



T.C.  
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME BİLİM DALI

BURSA ŞEHRİNDEKİ AİLE İŞLETMELERİNİN AİLE  
ANAYASASI UYGULAMASINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Dilek CANSABUNCU

BURSA – 2019



T.C.  
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME BİLİM DALI

**BURSA ŞEHRİNDEKİ AİLE İŞLETMELERİNİN AİLE  
ANAYASASI UYGULAMASINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DİLEK CANSABUNCU**

**701414035**

**Danışman:  
Prof. Dr. MEHMET ERYILMAZ**


**BURSA – 2019**

**T. C.**  
**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı'nda 701414035 numaralı Dilek CANSABUNCU'nun hazırladığı "Bursa Şehrindeki Aile İşletmelerinin Aile Anayasası Uygulamasına Yönelik Bir Araştırma" konulu Yüksek Lisans Tezi ile ilgili tez savunma sınavı, 06/09/2019 günü 12:00 - 13:00 saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasının başarılı olduğuna oybirliği ile karar verilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı ve Sınav  
Komisyonu Başkanı) Akademik  
Unvanı, Adı Soyadı Üniversitesi

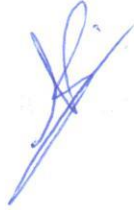
Prof. Dr. Mehmet Eryılmaz  
Bursa Uludağ Üniversitesi



Üye

Akademik Unvanı Adı Soyadı  
Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Nilüfer Rüzgar  
Bursa Teknik Üniversitesi



Üye

Akademik Unvanı Adı Soyadı  
Üniversitesi  
Prof. Dr. Füsun Çınar Altıntaş  
Bursa Uludağ Üniversitesi



06/09/2019



**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**YÜKSEK LİSANS/DOKTORA İNTİHAL YAZILIM RAPORU**

**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA**

Tarih:27/08/2019

Tez Başlığı / Konusu: BURSA ŞEHRİNDEKİ AİLE İŞLETMELERİNİN AİLE ANAYASASI UYGULAMASINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 78 sayfalık kısmına ilişkin, 26/08/2019 tarihinde şahsım tarafından *Turnitin.* adlı intihal tespit programından (Turnitin)\* aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 9'dur.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç/dahil
- 3- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Özgünlük Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Tarih ve İmza

27/08/2019

Adı Soyadı: Dilek Cansabuncu  
Öğrenci No: 701414035  
Anabilim Dalı: İşletme  
Programı: İşletme Tezli YL  
Statüsü: X  Y.Lisans  Doktora

Danışman

Prof.Dr. Mehmet Eryılmaz, 27.08.2019



## Yemin Metni

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Bursa Şehrindeki Aile İşletmelerinin Aile Anayasası Uygulamasına Yönelik Bir Araştırma” başlıklı çalışmanın bilimsel araştırma, yazma ve etik kurallarına uygun olarak tarafımdan yazıldığına ve tezde yapılan bütün alıntıların kaynaklarının usulüne uygun olarak gösterildiğine, tezimde intihal ürünü cümle veya paragraflar bulunmadığına şerefim üzerine yemin ederim.

Tarih ve İmza

06/09/2019



Adı Soyadı : Dilek CANSABUNCU

Öğrenci No : 701414035

Anabilim Dalı : İşletmeAnabilim Dalı

Programı : İşletme Programı

Statüsü :Yüksek Lisans

## ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı : Dilek CANSABUNCU  
Üniversite : Uludağ Üniversitesi  
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Anabilim Dalı : İşletme  
Bilim Dalı : İşletme  
Tezin Niteliği : Yüksek Lisans Tezi  
Sayfa Sayısı : ix+94  
Mezuniyet Tarihi : 06/09/2019  
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Mehmet ERYILMAZ

### **BURSA ŞEHRİNDEKİ AİLE İŞLETMELERİNİN AİLE ANAYASASI UYGULAMASINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Bu çalışmada aile anayasası uygulaması içerisinde olan şirketleri bu uygulamaya iten faktörlerin ve uygulama sonrasında şirketlerin karşılaştığı neticelerin anlaşılması amaçlanmıştır. Bu bağlamda çalışma nitel doğadadır. Çalışmanın fenomeni idrak etmeye yönelik çabası doğrultusunda, araştırmacı Bursa ilinde aile anayasası uygulaması olan 19 firma ile yarı-yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulguları; işletmelerin anayasa çalışmalarına kurum içi çatışmalar, kurumsallaşmayı sağlama arzusu, görev tanımlarını netleştirme düşüncesi, nesillerarası geçiş ve örgütsel amaçlar nedeniyle başladığını ortaya koymaktadır. Benzer biçimde bulgular, firmaların anayasa sahipliği sonrasında sinerjide artış, örgütsel adaletin sağlanması, organik büyümenin sağlanması, kararların rasyonelize olması ve iletişimin güçlenmesi gibi bazı kazanımlar sağladıklarını göstermektedir.

**Anahtar Sözcükler:** Kurumsal yönetim, aile işletmeleri, aile anayasası.

## ABSTRACT

Name and Surname : Dilek CANSABUNCU  
University : Uludag University  
Institution : Social Science Institution  
Field : Business Administration  
Branch : Business Administration  
Degree Awarded : Master  
Page Number : ix+94  
Degree Date : 06/09/2019  
Supervisor : Prof. Dr. Mehmet ERYILMAZ

### A RESEARCH ON FAMILY CONSTITUTION FOR FAMILY BUSINESS IN BURSA

This qualitative study aims to investigate factors that motivated companies to adopt a family constitution, and the consequences thereof. In line with the effort of understanding this phenomenon, the author carried out semi-structured interviews with 19 companies that adopted a family constitution in Bursa province. The study results suggest that companies adopted the family constitution practice for reasons such as intra-organization disputes, smooth generational transitions, organizational purposes, a desire to become more corporate, to clarify job descriptions. The results indicate that companies gained an increase in synergy, organizational fairness, organic growth, rationalized decisions and improved communications after adopting a constitution.

**Keywords:** Corporate management, family businesses, family constitution.

## ÖNSÖZ

Bu çalışmada beni yönlendiren, yol gösteren, hazırlanmasında bana her türlü desteği veren, kıymetli vaktini ayıran değerli hocam **Prof. Dr. Mehmet ERYILMAZ**'a teşekkürü borç bilirim.

Ayrıca çalışmalarımnda yanımda bulunan, yüreklendiren sevgili eşim **Fatih CANSABUNCU**'ya katkılarından dolayı, canım oğlum **Yiğit Lütfi CANSABUNCU** ve aileme de teşekkürlerimi sunarım. Çalışmalarımın tüm ilgililere yararlı olmasını dilerim.

Ağustos 2019

Dilek CANSABUNCU

## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	iv
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ .....	vvi
İÇİNDEKİLER .....	vivii
TABLolar .....	viiiviii
KISALTMALAR.....	ixx
BİRİNCİ BÖLÜM AİLE İŞLETMELERİ VE AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA .....	10
1. AİLE İŞLETMELERİ KAVRAMI .....	10
1.1 Aile İşletmeleri Önemi ve Karakteristik Özellikleri .....	11
1.2 Aile İşletmelerinin Yaşam Dönemleri .....	16
1.2.1. Girişimcilik ve İşe Başlama Dönemi .....	16
1.2.2. Büyüme ve Gelişme Dönemi .....	17
1.2.3. Doyum Dönemi .....	18
1.2.4 Sistem Arayışı ve Profesyonelleşme .....	18
1.2.5. Gelecek Kuşaklara Devir .....	19
1.2.6. Tasfiye .....	20
1.3 Aile İşletmelerinin Üstün ve Zayıf Yanları.....	20
1.3.1 Aile İşletmelerinin Üstün Yanları .....	21
1.3.2 Aile İşletmelerinin Zayıf Yanları .....	23
2. AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMASI .....	25
2.1. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Amacı ve Önemi .....	26
2.2. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Adımları.....	26
2.2.1. Aile Konseyi.....	27
2.2.2. Aile Anayasası.....	28
2.2.3. Devir ve Halefiyet Planı .....	28
2.2.4. Hissedarlar Sözleşmesi.....	30
İKİNCİ BÖLÜM AİLE ANAYASASI KAVRAMI ve HAZIRLANIŞI .....	31
1. AİLE ANAYASASI KAVRAMI .....	31



