

International Annual Meeting of Sosyoekonomi Society
29-30 October 2015 – Munich, Germany

KURUMSALLAŞMA SÜRECİNDE AİLE ŞİRKETLERİ VE AİLE ANAYASASI ARAŞTIRMASI

Kenan ÖZDEN
Büşra SARACOĞLU
Nazan Nur TÜNAY





İÇERİK

➤ GİRİŞ

- Aile Şirketi Kavramı, Dünyadaki ve Ülkemizdeki Durumu
- Aile Anayasası Kavramı

➤ ALAN ARAŞTIRMASI

- Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Sınırlamaları
- Araştırmanın Önemi
- Araştırmanın Yöntemi, Bulguların Analizi
- Aile Anayasası Modeli Önerisi

➤ SONUÇLAR ve ÖNERİLER

International Annual Meeting of Sosyoekonomi Society
29-30 October 2015 – Munich, Germany



Aile Şirketi Kavramı,

“Aile Şirketi,

- ailenin geçimini sağlamak
- ve/veya mirasın dağılmasını engellemek

amacıyla kurulan,

- ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen,
- yönetim kademelerinin önemli bir kısım aile bireylerince doldurulan,
- kararların alınmasında büyük ölçüde aile bireylerinin etkili olduğu
- aileden en az iki kuşağın kurumda istihdam edildiği şirkettir”

biçiminde belirtilebilir.

[International Annual Meeting of Sosyoekonomi Society](#)

29-30 October 2015 – Munich, Germany



Aile Şirketlerinin Dünyadaki Durumu

- ▶ Amerika Birleşik Devletleri'nde sayıları 18 milyonu aşan şirket, yaşamlarını sürdürmektedir ve bunların %90'ından çoğu aile şirkettir. En büyük 500 firmanın üçte biri aile şirkettir." (Sönmez, 2010: 55)
- ▶ "Dünya'nın en büyük 250 aile şirketinin 99'u A.B.D.'den, 17'si Fransa'dan, 16'si Almanya'dandır. Yalnızca 7 A.B.D. şirketi ilk 25 sıralamasında yer almaktadır.
- ▶ Kore'nin ekonomisinde çok önemli yer tutan aile şirketlerinden yalnızca 3'ü ilk 25 sıralamasında yer almaktadır. (Kırım, 2003: 3)
- ▶ Tüm ülkeler ele alındığında; aile şirketlerinin, ülke ekonomilerinin milli gelirine %45 ile %70'i arasında değişen ve oldukça önemli katkılarda bulunduğu görülür

International Annual Meeting of Sosyoekonomi Society

29-30 October 2015 – Munich, Germany

Aile Şirketlerinin Ülkemizdeki Durumu

Türkiye'deki küçük ve orta boydaki işletmelerin %94'ünü aile şirketleri oluşturmaktadır.

Şirket Adı	Kurucu Adı	Kuruluş Tarihi	Nesil
Vefa Bozacısı	Hacı Sadık	1870	4
Hacı Bekir Lokum ve Akide Şekerleri	Hacı Bekir	1877	4
Çögenler Helvacılık	Rasih Efendi	1883	4
Teksima Tekstil	H. Mehmet Botsalı	1893	4
Ördekçioğlu Mutfak Eşyaları	Ahmet Ördekçi	1919	2
Kamil Koç Otobüsleri	Kamil Koç	1923	3
Eyüp Sabri Tuncer Kolonyaları	Eyüp Sabri Tuncer	1923	3
Doluca Şarapları	Nihat A. Kutman	1926	3
Tatko	Ahmet Emin Yılmaz	1926	3
Koç Holding	Vehbi Koç	1926	3
Kent Gıda A.Ş.	Abdullah Tahincioğlu	1927	3
Uzel Makina	İbrahim Uzel	1940	2
Nuh Çimento, Emintaş İnşaat	Nuh Mehmet Baldöktü	1942	3
Sabancı Holding	Hacı Ömer Sabancı	1946	3
Yeni Karamürsel Mağazacılık	Nuri Güven	1950	3

Kaynak: (Karpuzoğlu 2001: 66).

