılık sisteminde kayda girmesi, işletmenin sonraki dönemlerde kullanması gereken kredilerin miktarı, maliyeti ve kullanımları konusunda da sıkıntılar yaşamasına sebep olmuştur. 1995 yılında ton balığı konservesi üretiminden edilen zararın kapatılması ve nakit girişinin sağlanabilmesi amacıyla, yeni bir tesis kiralanmış ve bu sefer ortaklar alınarak yine salça konservesi üretimine geçilmişse de yapılan hamle başarısızlıkla sonuçlanmış, satışlarda istenen seviye yakalanamamıştır.

Ekonomideki yavaşlama, tüketimdeki daralma nedeniyle, terk edilen ton balığı konservesi üretiminin yerine yine tuzlu balık üretimi ağırlıklı çalışılmış ve askeri ihalelere girilmeye başlanarak satışların canlandırılmasına çalışılmıştır. Bu kapsamda, 1998 - 2002 yılları arasında girilen ve kazanılan ihaleler için alabalık, sardalya ve hamsi ağırlıklı üretim yapılmıştır. Kazanılan ihalelerin satışlar üzerindeki olumlu etkisinin yanı sıra işletmeye kalite belgeleri çalışmalarını yapmasını ve ISO 9001, HACCP, ISO 22000 ve TSE kalite belgelerini sağlamıştır. 2004 yılından sonra ton balığı konservesi üzerine de ihalelere girilmiş ve kazanılmıştır.

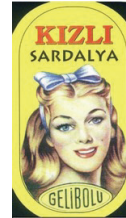
Askeri ihalelerin yanında 1994 Krizi'nin ardından girilen darboğaz gibi iç kaynaklı ve talep yetersizliği gibi dış kaynaklı nedenlerle marketlerle kesilen ilişkiler, 2000'li yıllarda yeniden tesis edilmeye başlanmıştır. Yenilenen anlaşmalarla 2002 - 2004 yılları arasında yeniden Migros, Carrefour, Metro ve ek olarak Tansaş ile çalışılmaya başlanmış ve satışlar artırılmıştır. 1994 Krizi'nden alınan dersler sonucu giderler ve gelirler arasındaki kur uyumsuzluğunun bertaraf edilmesi, hammadde ve yarı mamul alış ve ürün satış faaliyetlerinin TL ağırlıklı sürdürülmesi, işletmenin 2000 yılındaki Bankacılık Krizi ve 2001 yılındaki Döviz Krizi'nden, 1994 Krizi'nde aldığı yaraları almasını önlemiştir.

2004 - 2008 yılları arasında hem market hem de askeri ihaleler devam etmiş, alabalık, sardalya ve hamsi yanında ton balığı konservesi üzerine de askeri ihaleler kazanılmıştır. 2008 yılında Yıldız Holding - Ülker'in hem Almanlar hem de Türkler'in sahip oldukları hisseleri alarak Kerevitaş'ın %51'ini ele geçirmesinin (<http://ekonomi.haberturk.com/ekonomi/haber/81954-ulker-dondurulmus-gida-devi-kerevitas-aldi>) ardından Carrefour'dan çekilmesi, Carrefour'la ilişkilerin yeni bir boyut kazanmasını sağlamış, Private Label (özel marka) üretim yapılması konusunda görüşmelerin başlamasına yol açmıştır. Bununla birlikte, sonrasında Private Label üretim yapılması iptal olmuşsa da Dardanel ve Kerevitaş markalarının raflarda azalması hatta kalkması nedeniyle, Alaeddin Ton raflarda neredeyse tek ürün olarak kalmıştır. Böylece tekrar ton balığı konservesi üretimine ağırlık verilemeye başlanmıştır. 2009 yılında ise Private Label anlaşmaları sırasında yaşanan sorunların neticesinde Carrefour ile çalışmalara son verilmiştir. Bunun üzerine işletme kendi markasının pazarlanması konusunda farklı çalışmalar yapmış, catering sektörüne verilmek, otellerde kullanılmak üzere 2.5 kg'lık paketlerde yeni ürünler piyasaya çıkartmıştır.