1.1. Aile Anayasasının Tanımı.....	31
1.2. Aile Anayasasının Amacı ve Önemi.....	33
1.3. Aile Anayasasının Avantajları ve Dezavantajları.....	34
1.3.1. Aile Anayasasının Avantajları.....	35
1.3.2. Aile Anayasasının Dezavantajları.....	36
2. AİLE ANAYASASININ HAZIRLANMASI.....	37
2.1. Aile Anayasası Hazırlama Süreci.....	37
2.2. Aile Anayasasının Kapsamı.....	40
2.3. Anayasayı Hazırlama, Uygulama ve Güncelleme Sorumluluğu.....	45
2.4. Aile Anayasasının Bölümleri.....	48
2.5. Anayasa Hazırlanmasında Dikkat Edilmesi Gerekli Olan Konular.....	49
3. ARAŞTIRMA.....	51
4. TARTIŞMA.....	80
SONUÇ.....	82
KAYNAKLAR.....	84
EK-A GÖRÜŞME FORMU.....	92
ÖZGEÇMİŞ.....	94

## TABLolar

Tablo 3.1. Aile Firmalarını Aile Anayasası Hazırlamaya İten Etkenlere İlişkin Tematik Analiz.....	60
Tablo 3.2 Aile Anaysası Hazırlama Sürecinde Destek Alınan Birimler.....	66
Tablo 3.3 Aile Anayasası Hazırlama Sürecinde Karşılaşılan Güçlükler.....	69
Tablo 3.4 Aile Anayasası Varlığının Faydaları.....	74

## KISALTMALAR

AB : Avrupa Birliği

BTSO :Bursa Ticaret ve Sanayi Odası

## BİRİNCİ BÖLÜM

# AİLE İŞLETMELERİ VE AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA

### 1. AİLE İŞLETMELERİ KAVRAMI

Aile şirketi, kapsamlı ve çok geniş bir kavram özelliği göstermekle beraber açık bir şekilde tanımlanamamaktadır. Bütün aile şirketleri farklı şekillerde kurulmakta, farklı değer yargıları, vizyon, amaç, sistem ve kuralları bulunmaktadır. Bahse konu şirketler, özellikle kurucusuna ait değer yargılarının izlerini taşımakta ve şirkete ilişkin kurallar, ailenin ve kurucunun değerleri, karakteri ve beklentileri doğrultusunda meydana gelmektedir. Değerler, mevcudiyetlerini uzun süreli olarak devam ettirmekte, iş tutuş tarzının ve kurum kültürünün temelini meydana getirmekte, kişilerin zor işlerinden üstesinden gelme, disipline ihtiyaç duyulan işlerde sorumluluk üstlenme ve uzun süreli işlerde sabırla çalışmalarını sürdürmesi benzeri konularda ilham kaynağı olmaktadır (Oflazer ve Akdoğan, 2012: 4).

Aile işletmesi kavramının tanımını yapmak üzere, ilk önce 'aile' kavramının irdelenmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bir topluma ilişkin genel nitelikleri taşıyan en küçük yapı taşı durumundaki ailenin temelinde akrabalık vardır (İşçi, 1996:22). Aile dar anlamıyla baba, anne ve çocuklardan müteşekkil birlik, geniş anlamıyla ise bir ev reisinin otoritesi altında yaşamını sürdüren kişilerden meydana gelen birlik anlamına sahiptir (Akıntürk, 1994:188).

Aile, temelinde baba, anne ve çocuklardan meydana gelen, kan bağıının belirleyici ve hâkim bileşenin duygusallık olduğu, mütakabil korumanın ön planda bulunduğu, toplumu meydana getiren en küçük yapı unsurudur. İki bireyin evlenmeleri neticesinde meydana gelen bu sosyal yapı, evlenen bireylerin kendi evlilik ve yetişme süreçlerinin etkisi altında kalarak, kendine özgü bir kültür geleneği olan bir yapı ortaya çıkarmaktadır. Asli vazifesi; birliğini, mevcudiyetini,

sürekliliğini idame ettirmek olan aile, çocuklarını en iyi şekilde yetiştirerek onlara kaliteli bir gelecek sunmaya gayret eder. Bu gayretler esnasında ekonomik anlamda geçimi sağlamak aile üyelerinden birinin, çoğunlukla aile reisinin sorumluluğundadır (Hatipoğlu, 2006:4).

Aile işletmesi kavramından halk arasında, aile fertlerinden birinin girişim gerçekleştirerek kurduğu, idaresinde söz sahibi bir pozisyonda bulunduğu, işin sahibi olduğu ve genellikle işin içinde yer aldığı bir işletme anlamı çıkarılmaktadır (Fındıkçı, 2005:13).

Bir diğer tanıma göre, aile işletmesi Donelley tarafından, “asgari iki kuşak süresince aileye ait olan, işletme ile ailenin çıkar ve hedeflerinin aynı olduğu ve bu durumun izlerinin işletmelerin politikaları üzerinde görüldüğü işletmeler (Akt. Günver, 2004:170) şeklinde ifade edilirken; Moore ve Longenecker (1989) tarafından ise; mirasın dağılmasını engellemek ve/veya ailenin geçimini gerçekleştirmek amacıyla kurulan, ailenin geçimini üstlenen kişinin idare ettiği, yönetim kademelerinin büyük bir kısmını aile üyelerinin oluşturduğu, karar verilmesi safhasında büyük oranda aile fertlerinin belirleyici olduğu ve aileden asgari iki kuşağın işletmede yer aldığı işletme şeklinde ifade edilmiştir.

Aile işletmesi kavramı ile genel olarak, birbirine akrabalık bağı ile bağlı kimselerin hizmet veya mal üretmek amacıyla birlik tesis ederek kurdukları, kar maksatlı sosyal örgütler anlaşılmaktadır. Fakat günümüzde çok sık telaffuz edilen “aile işletmesi” kavramının, yaygın kullanımına karşın, sınır ve kapsamı, kendine özgü nitelikleri göz önünde bulundurularak, değişik bakış açıları doğrultusunda farklı şekillerde ifade edilmesi durumu söz konusudur (Alayoğlu, 2003:42).

### **1.1 Aile İşletmeleri Önemi ve Karakteristik Özellikleri**

Avrupa Birliği 2015 yılı raporlarına göre, Amerika’daki şirketlerin %90’ı, dünya genelindeki şirketlerin ise %50’si aile şirkettir. Forbes tarafından



yayınlanan 2016 milyarderler listesinde aile şirketlerinin oranı %42 iken, Fortune 500 dünyadaki en başarılı ve büyük şirketlerin %40'ının aile şirketleri olduğunu belirtmektedir. Bunun yanında dünyanın en zengin ilk 10 kişisi içinde 7'si aile şirketi mensuplarıdır. Bahse konu oran Türkiye'de %90'lara varmaktadır. Türkiye'de "Gayri Safi Milli Hasıla (GSMH)"nın yüzde 75'lik kısmının aile şirketlerince üretildiği, büyük işletmeler mevcut olmakla beraber, GSMH'nin büyük bir kısmının KOBİ büyüklüğündeki işletmelere ait olduğu belirtilmektedir (Arıcıoğlu vd., 2017: 60).

Mandel ve O'Hara gerçekleştirdikleri çalışmalarda dünyanın geçmişi en eskiye dayanan aile şirketlerini sıralamışlardır. Yazarlar çalışmalarında dünyada ön planda olan en büyük şirketlerin aile şirketleri olarak işe başlamış olduklarını tespit etmişlerdir. Katma değer ve girişimcilik kültürünü yayma göstergeleri, yaratıcılık, verimlilik, çalışan sayısı ve işyeri sayısı göz önünde bulundurulduğunda, aile şirketleri GSMH'yı, kalkınmayı, ekonomik büyümeyi ve istihdamı artırıcı öncelikli etkenlerden biri olarak kabul görmektedir (Çavuş, 2005: 154; Günver, 2006: 89).