[International Annual Meeting of Sosyoekonomi Society](#)

29-30 October 2015 – Munich, Germany



Aile Anayasası Kavramı

- Günümüz rekabet koşullarında firmaların sürdürülebilirliklerini sağlamak için kurumsallaşması gerekir.
- Bir aile şirketinin kurumsallaşması içinse en önemli adımlardan biri Aile Anayasasının hazırlanmasıdır.
- “Aile anayasası şirketlerin kurumsallaşarak büyümelerine ve kurumsal yönetime geçerek sürdürülebilirliklerini sağlamalarına da, en büyük yardımcı ve yol haritasıdır denebilir.
“(Oğuz, 2011: 2)
- “Sabancı Holding, Türkiye'de ilk defa "Aile Anayasası" ve "Aile Konseyi" uygulamasına giden şirkettir. Yine, ülkemizde aile anayasası uygulamasına öncülük edenlere, Koç, Eczacıbaşı, Kurtsan, İnci, Abalıoğlu vb gibi aileler de örnek gösterilebilir

[International Annual Meeting of Sosyoekonomi Society](#)

29-30 October 2015 – Munich, Germany



Araştırmanın Amacı

- Bu çalışmasının amacı,
- aile şirketlerinin kurumsallaşma ve aile anayasası konusunda mevcut düzeylerinin belirlenmesi,
- kurumsallaşma ve aile anayasası eğilimleri konusunda nasıl bir tutum gösterdiklerini ortaya koymaktır.

International Annual Meeting of Sosyoekonomi Society

29-30 October 2015 – Munich, Germany



Araştırmanın Sınırlamaları

- Çalışmanın, Türkiye genelinde yer alan ve belirlenen aile şirketleri üzerinde yapılması amaçlanmasına karşın mevcut lisans tezi kapsamında **örneklem hacmi küçük tutulmak** zorunda kalınmıştır.
- Bazı işletmelerin, **kurumsallaşma ve şirket anayasasına gereken önemi vermemesinden** veya **yeterli zamanının olmamasından** ya da **gizlilik kuşkularından** dolayı anket sorularını yanıtlandırmak istemeyebileceği düşünülmüş ve uygulamada da bu kısıtla karşılaşmıştır.

Araştırmanın Sınırlamaları

- Özellikle **telefon ve internet (e-posta) aracılığıyla** yapılan anketlerde toplanan bilgilerin daha etkin olması ve bu verilerden hareketle bir aile anayasası oluşturulabilmesi için 48 adet soru yönlendirilmiştir. **48 adet sorunun deneklere fazla gelebileceği** baştan öngörülmüş ve geri dönen deneklerin görece azlığı da bu beklentisi doğrulamıştır.
- Anket sorularının yanıtlandırılması istendiğinde **"bilgi güvenliği"** ve **"rekabet avantajını yitirme"** nedeni ile yanıtlanmayan bazı sorular olabileceği düşünülmüş ve gerçekleşmede bu durumun etkileri gözlenmiştir.
- Benzer biçimde **"aile arası ilişkilerin sağlıklı sürdürülebilmesi"** nedeni ve endişesi ile yanıtlanmayan bazı sorular olabileceği öngörülmüş ve ögle de gerçekleştirilmiştir.



Araştırmanın Önemi

- Ülke ekonomisinde önemli yeri olan aile şirketlerinin mevcut yapısı çerçevesinde
- kurumsallaşma konusunda **ne kadar çalışma yaptıkları**
- kurumsallaşmanın etken adımı olan **aile anayasasının kullanım payının saptanması** araştırmanın temel çıkış noktasını oluşturmaktadır.

- Dolayısıyla araştırma da Türkiye'nin çeşitli kentlerinde çalışan aile şirketlerinin
- **değişim için önemli olan boyutlarına ilişkin durumları,**
- **kurumsallaşma ve aile anayasası düzeylerinin** belirlenmesini çalışılmıştır.

International Annual Meeting of Sosyoekonomi Society
29-30 October 2015 – Munich, Germany



Araştırmanın Kapsamı

- Ülkemizde çok sayıda aile şirketinin bulunması ve bu şirketlerin tamamına ulaşılmamasının olanaksız olması nedeniyle lisans tezi olanakları ölçüsünde sınırlandırılmıştır.
- Bu nedenle örneklemeyle ilişkin örnek hacmini belirlemede, örnek büyüklüğünün 100 aile şirketi olmasının, bu çalışma için yeterli bir fikir verebileceği kabul edilmiştir.
- Teorik kısımda anlatılan aile şirketi tanımına uyan şirketler örneklem kapsamı içine alınmıştır.