2010 yılı sonlarına doğru satış politikasında değişikliğe giden Alaeddin Konserve, 3 ortakla ALAKON Ltd. Şti.'ni kurarak firmayı, Alaeddin Konserve'nin tek dağıtıcısı konumuna getirmiş ve bayilik sistemine geçilmiştir. İstanbul, Bursa, Eskişehir, Kayseri, Konya, Adana, Mardin, Afyonkarahisar, Denizli olmak üzere 35 ilde bayilikler verilerek, tadın ve markanın bilinirliğinin artırılması için pazarlama stratejisi olarak ürünlerin ulusal marketlerde yer alması benimsenmiştir. Bu arada satışların artırılması için kendi satış temsilcileri de yerel marketlerle görüşmeler ve ürün tanıtımlarını yapmaktadır.

İhracat ile ilgili çalışmaları da işletme devam ettirilmiş, 2011 yılında Japonya'ya kavanozda ançuez gönderilmiştir. Fransa'ya ve Avustralya'ya gönderilen ürünler daha ziyade yarı mamul olarak konumlanmışsa da Japonya'ya direkt ürün gönderimi yapılmıştır. 200 şubeli bir marketler zinciri ile anlaşma yapılacakken Japonya'da yaşanan deprem, ihracatın devamının gelmesini engellemiştir. Suriye, K.K.T.C., Rusya Federasyonu işletmenin dönemsel olarak ihracat yaptığı diğer ülkeler içindedir. Balık ürünü ile ilgili her ihracat hamlesinde devamlılığın gelmesinde işletmenin önüne çıkan en önemli engel, fiyat ve miktarın tutturulamaması şeklinde çıkmıştır. Söz konusu durum, diğer balık üreticileri için de geçerlidir. Dünya'da balık konserve üretiminde önde gelen ülke ise Fas olup, Arjantin ve Çin'de diğer önemli ülkeler arasındadır.

Alaeddin Konserve Türkiye'nin 1928 yılında kurulmuş ilk balık konserve üreticisi firma olmasının yanı sıra 2. konsantre salça üretimi yapmış olan firmasıdır. Kızlı Sardalya markasının yaratılmasında kız figürlerini İstanbul'da resamlara çizdirerek konserve kutusunda kullanan ilk firmadır. 1940'lı yıllarda Amerikan tarzı reklamlar yaparak tanıtıma önem vermiştir. "Kız Marka", "Kızlı Sardalya" ve "Güzel Kız" olarak farklı kız figürlerinin olduğu etiketler diğer firmalar tarafından taklit edilmeye çalışılsa bile devamı gelememiş ve işletmeyi diğerlerinden ayırmıştır.



83 yıldır faaliyetlerine küçük ölçekli bir aile işletmesi olarak devam eden Alaeddin Konserve, Cumhuriyet'in kuruluşundan bu yana Türkiye ekonomisinde yaşanan çok farklı gelişmelere paralel olarak, ekonomik krizler atlattığı olsa da bugün Gelibolu'daki ilk üretimi yaptığı 800 m2 üretim alanı ve 400 m2 depoları ile toplam 1.200 m2'lik kapalı alana sahip fabrikasında, üretimde 25 kişi

(sezonda 55 kişiye kadar çıkmakta) ve pazarlamada 7 kişi olmak üzere yaklaşık 32 kişi ile faaliyetlerini sürdürmektedir.

2010 yılı cirosu, büyük bir bölümünü yurt içine yapılan satışlardan sağlanmış, yaklaşık 1 milyon doların üzerindedir. 2011 yılı cirosunun ise bu rakamın üzerine çıkması beklenmektedir. Söz konusu rakamın %20'si tuzlu balık ve çeşitlerinin, %10'u Kızılı Sardalya Konserveleri'nin ve %70'i ise ton balığı konservesi satışından elde edilmiştir. İşletme Kızılı Sardalya ile iç pazarda %80'lik bir pazar payına sahiptir. Karlılık açısından ise sıralama; tuzlu balık, sardalya ve ton balığı konservesi şeklindedir. Ton balığında rekabetin yoğun olması, fiyat esnekliğini düşürmekteyse de sürümünün fazla olması ciro içindeki payının yüksek olmasını sağlamaktadır. Söz konusu çalışan sayısı ve cirosu açısından bakıldığında; çalışan sayısı 10 - 49 kişi arasında ve cirosu 1 - 5 milyon TL arasında olduğundan dolayı Alaeddin Konserve Ltd. Şti. küçük ölçekli işletme olarak tanımlanmaktadır.