Aile şirketlerinin diğer şirket türlerinden farklı olmasını sağlayan, kendilerine has bazı nitelikleri bulunmaktadır. Bu bağlamda aile şirketlerinin "nevi şahsına münhasır" bir şirket türü olduğunu iddia etmek mübalağalı olmayacaktır. Söz konusu şirketleri karakterize eden esas bileşenler müteakip maddelerde ifade edilmiştir:

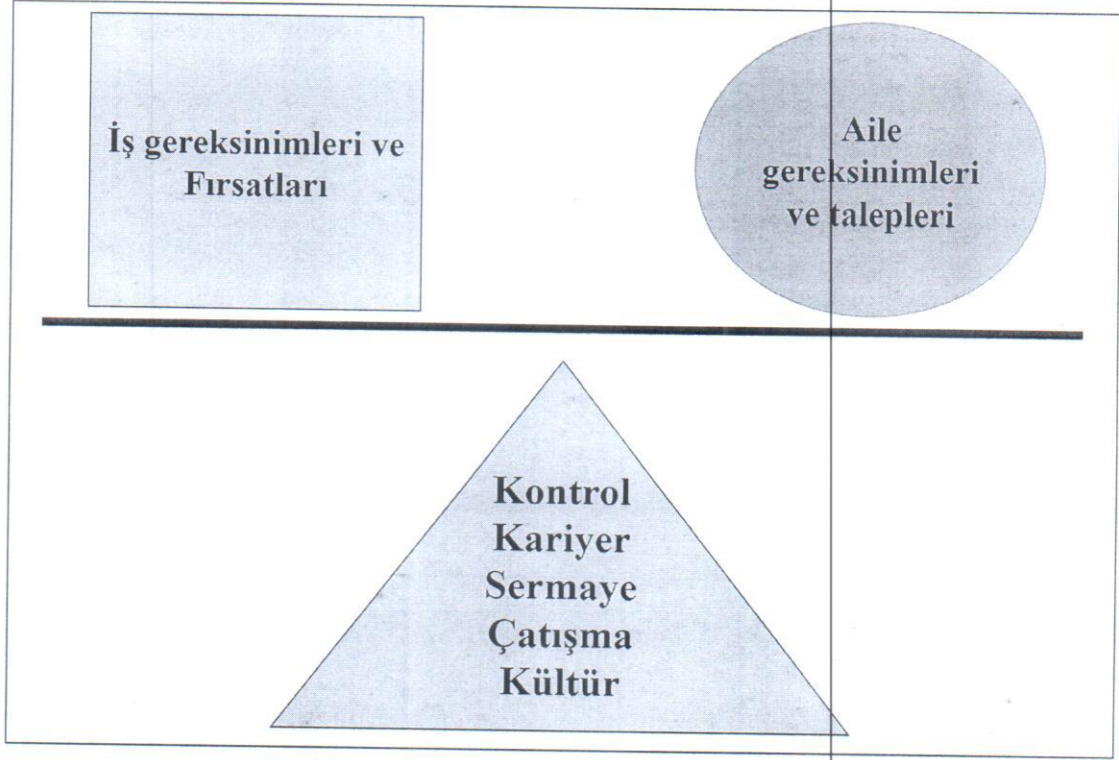
- i. Çoğunlukla aileden asgari iki nesil işletme idaresiyle alakadar olmaktadır (Aydın 1986: 42). Kardeş ortaklıkları, anne/baba çocuk ortaklıkları, kuzen ortaklıkları ve devamlılığı başaran ortaklıklar, bünyelerinde asgari iki nesli barındıran aile şirketleridir.
- ii. Çoğu zaman aile çıkarları ve işletme politikası birbiri ile uyumludur. Genellikle aile bütünlüğünün ve mevcudiyetinin muhafazası maksadıyla kurulan aile şirketleri, aile inanç ve değerlerinden etkilenir. işletme ile ailenin değerleri özdeşleşir.



- iii. Aile bağları diğer etkenlerle birlikte yönetim kademesinin belirlenmesinde belirleyici durumdadır (Öz-Alp 1971: 38). Çoğunlukla şirket sahibinin ailede güven ve sevgi duyduğu bireyler, işletmede de, girişimciye aile içindekine benzer biçimde yakındırlar.
- iv. Mevcut ya da geçmiş dönemlerdeki yöneticilerin çocuklarının büyük kısmı işletme idaresinde görevlendirilirler (Yeğen, 1990: 36). Şirket sahipleri çocuklarının gelecekte miras olarak devralacakları işletmeyi tanımalarını hedefler. Çocuklarına iyi bir gelecek sunmak isteyen girişimciler, ailenin ve şirketin geleceği açısından onların işletmeyi benimsemelerinin ve işleri öğrenmelerinin büyük öneme sahip olduğuna inanmaktadırlar.
- v. Çoğu zaman ailenin ismi ve prestiji ile birlikte işletmenin ismi ve prestiji de gelişir. Aile mensuplarının toplum içindeki statüleri, işletmenin statüsü üzerinde de tesirli olur. Bu nedenle aile fertlerinin işletmede bizzat çalışıp çalışmadıklarından ziyade, taşıdıkları soyadı önem arz etmektedir. Aile ile beraber işletmenin ünü de artar.
- vi. Aile fertlerinin işletmedeki görevleri ile aile içerisindeki durumları birbirinin etkisi altındadır. İşletmede güçlü ve başarılı bir pozisyonu bulunan aile üyeleri aile içinde de güç kazanabilmektedir (Karpuzoğlu, 2004: 10).
- vii. Bu tarz şirketlerde doğal bir koruma bahis mevzusu olabilir. Diğer bir deyişle, çalışma şartları aile fertlerinin sağlığını tehlikeye atmayacak biçimde düzenlenmekte, yıllık izinler ile doğum izinleri ve çalışma saatleri ile alakalı esnek davranılmaktadır.
- viii. Ailenin var olan normları, aile şirketlerinin büyük kısmında kullanılmaktadır (Drucker 1974: 275). Aile inançları ve değerleri, örgütteki işlerin yapılma biçimini, bireyler arasındaki ilişkileri, işlerin gerçekleştirilmesi esnasında yararlanılan metodları ve örgüt kültürünü ciddi anlamda etkilemektedir.

- ix. Genellikle aile bireylerince kurulan aile şirketleri bunun doğal bir sonucu olarak kapalı bir görünüme sahip olabilmektedir. Bu nedenle bahse konu şirketler finansal açıdan sıkıntı çektikleri zaman borçlanmaktan veya halka açılmaktansa, aile fertleri tarafından sağlanan mali desteği kabul etmektedirler. Şirket hakkındaki bilgilerin paylaşılmasından kaçınılmaktadırlar.
- x. Aile şirketlerindeki idari personelin kaynağı çoğu zaman aile fertleri ile akrabalar olmaktadır. Söz konusu şirketlerde, uzmanlıktan ziyade güvenilirliğin ön planda yer alması ve aile fertleri haricinden idari personel almanın uygunsuz görülmesi söz konusudur. Bu nedenle personel seçme ve yerleştirmede aile fertlerine ayrıcalık sağlanabilmektedir (Karpuzoğlu, 2004: 10).
- xi. Çoğu zaman aile şirketlerinde tepe yönetici ve işletme sahibi aynı kişidir. Kurucu ortakların (girişimci) büyük kısmı, sağlıklı iken işletmelerini başka birisine devretmeyi düşünmezler.

Aile şirketlerinde, ailenin başlı başına sorun olabileceği ifade edilmektedir. Bu, pek çok farklı nedenden ötürü ortaya çıkabilmektedir. Örnek vermek gerekirse çözülemeyen kişisel çatışmalar, güven eksikliği, zor aile ilişkileri veya işletmede aile talepleri yaygın sebeplerdendir. Çatışma, insan ilişkilerinin doğal bir unsurudur. Bazı ailelerde çatışma, etkileşimin düzenli bir şekli haline gelir. Birlikte çalışmak aile etkileşimlerini yoğunlaştırır ve kardeş rekabeti veya nesiller arasındaki rekabet gibi aile sorunlarını şiddetlendirebilir. Bir aile, çözülemeyen veya tekrar eden çatışmaların ailedeki iletişimi ve güveni azaltmasına izin verdiğinde, aile üyelerinin fikirlerini paylaşması, sorunları tartışması veya etkili kararlar alması zorlaşır (Carlock ve Ward, 2001: 3-4).



**Şekil 1.1.** Aile İşletmesinde Çatışma Yönetimi

**Kaynak:** Carlock ve Ward, 2001: 4.

Sevdikleri ile ticari çıkarlar arasındaki sürtünme aile şirketini eşsiz kılan husus olarak öne çıkmaktadır. Şekil 1.1 bu aile işletmesi ikilemini, aile taleplerini iş gereksinimleriyle eşit şekilde dengelemesi gereken bir ölçek olarak göstermektedir.

- i. Kontrol: Adil bir şekilde, ailenin ailede karar vermeyi nasıl yöneteceğini, işletmeyi ve mülkiyeti ele almasını sağlamak.
- ii. Kariyer: Çeşitli aile üyelerinin, performansa dayalı ilerleme ve ödüller ile ödüllendirici kariyer veya diğer rolleri takip etmelerini mümkün kılmak.
- iii. Sermaye: Aile üyelerinin yeniden yatırım yapması ve gerekirse diğer aile üyelerinin çıkarlarına zarar vermeden yatırımlarını toplaması veya satması için sistemler ve anlaşmalar oluşturmak.