International Annual Meeting of Sosyoekonomi Society

29-30 October 2015 – Munich, Germany



Araştırmanın Yöntemi

- Veri toplama yöntemi olarak **karşılıklı görüşme ve anket yöntemi** kullanılmıştır.
- Hazırlanan soru formunda **48 soru** yer almaktadır.
- Soru formu hazırlanmadan önce aile şirketlerinin ölçülebilir kurumsallaşma boyutlarını saptamak amacıyla İstanbul' da toplam **7 aile şirketiyle karşılıklı görüşmeler** yapılmıştır.
- Görüşmeler sırasında aile şirketlerinin kurumsallaşma boyutlarına ilişkin sorunları olduğu saptanmış, sorunların nedenlerine yönelik ayrıntılı bilgi toplanmıştır.

Araştırmanın Yöntemi

- Ancak sorunların bir kısmı ölçülebilir nitelikte olmadığından, ölçülebilir boyutlar saptanmış ve literatür çalışmalarından aile şirketlerinin sürekliliği için en çok vurgulanan öğelere anket formunda yer verilmiştir.
- Anket formları dağıtımı sırasında sıkça kullanılan **elektronik posta** yöntemi kullanılmıştır.
- Aile şirketlerinin seçimindeki en önemli ölçüt, halen birinci ve ikinci kuşağın şirketin yönetiminde veya çalışmakta olduğu ve devretme aşamasının yakın gelecekte olması beklenen şirket özelliği taşımasıdır.
- Çalışma kapsamında toplam **124 aile** şirketine ulaşılmış ancak **84'ünden** anket formu geriye dönmüştür. Geri dönüş oranı **%68**'dir.



Bulguların Analizi ve Değerlendirilmesi

- Ankete katılan aile bireylerinin yarısı genç yarısı orta yaş grubuna girmektedir. (40 yaş altı genç kabul edilmektedir)
- Cinsiyet dağılımı incelendiğinde yaklaşık **%17** oranıyla kadın sayısının katılımcılar arasında düşük olduğu görülmektedir.
- Katılımcıların **%31'nin** 4/6 yıllık üniversiteyi bitirdiği, **%11,9'unun** yüksek lisans/doktora derecesi aldıkları görülmüştür.



Bulguların Analizi ve Değerlendirilmesi

- Katılan aile şirketinin **%48.8'i** imalat, **%41.7'si** ticaret, **%17.9'u** inşaat ile uğraşmaktadır.
- Şirketlerin **%46.3'ü** merkez ve işyerinde, **%36.6'sı** 2 ile 5 işyerinde etkinliklerini sürdürmektedir. 10'dan fazla işyeri olanların sayısı **%4.9** kadardır.
- Şirket kurucusu **%41.7** ile kendisi, **%44** ile babası ve **%9.5** ile dedesidir.
- Şirketlerin **%53'ü** 1-49 çalışan ile küçük ölçekli, **%36.1'i** 50-249 çalışan ile orta ölçekli ve **%10.8'i** 250 ve üzeri çalışan ile büyük ölçekli tanımına uymaktadır.



Bulguların Analizi ve Değerlendirilmesi

- Şirketlerinin aidiyet durumu incelendiğinde **%63,1'si** tamamen aile üyeleri arasında ortaklık, **%20.2'si** tek bir aile üyesi için tek sahibi, **% 16,7'si** birden fazla aile üyesi arasında ortaklık olarak dağılmıştır.
- Katılımcıların **%44'ü** yönetim kurulu başkanı **%35.7'sinin** yönetim kurulu üyesi ve **%9.5'inin** genel müdür olduğu görülmektedir.
- Katılımcıların **%27.4'ü 0-5 yıl arası**, **%22.6 'sı 16-20 yıl arası**, **%20.2'si 6-10 yıl arası**, **%10.7'si 11-15 yıl arası** ve **%8.3'ü 21-25 yıl arası** aile şirketinde çalışmaktadır.

Güvenilirlik Analizi

- Tabloda görüldüğü gibi güvenilirlik oranının %72 olduğu görülmektedir.
- Ölçek değerinin %60 ile %80 arasında olması, anketin oldukça güvenilir olduğu sonucunu göstermektedir.
- Güvenilirliğin daha yüksek çıkması denek sayısını arttırarak mümkün olabilmektedir.