İşletme, üretim tesisinin Gelibolu şehir merkezinde kalmasından kaynaklanan genişleyememe sorununu çözebilmek ve üretim kapasitesini artırabilmek için 2012 yılı içinde 1.800 - 2.000 m²'lik bir yere taşınmayı planlamaktadır. Günlük imalatı yaklaşık 10.000 - 15.000 kutu arasında olan işletme, günde yaklaşık 2 ton, yılda 700 - 730 ton balık kullanmaktadır. Diğer taraftan işletmenin ton balığı konservesi üretimini geleneksel yollara yapmaktadır. Türkiye'de üretim yapan firmalar ise daha modern yöntemler ile üretimlerini gerçekleştirmektedirler. Geleneksel yöntem ile modern yöntemler bir noktaya kadar aynı işlemlerle devam etmekte olup, kesim aşamasında geleneksel yönetme elle dolum (solid pack) yapılmakta, modern yöntemde ise makine ile kesilmekte ve kutulara yerleştirilmektedir. Ton balığı üretiminde makbul olan ise ürünün daha lezzetli olmasını sağlayan elle doğramadır. Kutulara yerleştirilmesi aşamasında balıkların herhangi bir boşluk kalmayacak şekilde sıkı sıkı kutulara yerleştirilmesi önemlidir. Hatta "balık istifi" deyiminin aslı, "sardalya istifi"dir ve kutulara sıkı sıkı yerleştirilmiş sardalyalardan gelmektedir (<http://www.odasanat.org/index.php/2007/12/denizden-kutuya-sardalya/>). Bu nedenle, fabrikalarda kadın işçilerin çalışması tercih edilmektedir. Önümüzdeki yıllarda pazarın gelişimine bağlı olarak, Alaeddin Konserve de makine yatırımı yapmayı ve her iki yöntem, de kullanarak faaliyetlerine devam etmeyi planlamaktadır.

2.4. Yeni Vizyon ve Gelişim Projeleri

İşletmenin aile işletmelerinin üçüncü hatta ikinci nesle zor taşındığı, girişimlerin 5 yıl gibi kısa bir sürede sona erdiği ülkemiz ekonomisinde Alaeddin Konserve'nin diğer küçük işletmeler ve aile işletmelerinin aksine 83 yıldır faaliyetlerini sürdürmesini sağlayan önemli avantajı; diğer aile işletmelerinde yaşanan kardeş, kuzen vb çekişmelerin yaşanmamasından dolayı ekonomik krizlere ek olarak herhangi bir yönetim krizi ile uğraşmamış ve maddi ve manevi açıdan yıpranmamış olmasıdır. Bunda en büyük etken, ilk kuruluş yıllarında baba-oğul ortaklığı ile Alaeddin Bey'in kardeşlerini işletme ortaklık yapısı dışında tutmuş olması, baba-oğul kolektif şirketinin, babanın vefatı ile eşler arası ortaklığın olduğu bir kolektif şirkete dönüşmesi, Faik Üstün Kemerli ile birlikte 2 oğlunun yurt dışında iyi eğitimler görmelerini takiben işlere sahip çıkmaları ve sonrasında da iyi anlaşan Sahir ve Selçuk Kemerli kardeşlerin işletmenin üretim ve pazarlama fonksiyonlarını paylaşarak işlerini devam ettirme ve büyütme çabası dışında herhangi bir başka konuya odaklanmamış olmalarıdır.