- iv. Çatışma: İş ailelerinin yaşadıkları çatışmaları ele almak, çünkü onların çalışmaları ve kişisel yaşamları çok kesişmektedir.
- v. Kültür: Plan ve eylemlerin geliştirilmesinde aile değerlerinin kullanılması. Aile işletmesi kültürü, yürürlükteki aile değerlerini temsil eder.

## **1.2 Aile İşletmelerinin Yaşam Dönemleri**

Yaşayan bütün sosyal varlıkların ya da organizmaların belirli bir ömrü vardır. Ömür boyunca inişler çıkışlar ve en sonunda da nihai son olan ölüm gerçekleşir. İşletmeler sosyal varlıklar şeklinde düşünüldüğü zaman, doğal olarak onların da bir ömürlerinin olması beklenir. İşletmeler doğumu müteakip süratli bir şekilde büyürler ve olgunluğa eriştikleri doyum aşamasını takiben iniş sürecine geçerler. En sonunda da hayatları sonlanır. Bu süreç içerisinde işletmeler tarafından atılması gereken en önemli adım, her bir süreç tarafından ihtiyaç duyulan stratejik adımı atmak suretiyle ömürlerini uzatmaktır. İşin aile tarafından yapılması ve dolayısıyla da ilişkilerin daha yoğun şekilde yaşanması nedeniyle, yaşam süreçlerine aile şirketleri için özel bazı unsurlar ilave edilebilir. Aile şirketlerinin gelişim evresinde çoğu zaman müteakip maddelerde belirtilen unsurlar yer almaktadır (Fındıkçı: 2008: 21).

### **1.2.1. Girişimcilik ve İşe Başlama Dönemi**

Girişimcilik ve işe başlama safhası bir aile şirketine ait yaşam sürecinin ilk safhası şeklinde kabul edilmektedir. Şirketin kurucusu sermaye oluşturmak ve pazardan pay elde etmek amacıyla hareket eder. Girişimci bu dönemde, başkalarının yanında çalışarak pratikte kazandığı bilgi ve tecrübeyi kendi işini kurmak suretiyle değerlendirir. Burada girişimciye ait kişisel bazı özellikler önem arz etmektedir. Çünkü, girişimcilik sürecinde varlığını sürdürebilecek bir ürün geliştirmeye ve bir ticari faaliyet gerçekleştirmenin zorluklarını kavrayıp bunları

aşabilecek gözü kara, başkalarının emrinde çalışmak yerine kendi işini kurup işveren olma kararlılığını gösteren bir kişiliğe sahip olmaya ihtiyaç duyulmaktadır.

Girişimci, karakteri sayesinde kısa süre içerisinde başarılı adımlar atarak önemli mesafe kat eder. Girişimci bu safhada tek başına yürüyemeyeceğinin farkına varır ve bilhassa aileden birilerini yanına alarak, yola birlikte devam etme eğilimi gösterebilir. Bu noktada, aile şirketi ve girişimci şirket kavramlarının ayırt edici bir özelliğinin vurgulanması gerekmektedir. Şöyle ki, aile şirketinin kurucusu ve yöneticisi çoğunlukla aynı kişidir. Ancak girişimci diğer şirketlerde, genellikle kurucu ve yöneticinin aynı olmadıkları gözlemlenebilmektedir. İşletmenin girişimci işletmelerindeki proaktif olma, bir bütün halinde risk alma ve yenilik yapma faaliyetlerini kapsayan bir stratejik yöneliminin bulunduğu ifade edilebilir (Ergün vd.,2005: 177). Bunun yanında aile şirketlerinde ise, diğer girişimci şirketlere nazaran, stratejik uyumun daha uzun vadeli olması beklenir. Aile şirketlerinin bu doğrultuda yaşam seyri esnasında izleyeceği temel rota, aile kontrolünün muhafaza edilmesi, borçtan mümkün mertebe uzak durulması ve aile şirketlerinin uzun vadeli perspektifini muhafaza etmesidir (Karayormuk ve Köseoğlu, 2008: 289).

### **1.2.2. Büyüme ve Gelişme Dönemi**

Aile işletmesinin ilk girişiminin başarıya ulaşması, aileye ekonomik yönden olumlu bir geri dönüş sağlar. Aile işletmeye destek oldukça, işletme de aileye destek olur. Bu müteakıl etkileşim, işletmenin gün geçtikçe büyümesini ve gelişmesini mümkün kılar. Bilhassa pazarlama veya üretim odaklı işletmelerin, kartopuna benzer bir büyüme modeline sahip oldukları gözlemlenmektedir. Kritik bir öneme sahip olan bu safhada, aile işletmesi adeta bir yeniden doğuş, kuvvetli bir ivme elde etme, tekrar şahlanarak gelişme dönemi tecrübe etmektedir. Ancak aile işletmelerinin büyük kısmı, bu büyüme ve gelişmeyi tecrübe etmeye yetecek kadar uzun ömürlü değildir. Keza yapılan araştırmalarda belirtildiği üzere, aile işletmelerinin yalnızca yüzde 60'ı bu safhaya erişebilmektedir. Bu safhadaki aile



işletmeleri, üretim yapıyorlarsa yeni fabrika alanları açmaya ve yeni hizmet ya da mamul sunmaya, ticaret gerçekleştiriyorsa yeni hedef pazarlar elde etmeye gayret eder (Fındıkçı, 2011: 22).

Bu safhada şirketin gelişmesi ve büyümesine yardım eden öncelikli etken girişimci ve hissedarlarının şirkete bakış açılarıdır. Ancak her dönemin kârı ya da zararı değişik olacağından, bu safhalar arasında elde edilen kâr, ortaklara verilmek yerine işletmenin mali yapısının kuvvetlenmesi doğrultusunda şirket bünyesinde bırakılırsa, işletmenin daha fazla gelişmesine ve büyümesine pozitif katkıda bulunur. Bu gelişmeler neticesinde işletmenin de genişlemesi mümkün olur. İşletme merkezine ek olarak değişik il ve ilçelerde şubelerin faaliyete geçirilmesi, istihdamın yükselmesi, lojistik açıdan güçlenme benzeri daha çok gelir sağlayıcı unsur bu safhada şirketin büyüyerek güçlenmesini mümkün kılar.

### **1.2.3. Doyum Dönemi**

Kurulup büyümeyi ve mülkiyetini genişletmeyi müteakip aile şirketinin doyuma ulaştığı söylenebilir. Aile şirketlerinin büyük kısmı bu safhayı göremeden yok olurlar ya da hayatlarını küçük esnaf olarak sürdürürler. Aile şirketi bu safhaya erişmiş ise bu aşamadan sonra da enerjisini ne şekilde harcayacağına ilişkin doğru karar almalıdır. Yeni bir ürün imal etmeye ihtiyaç duyuluyorsa yeni ürüne yönelmesi ya da aynı ürünle değişik pazarlara açılması ihtiyacı ortaya çıkabilecektir. Bu safhada göz önünde bulundurulmasına ihtiyaç duyulan bir başka konu da, işletmenin ölçek olarak büyümesine karşın, girişimcilik ruhu, esneklik ve küçüklüğün sağladığı avantajlarını kaybetmemesi gerekliliğidir. Bunlara ek olarak, verimsizliğe yol açacak şekilde yönetim gücü teşkil edilmeden, standart maliyetleme sistemleri, hedeflerle yönetim, stratejik planlama ve bütçeleme benzeri araçlar kullanılabilir (Dilbaz, 2005: 46).

#### **1.2.4 Sistem Arayışı ve Profesyonelleşme**

Firmalar bu safhaya eriştiklerinde aile fertlerinin yeterli düzeyde olmadığını fark etmekte, bir takım konularda profesyonel yöneticilere gereksinim duyulduğunu saptamaktadırlar. Böylelikle büyümenin daha sağlıklı ve sistemli biçimde gerçekleştirilebileceğini değerlendirmektedirler. Bu safhada, büyümenin daha süratli olması bahis mevzusu olmasa da büyüme kontrollü şekilde sürmektedir. Bu safhada olan ve bu safhanın ortaya çıkardığı ihtiyaçları karşılayan işletmelerin dış borçlanma düzeylerinde, ciddi bir azalma görülmektedir. Aile üyeleri ile karşılaştırıldığında profesyonel yöneticiler arasındaki işbirliği ve koordinasyonun daha çok olduğu, dolayısıyla da iç kontrol yapısının daha sağlıklı işlediği, işletme faaliyetlerinin daha düzenli olduğu, işletmede görevli diğer personellerin sorumlulukları hakkında daha bilinçli davrandıkları ifade edilebilir.