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,725	,896	84



Aile Anayasası Modeli

Genel Boyutlar	Alt Boyutlar	Madde Sayısı
Genel Hükümler	Gerekçe Amaç Aile değerleri Aile bireyleri arasındaki ilişkiler	6
Çalışma İlişkileri	Profesyonelleşmiş yönetim, Aile üyesi yöneticiler, Aile ve işin sınırları Aile ve işletme amaçlarının ayrımı, Çalışanlara yaklaşım, Profesyonelleşmiş yöneticiler	10
Aile Kurulu	Aile toplantıları, Aile Kurulunun oluşturulması, Aile Kurulunun üyeleri, Aile Kurulunda karar alma, toplantı ve toplantı gündemi, Aile Kurulunun çalışmaları.	13
Sahiplik	Aile şirketinin sahipliği, Şirket paylarının elden çıkarılması, Aile bireylerine pay verilmesi, Yürürlük.	5



SONUÇLAR

- ▶ Aile şirketleri Türkiye'nin çeşitli bölgelerindeki başta olmak üzere çalışmakta olan ayrıca Dünya çapında **%21.4'lük** oran ile Rusya-Turki Cumhuriyetler ve Amerika gibi çeşitli bölgelerinde de üretim veya iş yapmaktadırlar.
- ▶ Aile şirketlerinin **%63.1'lik** oran ile tamamen aile bireyleri arasında ortaklıktır. Bu durum, baba ve kardeşler veya yalnızca kardeşler arası ortaklık şeklinde görülmektedir.
- ▶ Çocukların aile şirketinde çalışmaya başlamadan önce, başka bir işyerinde çalışmalarının özendirilip, **%57.4'lük** oran ile yönetime ve işe farklı gözlükle bakmaları ve **%79.6'lık** oran ile deneyim kazanmaları beklenmektedir

SONUÇLAR

- ▶ Aile şirketleri aynı sektörde çalışmakta olan diğer aile şirketlerine göre kendilerini daha başarılı olarak tanımlamakta ve aynı başarının gelecek kuşakta da süreceğini **%71.4** oran ile düşündüklerini belirtmişlerdir.
- ▶ İşletmeyi başarıya götürececek değişimlerin gerçekleştirilemediğini belirten **%30.1'lik** oranda aile şirketleri, yeni düşüncelerin ortaya konulmamasını ve sermaye yetersizliğini başlıca olarak ortaya koymaktadırlar.
- ▶ Ankete katılan aile şirketlerinin **%89.2'si** kilit noktada bir aile üyesinin bulunması gerektiğini belirtmektedirler. **%33.8'lik** oran ile şirkette aile bireylerinin daha bağlılıkla çalışacağını ve **%48.6'lik** oran ise aile bireyinin daha güvenilir olduğunu vurgulamaktadırlar.



SONUÇLAR

- ▶ Aile şirketlerinin **%56'lık** bir oran ile danışmanlık hizmeti almak konusunda istekli olmadıkları görülmektedir.
- ▶ Yönetim kurulunun etkin çalışması, her şirketin gelişimi ve stratejilerini belirlemesi açısından çok önemlidir. Ancak, araştırma kapsamında yer alan aile şirketlerinin, bu konunun önemi konusunda yeteri kadar duyarlı olmadıkları görülmektedir.
- ▶ Aile şirketlerinin en önemli konularından biri olan yönetimi devretme planının ve aday seçiminin **%94.3'lük** oran ile henüz belirlenmediği araştırma bulgularında görülmüştür.



ÖNERİLER

- Aile anayasası ile bir taraftan aile bireylerinin odaklanmaları gereken temel aile değerleri üzerinde durulur, diğer taraftan
- paydaşlık,
- varis belirleme,
- emeklilik,
- evlilik, boşanma, ölüm, miras

gibi anlaşmazlığa düşülen konulara ilişkin genel ilkeler belirlenir.

Bu nedenle araştırmanın kesinlikle bir şirket anayasasına sahip olmaları önerilir.

[International Annual Meeting of Sosyoekonomi Society](#)

29-30 October 2015 – Munich, Germany

ÖNERİLER

- Bu durum ile aile ve iş birlikteliği arasında denge kurulmasında, aile bireylerinin doyum düzeylerinin artırılmasında, kurum imgesinin olumlu yönde gelişmesinde şirket çalışmalarının verimliliğinin yükselmesinde önemli etkiler sağlanır.
- Araştırmada görülen **%62.7'lik** oranlık aile anayasasının var olmadığı durumda, aile içi ilişkilerde bozulma, aile bireyleri arasında güvensizlik duygusu, uygulamalarda adaletsizlik, hizipleşme ve haksız çekişme ortamının yaratılması gibi durumlarla karşılaşılma olasılığı kuvvetle gerçekleşebilir.
- Bu durumun yol açacağı tehlikeler, aile içi güç savaşı ve aileden kopmalar ile şirket başarısında azalma olabilir. Aile anayasası üstünlükleri ve yararları bu durumda söz konusudur.



TEŞEKKÜRLER!

International Annual Meeting of Sosyoekonomi Society
29-30 October 2015 – Munich, Germany