Alaeddin Kemerli ise işlerin yönetiminden çekilmiş olmakla birlikte, 1991 yılında vefatına kadar işletme ile ilgili konularda oğlu ve torunları ile görüş alışverişinde bulunmuştur. 2009 yılında Sahir Kemerli'nin vefatı ile de işletmenin yönetimi tamamen Selçuk Kemerli tarafından üstlenilmiş ve gelişme yolunda geçmişten daha farklı stratejik kararlar alınmış ve uygulanmıştır. 4. nesli oluşturan Sahir ve Selçuk Kemerli'nin çocukları ise henüz orta eğitimlerini tamamlamaktadırlar.

İşletmenin öncelikli planı yeni bir üretim tesisine taşınarak üretim kapasitesini artırmaktır. Ayrıca pazarda yeterli talebin oluşması durumunda ton balığı konservesi ile ilgili yeni bir makina yatırımı yapılması planlanmaktadır. Kurulan bayi ağının geliştirilmesine ek olarak ihracat bağlantılarının yeni pazarlarla gerçekleştirilmesi ve ihracatta sürdürülebilirliğin sağlanması ise diğer hedefler arasındadır. Kurumsallaşmaya önem vererek ölçek değiştirmek ve ar-ge'ye de önem veren orta ölçekli bir işletme haline gelebilmek için Selçuk Kemerli tarafından KOBİ'ler için hazırlanmış KOSGEB, TÜBİTAK, İhracatı Geliştirme Merkezi gibi hibe, destek ve eğitim programları olan kuruluşlarla görüşmeler ve çeşitli çalışmalar başlatılmıştır.

SONUÇ

1980'lere kadar tüm Dünya'da olduğu gibi Türkiye'de de ekonomik sistem reel ekonomi yani üretim ekonomisine dayalı iken 1980'lerden sonra ekonomik ve siyasi sistemler üzerinde yaşanan değişiklikler finans ekonomisine geçişi gerçekleştirmiş, kapitalizm ağırlıklı küresel ekonomi doğmuş ve teknolojinin hızlı gelişiminin de yardımıyla küreselleşme hız kazanmıştır. Söz konusu değişiklik daha önceleri mal ve emtia piyasalarında yaşanan krizlerin artık finansal alana taşınmasına neden olmuş, 1994 Türkiye, 1997 Asya, 1998 Rusya, 2000 ve 2001 Türkiye, 2008 ABD krizleri finansal sektördeki aksaklıklardan çıkmıştır. Makro ekonomik istikrarın uzun yıllar sağlanamadığı Türkiye ekonomisinde; uluslararası sermaye hareketleri ve 1990 - 2011 yılları arasında iç ve dış kaynaklı ekonomik ve siyasi olaylardan kaynaklanan krizler gerek bankacılık sektörü gerek finans sektörü ve gerekse reel sektöre yıkıcı etkiler yaratmış, sektörler arası harmonizasyon ve yakın ilişkilerin zedelenmesine sebep olmuştur. Krizlerin büyük işletmelerden daha çok, genelde aile işletmesi yapısına sahip KOBİ'lerin üzerindeki olumsuz etkileri daha fazla görülmüş, KOBİ'lerdeki sermaye yetersizliği ve yönetim zaafiyetlerinden kaynaklanan sorunların derinleşmesine ve yaşam sürelerinin kısalmasına neden olmuştur. Bu durum, 50 yılın üzerinde yaşayan ikinci üçüncü kuşaklara devrolabilen işletme sayısını da azaltmıştır. Bu kapsamda; 1928 yılında Gelibolu'da kurulan Alaeddin Konserve krizlere karşı direnç göstererek üçüncü kuşak tarafından yönetilen nadir işletmelerden biridir. Türkiye'nin ilk balık konserve üreticisi olarak kurulan sürdüren işletme, özellikle 1994 krizinden, ton balığı konservesi üretiminde yurt dışı kaynaklı hammadde ve ara mamul ile çalışması, gider ve gelir arasındaki para birimi farklılığından doğan maliyet artışını satışlara yansıtılamaması nedeniyle olumsuz etkilenmiştir. İşletmenin söz konusu nedenden dolayı maddi ve manevi açıdan ciddi zarar görmesinin yanında, kredi taksit ve çek ödemelerindeki gecikmelerin bankacılık sisteminde kayda girmesi, sonraki dönemlerde kullanılması gereken kredilerin miktarı, maliyeti ve kullanımları konusunda sıkıntılar yaşanmasına sebep olmuştur. Sonuç olarak, işletme kriz öncesindeki dönemine ancak 10 sene gibi uzun bir zaman içinde dönebilmiştir. Bununla birlikte, aile içinde uyumlu çalışma, benimsenen yönetim şekli, iş ve sorumluluk paylaşımları, işletmenin 83 yıl boyunca dalgalanmalara ve krizlere rağmen ayakta kalmasını sağlamıştır.