Profesyonelleşmeyle beraber gelecekle alakalı planlar daha gerçekçi biçimde yapılabilmekte, piyasaya ilişkin risk ve fırsatlar daha iyi analiz edilebilmektedir. Bütçelemeler piyasa şartlarına uygun biçimde daha kısa zamanda, işletme içi bürokrasi ile zaman kaybedilmeden, ihtiyaç duyulan düzeltmeler gerçekleştirilebilmektedir (Gümüştekin, 2004: 521-523). Profesyonelleşme safhasına erişebilen aile şirketleri, pazarda büyük rakiplerle rekabet edebilir pozisyona sahip bir kimlik edinir. Ticaretini gerçekleştirdiği ürün ya da mamuller spesifik bir markayı temsil eden, tüketici problemlerini göz önünde bulunduran, geniş yelpazeli, profesyonel bir kadronun emeği şeklindedir. Fakat bu evreye erişebilmek aile şirketlerinin tamamına nasip olmadığından, zorlu bir süreci tecrübe etmeyi gerektirir.

#### **1.2.5. Gelecek Kuşaklara Devir**

Yeni yetişen nesle devir süreci, ilgili döngünün nihai safhalarındandır. Burada üzerinde durulan asıl nokta, işlerin yeni nesil tarafından geçmiş dönemlerdeki aktif ve başarılı dönemlerine döndürülebileceği fikridir. Aile şirketlerinin büyük kısmında başarılı olunamadığı da dikkate alınması gereken bir durumdur. Burada üzerinde durulması gereken, yeni nesle devirden ziyade yeni



neslin ne düzeyde profesyonel olduğudur. İşletmede bir arayış vardır ve olası çözümlerden bir tanesi aile fertleri açısından en önemsenen durum şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla aile fertlerinin yurt dışında iyi okullarda eğitim görmeleri, şirket bünyesinde değişik birimlerde sorumluluk edindirilmeleri ve işi öğrenmeleri doğrultusunda değişik faaliyetler gerçekleştirilmektedir.

Esasında bu çok arzu edilen bir tablo değildir. Çünkü işletmeyi kuran ve devamını sağlayan aile üyesi, işletmeyi yeni nesle devretmesi halinde, işlerin geçmiş dönemlerdeki düzen ve özveriyle sürdürülemeyeceğini düşünür. Fakat insanoğlunun sonsuz olmayan ömrü, bu durumu bir bakıma zorunluluk haline getirir. Bu endişeler geleceğin daha önceden düşünülerek planlanması durumunda yok edilebilir (Fındıkçı, 2011: 26). İşletmenin bırakılacağı yeni nesle, işletme için yararlı eğitimin verilmesinin sağlanması, küçük yaşlardan itibaren işletmenin varisleri olacakları bilincinin kazandırılması, bireyin işi olabildiğince erken sahiplenmesini mümkün kılar. Fakat bu planlamanın gerçekleştirilmemesi halinde doğal olarak kaygı ortaya çıkar. Keza aile şirketlerine ait hisseler %20-%30 oranlarında yeni kuşaklara aktarılmaktadır. Söz konusu oranlar, aile şirketlerinin genellikle yeni kuşaklara bırakılmadan yok olduğunu göstermektedir. Bu nedenle varis olması beklenen gelecek neslin, küçük yaşlardan itibaren bu bilinçle yetiştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

### **1.2.6. Tasfiye**

İstenmeyen bir süreç olmasına rağmen eninde sonunda karşılaşılabilecek nihai safhadır. Bu nedenle bu safha göz önünde bulundurularak geleceğe yönelik plan yapılmalıdır. Sahip olunan mal varlığının paylaşımının oldukça meşakkatli bir süreç olması nedeniyle, tasfiye sürecinde aile içi anlaşmazlıklar en yüksek seviyede olacaktır. Bu durum sosyal bakımdan bir infiale neden olabilecektir. Girişimcinin hayat tarzı zarar görebilecek, girişimci kumar, içki gibi zararlı alışkanlıklar kazanabilecektir. Aile şirketlerinin hayat mücadeleleri ve bu mücadelede başarı elde etmek amacıyla yapmaları gerekenler, diğer işletmelerdekilere benzer şekilde, işletme sahip ve idarecilerinin politika ve

strateji seçimlerine istinaden biçimlenir. Ancak bu buzdağının yalnızca görünen parçası olup, buzdağının görünmeyen bölümünde bahse konu strateji ve politikalara ek olarak aile içi tutum, anlayış ve ilişkilerin de, aile şirketinin yaşamı boyunca verdiği mücadeleyi yönlendirdiği ifade edilebilir. Bu nedenle aile şirketi idarecilerinin belirledikleri stratejiler haricinde aile içi ilişkiler, ailenin sosyal bağlantıları ve devletle ilişkiler de, işletmenin kurumsallaşmasında ve idare edilmesinde doğal olarak önemli etki sağlamanın yanında, uzun vadede şirketin büyüüp gelişmesi doğrultusunda da büyük fayda sağlayacaktır (Karademir, vd., 2006: 109).

### **1.3 Aile İşletmelerinin Üstün ve Zayıf Yanları**

Aile şirketleri, iş ve aile ilişkilerini birbirinden ayırmayı, yazılı plan ve programlara yeterli düzeyde yer vermeyi, bireylerden ziyade sistemi hâkim kılmayı sağlayabilirlerse gelecek nesillerle devam etmenin yanında, rekabet avantajı elde ederler. Aksi hal söz konusu olduğunda ise, bazı dezavantajlar meydana gelebilmektedir. Aile şirketlerinin avantaj ve dezavantajları bazı kıstaslar doğrultusunda müteakip maddelerdeki gibi ifade edilebilir.

#### **1.3.1 Aile İşletmelerinin Üstün Yanları**

##### **1.3.1.1. Sermaye Yapısı**

Hem kuruluş hem de büyüüp gelişme safhalarında aile şirketleri finansman problemini çoğunlukla kendi içlerinde giderirler. Bu kapsamda özkaynak kullanımı tercih edilerek, yabancı kaynağa hemen hemen hiç başvurulmaz. Bahse konu durum şirketin dışarıdan güçlü olarak algılanmasını sağlar. Aile şirketinin güçlük yaşaması durumunda ise, zararı aile fertlerinin birikimleri ile tazmin etmeleri söz konusu olmaktadır.



Aile şirketlerinin büyük kısmında uzun vadeli bakış açısı hâkimdir. Ailenin ismi söz konusu olunca bilhassa kaliteden ödün verilmemesine dikkat edilir. Bahse konu durum beraberinde makro anlamda bazı avantajlar getirir. Kaliteden ödün vermeyen aile şirketi, kaliteli hizmet veya mal üretmek üzere kendi iç kontrol sisteminden faydalanır. Bu sayede kalite unsuru dışarıdan başkasının dayatmasına ihtiyaç duyulmaksızın özümсенir. Aksi halde, yani düşük kaliteli ya da kusurlu mal ya da hizmetin yansımaları çoğunlukla aile üyelerine yönelmektedir. Aile üyeleri bu sebeple, şirketin adını lekelememek için kısa vadeli finansal hedefler seçmezler (Uluyol, 2004: 19).

### ***1.3.1.2. Bürokratik Olmayan Hızlı Karar Mekanizması***

Sermayenin büyük bir bölümüne sahip olmanın sağladığı avantaj dolayısıyla, aile şirketlerinde, idari hususlarda yeni bazı adımların atılması konusu bürokrasiye takılmaz. Bahse konu durum aile şirketlerinde karar alma sürecinin süratli bir biçimde tamamlanmasını mümkün kılar. Düşüncelerin aile şirketlerinde daha özgürce ifade edilebilmesi, iş görenlerin motivasyonuna faydalı olmanın yanında yeteneklerinin de gelişmesine olanak sağlayacaktır. Yetenekleri gelişen iş görenler daha kalifiye hale gelecektir. Hedef olarak örgütün verimliliğini belirleyen şirket, iş görenlerinin kaliteli şekilde yetişmesi maksadıyla, onların sosyal imkân, eğitim benzeri olanaklarını dikkate alır, bu doğrultuda kısa vadeli maliyet hesaplarına takılmaz (Karpuzoğlu, 2004: 23).

### ***1.3.1.3. Aileye ve İşletmeye Bağlılık***

Yetenekli aile fertlerinin çalışma hayatını başkasının emrindense kendi aile şirketinde sürdürmesi, bahse konu çalışanın işi sahiplenmesini, diğer iş görenleri çarkın bir dişlisi şeklinde görerek örgüt içerisinde bir “*takım ruhu*” meydana gelmesini sağlayacaktır (Uluyol, 2004: 20). Aile fertlerinin işe bağlı olma sadakati tutarlılığı ile girişimci aile fertlerinin gelir düzeyinin yüksek olması da aile



şirketlerinde arttırıcı bir etken şeklinde kabul edilmektedir (Sebilcioğlu vd. , 2010: 27).

Aile, fertlerini korumak, gelişme ve büyümelerine yardımcı olmak üzere ortaya çıkan sosyal bir sistem olarak tanımlanırken; işletme ise, pazarın ihtiyaçlarına uyum sağlamak, karlılığı arttırmak ve dolayısıyla da gelişen, büyüyen ve hayatta kalma gereklerini sağlamaya gayret eden örgüt şeklinde ifade edilmektedir. Bu nedenle, ailede duygusal dinamikler ön plandayken işletmede mantıksal gerçekler etkilidir. Bahse konu durum, işletme ve aile kavramlarının temelinde doğal olarak bazı değişikliklerin olabileceğini net bir şekilde göstermektedir. Fakat bu mantıksallık ve duygusallığı beraber götürebilen aile şirketleri şirket içerisinde kurum kültürlerinin daha kolay yerleşmesini mümkün kılabilmektedirler. Aile şirketlerinde kişilerin birbirleri ile yakınlığı, birbirlerine anlayışlı bir şekilde yaklaşmaları, sahip olunan müşterek geçmişin katkılarıyla aile içerisinde hızlı ve özel bir iletişim sistemi gerçekleşmekte, bu durum da işlerin daha etkin şekilde gerçekleşmesini mümkün kılmaktadır. Bütün bireylerin aile içindeki hiyerarşik yapıya istinaden sahip olduğu yetenek ve statüye göre davranması ve bu niteliklerinin iş hayatına yansması; derinden bağlı, birbirine güvenen, etkin bir çalışma takımını meydana getirmenin yanında, aile bağı ile bağlantılı olarak mevcut olan bu temel değerlerin katkısıyla, kurumsal kültür biçimlenip aile şirketlerinin rekabet için avantaj elde etmelerini sağlayacaktır (Vural ve Sohodol, 2004: 328). Mevcut kurum kültürü ve lider veya yönetici nitelikleri, iş ortamındaki insan kaynağına ilişkin tutum ve davranışlar üzerinde de belirleyici rol oynamaktadır (Erben, 2004: 353).

### **1.3.2 Aile İşletmelerinin Zayıf Yanları**

Aile şirketlerinin, kendine özgü nitelikleri bakımından daha önce ifade edilen pek çok avantaj sağlamasının yanında, bazı dezavantajlarının bulunduğu ifade edilebilir. Bahse konu dezavantajlar, üç temel noktada ele alınabilir.

### ***1.3.2.1. Finansman***

Finans kaynaklarını temin etme safhasında aile şirketleri çoğunlukla özkaynak kullanımını tercih eder ve yabancı kaynaklardan mümkün olduğunca uzak dururlar. Aile şirketine ait mal varlığının yetersiz olması durumunda, kredi temininde karşılaşılabilecek zorluklar önemli bir dezavantaj şeklinde algılanmaktadır. Bununla birlikte, kar dağıtım esnasında da bazı problemler meydana gelebilmektedir. Aile şirketinin kurumsallaşmamasından ileri gelen kural boşlukları sebebiyle bir kar dağıtım politikası oluşturulmamış olabilir. Bu nedenle kar dağıtımında karşılaşılabilecek bu belirsizlik, finansal bakımdan bir dezavantaj doğurmakla birlikte, aile fertleri arasında bir çatışma ortamının ortaya çıkmasına da neden olabilecektir (Uluyol, 2004: 22).

### ***1.3.2.2. Nepotizm***

Önceki maddelerde, aile şirketlerinde şirket ve aile kavramlarının temelde bazı değişiklikler gösterdiği, çünkü şirket kavramının mantıksal ve kar merkezli bir anlamı olduğu belirtilirken, aile kavramının ise daha çok duygusal bir manası bulunduğu ifade edilmişti. Bahse konu kavramların birbiri ile iç içe girmesi bazı önemli dezavantajlar doğurmaktadır. Bilhassa, şirkete aile içi ilişkilerin yansımaları hususu ile alakalı olarak, aile içinde karizmatik ve saygın bir kişinin yalnızca bunlardan dolayı şirkette alakasız bir departmanın sorumlusu yapılması şirket için ciddi bir zarara yol açacaktır. Adam kayırmacılık, yani nepotizmin yaygın olarak görüldüğü aile şirketlerinde, aile fertlerinin iş deneyimleri ve yetenekleri göz önünde bulundurulmaksızın işe alınmaları ve örgütsel kademeler arasında terfi ettirilmeleri söz konusudur (İlter, 2001: 15). Bu nedenle, işe göre adamdan ziyade adama göre iş seçme söz konusu olacağından, örgütün profesyonelleşmesi ciddi anlamda sekteye uğrar. Şirket, personel alımı safhasında kan bağı en önemli kriter olarak belirlediğinden, istihdam politikasını bu doğrultuda biçimlendirir. Dolayısıyla kariyer planlaması mümkün olmayacağından, aileden olmayan yetenekli çalışanların şirkette terfi etme ihtimali de sınırlı olacaktır. Çalışanlar şirket yöneticileri tarafından ötekileştirilmiş hissetmeye başlayacak ve şirkette



uzun vadeli yer almayı düşünmeyeceklerdir. Bir başka önemli nokta da, aileden olmayan çalışanların çalıştıkları süre boyunca motivasyon eksikliği yaşamalarının muhtemel olmasıdır.

### ***1.3.2.3. İş Tanımları ve Standartlar***

Aile şirketlerinin büyük kısmında var olan iş tanımları uygulamayı yansıtmayabilir ve iş tanımlarında görülen belirsizlik beraberinde otorite boşluğunu ve rol çatışmalarını getirebilir. Bununla birlikte koordinasyon eksikliği de yetki ve sorumlulukların net bir şekilde belli olmamasının muhtemel sonuçları arasındadır. Aile şirketine planlama doğrultusunda ihtiyaç duyulan kurumsal düzenlemelerin gerçekleştirilmemesi, patronun şirketi idare edemeyecek hale gelmesi ya da vefat etmesi neticesinde, şirkette meydana gelecek muhtemel rekabetle birlikte kargaşa ortamı doğacaktır. Aile şirketlerinde iş ve aile kararlarının birbiri ile iç içe girmesi ve aralarında denge sağlanamaması, şirket tarafından faaliyetlerin iş ve aile açısından yüksek verimlilikte devam ettirilememesine yol açacaktır (Karpuzoğlu, 2004: 26).

Değerler, aile şirketlerinde standart şirket mantığına göre daha değişik anlamlar ihtiva etmektedir. Bir aile şirketi, duygular ve eşitliğin önemine vurgu yaparken, diğer şirketler mantık ve adaleti daha ön planda tutarlar. Bu nedenle aile şirketlerinde duygu temelli örgütsel kültür oluşturulmuş olur. Bahse konu durum yönetici ve çalışanların birbirlerine ilişkin gerçekleri görmeleri, ihtiyaç duyulduğunda ceza ve uyarı sisteminin işletilmesi, reel başarı temeline dayanan bir ödül ve performans sisteminin oluşturulması benzeri süreçlerinin önüne geçtiğinden, bir müddet sonra örgütsel etkinliğe ilişkin problemler meydana gelebilmektedir. Bunun yanında diğer şirketlerle karşılaştırıldığında aile şirketlerindeki kültürel yapının daha karmaşık nitelikte olması, aile şirketindeki kültürel yapının analiz edilmesi ve problemlerin giderilmesi maksadıyla yalnızca şirketi değil, bununla birlikte aileyi ve aile içi problemlerin ve rollerin de dikkate alınmasını gerektirecektir. Aile dışı çalışanlar, örgütsel kültürün aile şirketlerinde, reel başarıyı takdir etme, iş görenleri performanslarına, yaptıkları işe ve şirketi

geliştirme doğrultusundaki gayretlerine istinaden değil de, nepotizm şeklinde isimlendirilen akrabaları kayırma davranışı etkisi ile biçimlendirilmesi durumunda, hakkaniyetsiz bir ortamda çalıştıklarını düşüneceklerdir (Sohodol ve Vural, 2004: 329).