KAYNAKÇA

- AYDIN** Ayşe Berfu, 2005, *Piyasa Yapıcılığı Sistemi, Seçilmiş Ülke Örnekleri ve Türkiye Uygulamaları*, TC Merkez Bankası, Piyasalar Genel Müdürlüğü, Ankara
- BİLGİN** Mehmet Hüseyin, KARABULUT Gökhan, ONGAN Hakan, 2002, Finansal Krizlerin İşletmelerin Finansman Yapıları Üzerindeki Etkileri, İstanbul Ticaret Odası Yayın No: 2002 - 41, İstanbul
- HATİPOĞLU** Zeyyat, 2008, Ekonomi Avucunuzun İçinde!, bamm, Yayın No: 11, İstanbul
- MANGIR** Fatih, "Finansal deregüleyişin (1989-2001) Türkiye Ekonomisi Üzerine Etkileri: Kasım 2000 ve Şubat 2001 Krizleri", Selçuk Üniversitesi, İİBF, Konya
- MÜSLÜMOV** Alövsat, 2002, 21.Yüzyılda Türkiye'de KOBİ'ler: Sorunlar Fırsatlar ve Çözüm Önerileri, Literatür Yayınları, İstanbul
- SAYGILIOĞLU** Nevzat, BİLGİN Mehmet Hüseyin, ARI Selçuk, Eylül 2005, AB Yolunda Türkiye'nin Dünyadaki Yeri, Türkiye Tekstil Sanayii İşverenleri Sendikası, İstanbul
- SORAL** Bartu, 2009, Türkiye'de Bitmeyen Ekonomik Kriz, Kaynak Yayınları: 553, İstanbul
- ZENGİN** Mustafa, BOZALİ Muhammet, 1994, *Marmara Denzinde Av Araçları İle Avcılık Potansiyelinin Tespiti*, T.C. Tarım ve Köyşleri Bakanlığı, Trabzon Su Ürünleri Araştırma Enstitüsü Müdürlüğü, Trabzon
- Binyıl Kalkınma Hedefleri Raporu Türkiye 2005*, T.C.Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, 2005, Birleşmiş Milletler Mukim Koordinatörlüğü, Ankara
- Global Economic Prospects 2006, Economic Implications of Remittances and Migration*, The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, 2006
- Sector Profiles of Turkish Industry General Outlook*, The Republic of Turkey Prime Ministry State Planning Organization, General Directorate for Economic Sectors and Coordination Industry Department, Ankara, February 2004
- TC Merkez Bankası**, 2005, Finansal İstikrar Raporu 2005, Sayı:1 Ankara
- TC Merkez Bankası**, 2006, *Türkiye'de İmalat Sanayindeki Firmaların Fiyatlama Davranışı*, Araştırma ve Para Politikası Genel Müdürlüğü, Çalışma Tebliği No: 06/02
- Türkiye Ekonomisinde Sermaye Birikimi, Verimlilik ve Büyüme (1972-2003) Uluslararası Karşılaştırma ve AB'ye Yakınsama Süreci (2014)*, Büyüme Stratejileri Dizisi, No:6, İstanbul, 2005
- <http://ekonomi.haberturk.com/ekonomi/haber/81954-ulker-dondurulmus-gida-devi-kerevitasi-aldi>, (13.11.2011)
- http://www.gelibolukaymakamligi.com/pages/balik_2.htm, (5.11.2011)
- <http://www.megaforum.com/diger-dersler/63384-1923ten-gunumuze-turkiye-ekonomisi.html>, (13.11.2011)
- <http://www.odasanat.org/index.php/2007/12/denizden-kutuya-sardalya/>, (5.11.2011)