#### ***1.3.2.4. Kurum Kültürü***

Aile şirketlerinde yüksek iş gücü devir hızı olması, aile haricindeki işgörenlerin birbiri ile ortak değerler oluşturabilecek düzeyde beraber olamamalarına yol açacak ve bahse konu durum da kuvvetli bir örgütsel kültürün meydana gelmesini önleyecektir. Bunlara ek olarak bir diğer dezavantaj da, aile içi geçimsizliklerin şirkette hissedilmesi ve çatışma temeline dayanan kültürel değerlerin kök salmasıdır. Bahse konu geçimsizliğin, örgütsel kültürle alakalı olarak yıkıcı bir etkisi bulunmaktadır (Sohodol ve Vural, 2004: 330).

Aile şirketlerinde, varis belirlenmesi safhasındaki muhtemel sorunlar ve bu sorunlardan kaynaklanan rekabet hissi, şirket içinde çatışmaların meydana gelmesine neden olabilecek ve doğal olarak verim azalacaktır (Uluyol, 2004: 22).

## 2. AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMASI

Ward (2014) aile şirketlerinin başarılı olmasının, aile meclisi ya da aile anayasasının oluşturulması, aile toplantılarının gerçekleştirilmesi ve bağımsız yönetim kurulunun oluşturulması şeklinde üç temel esasa bağlı olduğunu savunmaktadır. Tileylioğlu ise (2006: 19), şirketin temel değerlerinin yazılı hale getirilmesi, misyon, vizyon ve stratejik planlarının ortaya konması, yönetim kuruluna ait yetki, görev ve sorumlulukların belirlenmesi, aile anayasasının belirlenmesi ve aile konseyinin oluşturulmasına ihtiyaç duyulduğunu ifade etmiştir.

Fındıkçı (2014:23) şirket faaliyetlerinin sistematik biçimde sürdürülmesinin, aile anayasası, aile meclisi ve hissedarlar sözleşmesi benzeri formelleşme süreçlerinin meydana getirilmesi, yönetim kuruluna toplantı ve çalışma disiplininin kazandırılması, aile fertlerinin iş ortamındaki rollerinin tanımlanması, yetki ve görevlerinin ortaya konması, aile şirketlerinde profesyoneller ile aile üyeleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesi ve iş akış süreçlerinin kurumsallaşması durumunda mümkün olacağını ifade etmiştir.

### 2.1. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Amacı ve Önemi

Aile şirketlerinin yok olma sebeplerine ilişkin gerçekleştirilen bir araştırma kapsamında, aile şirketlerinin yok olmasında ticari faaliyetlerin oranı %20 olarak belirlenirken, aile ilişkilerinin oranı %80 şeklinde belirlenmiştir (Yaveroğlu ve Hergüner, 2006). Bahse konu analizde saptandığı üzere, aile şirketlerinde kurumsallaşma problemine çözüm sunulurken, bilhassa aile ilişkilerinin kurumsal hale gelmesi beklenir.

Şirkette meydana gelmesi olası çatışma ve problemlerin engellenmesi, aile ilişkilerinin kurumsal hale getirilmesi ile hedeflenir. Kurumsallaşma sayesinde, aile fertlerinin harcamalarına dair konular, kâr dağıtım politikaları, aile fertlerine



gerçekleştirilecek ödemeler, ortaklar arasında görev dağılımı, yetki ve görev dağılımlarının formalleşmesi, karar verme süreçlerine dair sorumluluklar, şirkette görev yapan aile fertleri tarafından üstlenilecek roller, profesyonel işgörenlerin konumu, halefiyet planları, ortaklık kriterleri ve yönetim kurullarının oluşma biçimlerinin düzenlenmesi hedeflenmektedir (Şakar, 2008:358).

## **2.2. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Adımları**

Literatürde yazarların bir kısmı, aile ilişkilerinin kurumsal hale gelmesi kapsamında aile anayasasının öncelikle oluşturulmasına ihtiyaç duyulduğunu (Koç ve Yazıcıoğlu, 2009:499) ifade etmesine karşın diğerleri (Tileylioğlu 2006:19; Yaveroğlu ve Hergüner, 2006:6; Yıldız, 2008:184) aile konseyinin öncelikle oluşturulmasına ihtiyaç duyulduğunu belirtmişlerdir. Bu bölümde, aile konseyinin vazifeleri arasında aile anayasasını meydana getirmek olması sebebiyle, araştırmacılar da öncelikli adım olarak aile konseyinin oluşturulmasına ihtiyaç duyulduğu düşüncesine katıldıkları için aile konseyine öncelikle yer verilmiştir. Araştırma kapsamında, aile ilişkilerinin kurumsal hale getirilmesi maksadıyla hissedarlar sözleşmesi, halefiyet planı, aile konseyi ve aile anayasası şeklinde dört ana bileşen ele alınacaktır.

### **2.2.1. Aile Konseyi**

Dünya genelinde birçok aile şirketi tarafından, aile şirketlerinin büyüme ve sürdürülebilirliklerinin devam ettirilmesi maksadıyla aile konseyleri oluşturulmaktadır. Şirketlerde aile konseyinin oluşturulması maksadıyla, ailenin belli bir büyüklüğe ulaşması gerekir. Örneğin aile mensubu sayısının 30'u aşması beklenir. Şirketler aile konseyi oluşturmayı başarılı olmalarının temelinde yatan sebeplerden biri olarak görmektedirler. Fakat diğer ülkelerle karşılaştırıldığında, Türkiye'de aile konseyi kuran şirketlerin sayısının daha az olduğu görülmektedir (Deloitte, 2019: 4-5).

Aile üyeleri arasında aile konseylerinin oluşturulması ile birlikte, şeffaf ve demokratik bir iletişim gerçekleşmesi beklenir. Aile konseyinin kurulması muhtemel problem, çatışma, çekişme benzeri pek çok negatif olayı yok edebileceği gibi aile anayasasının ortaya konması, aile fertlerinin çalışma prensiplerini de belirlemeye yardımcı olarak daha sağlıklı adımların atılmasını mümkün kılar (Yaveroğlu ve Hergüner, 2006: 6).

Şirketin kurucusu ve pay sahipleri aile konseyini meydana getirir (Tileylioğlu, 2006: 19). Aile konseyi bu açıdan yönetim kurulundan farklı bir örgütlenme şekli teşkil etmektedir. Şirkette görev alıp almamaları gözetilmeksizin, bütün aile fertleri aile konseyinde yer alır. Konseyde şirkete dair tavsiye kararları alınır ve kritik konularda uyarılar gerçekleştirilir (Gümüştekin ve Adsan, 2006: 180).

Genel olarak aile konseyinin vazifesi, aile fertlerinin isteklerinin şirketin hedefleri ile bütünleşmesini gerçekleştirmektir. Aile konseyinin bu açıdan şirket işlerine dahil yoktur. Örneğin şirkette kimin hangi pozisyonda çalışacağı veya ücretinin ne olacağı ile ilgilenmez (Ward, 2014). Fakat iş ile ilgili konuların aile üyeleri arasında ortaya çıkardığı problemleri gidermek, aile itibarına zarar verebilecek tehditlerin saptanması, aile fertlerinin çıkarlarına ilişkin isteklerin bir karara bağlanması, ailenin işle alakalı beklentilerinin saptanması, iş-aile ilişkilerinin düzenlenmesi, aile ile alakalı hususların görüşülmesi ve aile anayasasının oluşturulması benzeri konularda görevleri vardır (Tileylioğlu, 2006:19).

### **2.2.2. Aile Anayasası**

Aile anayasası, “Aile Strateji Planı”, “Aile Kuralları ve Düzenlemeleri”, “Aile Kuralları ve Değerleri”, “Aile Prensipleri Tebliği” ve “Aile Sözleşmesi” olarak da adlandırılmaktadır. Hissedar haklarının düzenlenmesi, halefiyet ve devir problemleri, yönetim kurulları ve aile konseyinin oluşmasına dair prensipler, aile anayasası ile yazılı hale gelir. Bu sayede, şirketin devamlılığına etki edebilecek temel sorunların çözülmesine katkı sağlanmış olur (Karpuzoğlu, 2004:159).



Aile anayasası ile, aile fertlerinin birbiri ile ilişkileri ve ailenin işle alakalı ilişkilerinin idare edilebilmesi maksadıyla temel unsurlar düzenlenir. Ortaya konacak aile anayasası ile, aile fertlerinin şirkette yer alması maksadıyla ihtiyaç duyduğu eğitimler, kâr dağıtım politikaları, aile fertlerinin şirkette çalışma şartları, şirkete ortak olma ve ayrılma prensipleri benzeri konular açıklığa kavuşturulur (Atılğan, 2003:106). Bu sayede gelecek neslin şirketi aynı çizgide temsil etmesi sağlanmış olur (Ward, 2014).

### **2.2.3. Devir ve Halefiyet Planı**

Aile işletmelerinin devamlılığını muhafaza edebilmesi, iyi planlanmış bir devir süreci ile yakından bağlantılıdır. Fakat çoğu zaman, devir planının, aile işletmelerinin geleceği için taşıdığı hayati öneme karşın, zamanında yapılmadığı ve bahse konu sürecin kendiliğinden gerçekleşmesinin seçildiği gözlenmektedir. Yönetim boşluğu ve liderlik mücadeleleri, işletme sahibinin vefatı, emekli olması veya bizzat çalışmaması halinde, işletme sahibi henüz sağlıklı iken, aile fertleri ve hissedarlarla uzlaşmaya vararak bir varis seçim sistemi oluşturması durumunda önlenmiş olur (Alayoğlu, 2003: 93).

Devretme planının en önemli bölümü, bütün aile fertlerinin toplanarak ortak vizyon oluşturmaları safhasıdır. İşletmenin geleceğinin tartışıldığı, ailenin işletmeyle alakalı hayallerinin ve farklılaşan bireysel rollerin görüşüldüğü söz konusu safhada, gelecek kuşak yöneticisinin belirlenmesi ve yetiştirilmesi kritik öneme haizdir. Gelecek kuşak yöneticide bulunmasına ihtiyaç duyulan teknik, yönetsel ve iletişimsel yetenekler tespit edilerek uygun nitelikteki aday yöneticilerin belirlenmesi hitamında, seçim gerçekleştirilir. (Günver, 2002: 52,66) Fakat, kuruluşundan itibaren yakinen takip ettiği işletmeyi gelecek kuşağa devretmek, kurucuya zor gelmektedir. Devretme sürecinde, kurucunun işletmeyi devretme isteği, kurucunun bu isteğini gerçekleştirmek üzere varislerin sahip olmaları gereken yetenek ve önerilen varislerden bu sorumluluğu kabul etmek üzere istek şeklinde üç bileşen bulunmaktadır. (Jens ve Dascher, 1999: 2).

Yönetimin ne zaman, nasıl ve kime devredileceği problemi, aile şirketlerinin kapanma sebeplerindedir. Şirketin sürdürülebilir olması maksadıyla halefiyet planlarının belirlenmesine ihtiyaç duyulmaktadır (Çelik vd., 2004:201). Aile şirketlerin ülkemiz dışında uzun zaman süresince varlığını sürdürmesinde, söz konusu sürecin planlanmış olması önemli ölçüde etki etmekte iken, ülkemizde sürecin planlanması konusunda yaşanan aksaklıklar, şirket ömürlerinin hedeflenen şekilde uzun olmasına engel olmaktadır. Halefiyet planlarının uygulanabilmesi kapsamında yöneticinin gönüllü olması gerekmektedir (Erdoğan, 2004:203).

Şirketin gelecek kuşaklara bırakılması hitamında yönetimde kimlerin bulunacağı hususunda, halefiyet planı temel rehber durumundadır. Halefiyet planının, birbiriyle tutarlı ve iddialı, erişilebilir, ölçülebilir ve hedefleri açık olmasına dikkat edilmelidir (Uzun, 2014: 44). Şirketin devamlılığı hususunda problem teşkil eden kardeş ve kuzen kavgalarının engellenmesi halefiyet planı ile sağlanabilir. Halefiyet planının başarılı olabilmesinin şartları aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Şensoy, 2010: 326);

- i. Halefin kariyer planları ile uyumu,
- ii. Halefin görevi devralma arzusu,
- iii. Halefin eğitim düzeyi,
- iv. Halefin yeterliliği,
- v. Halefiyet planı ile stratejik planların uyum göstermesi.

#### **2.2.4. Hissedarlar Sözleşmesi**

Hissedarlar sözleşmesi aile şirketlerinde ilişkilerin kurumsal hale gelmesini sağlayan bir diğer faktördür. Bu sözleşme ile, şirkette hissesi olan ortakların hisse devri ve kâr payı, oy hakkı, toplantılara katılım ve bilgi alma benzeri konuları kapsayan hakları düzenlenir. Sözleşmelere dair biçim koşulu



yoktur. Fakat ispat karinesi bakımından yazılı olarak oluşturulur. Şirkette hissesi olan pay sahipleri hissedarlar sözleşmesinin taraflarıdır (Atılgan, 2014: 21).

Hissedarlar sözleşmesinin oluşturulması ile, hisse devrinin ne zaman ve nasıl yapılacağı, hissedar olmanın koşulları, hisse fiyatlarının belirlenmesi ve hisse devrine dair problemleri gidererek, şirket içinde gerçekleşmesi olası ihtilafların engellenmesi hedeflenmektedir (Atılgan, 2003: 110).

## **İKİNCİ BÖLÜM AİLE ANAYASASI KAVRAMI ve HAZIRLANIŞI**

### **1. AİLE ANAYASASI KAVRAMI**

Çalışmanın bu bölümünde aile anayasası kavramı açıklanacak, amacı önemi, avantaj ve dezavantajları ortaya konulacaktır. Müteakiben bir aile anayasasının nasıl hazırlanacağı incelenecektir.

#### **1.1. Aile Anayasasının Tanımı**

Ailenin amaçlarına ulaşmasını sağlayacak ve aile fertlerinin birbiri ile iletişimine katkı verecek yapının meydana getirilmesi, aile fertleri arasında güven duygusunun gelişmesini sağlar. Fakat bu doğrultuda prosedürlerin ortaya konması yatırım ve zaman gerektirir. Aile anayasası, aile kararlarının yapısının meydana getirilmesi ve uygulanmaya konmasının önemli araçlarından biridir. Aile anayasası, aile üyelerinin işle alakalı olarak patron veya işgören olarak dahil oldukları konulara dair beklenti, kural felsefe ve değerleri açık biçimde belirtir. Aile anayasasının yaşayan bir belge olarak muhteviyatının esnek yapıda olmasına, ve işin ailenin gereksinimlerini gidermeye yönelik olarak düzenli şekilde gözden geçirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Aslında bu anayasa, iş ve ailenin birbirleriyle ne şekilde etkileşimde bulunacağını ortaya koyan bir politikalar kümesidir. Çoğunlukla da ailenin misyonu kadar, felsefesini ya da değer yargılarını ihtiva eder (Sebilcioğlu vd., 2013: 20-22).

Aile anayasası, aile şirketlerinin mevcudiyetlerini devam ettirebilmeleri maksadıyla oluşturulan, aile üyelerinin işle ve birbiriyle alakalı yönetmelikleri ihtiva eden olgudur (Karpuzoğlu, 2004: 43). Aile anayasasında öncelikli olarak ortaya konmasına ihtiyaç duyulan husus şudur: şirket geleceği şartlar ne olursa olsun personel isteklerinden daha fazla önem arz etmektedir. Aile anayasası

kapsamında karar verme safhasında herkesin objektif olması lazımdır ve kararları yürürlüğe koyma zamanı geldiğinde net olunmalıdır. İşletme idaresinde düzenleme ihtiyacı doğduğunda, personel ve şirket gereksinimleri doğrultusunda ortak kararlara yönelik anayasa oluşturmaya ve söz konusu anayasanın objektif olarak hazırlanıp, alınan kararların daima savunulmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Eşitlik ilkesini dikkate almak esastır, dolayısıyla da aynı kurallar bütün aile üyeleri için geçerlilik arz etmelidir (Ateş, 2005: 19).

Aile anayasası oluşturmak aile şirketlerindeki kurumsallaşma adımlarındandır. Bu kapsamda yapılmasına ihtiyaç duyulanlar aşağıdaki gibidir (Fındıkçı, 2005: 160):

- i. Benimsenen anayasa ile uyumlu şirket reformlarının gerçekleştirilmesi,
- ii. Yönetim kurulunun anayasanın uygulanması doğrultusunda ağızbirliği yapması,
- iii. Yönetim kurulunda kişisel ve akademik yetenek doğrultusunda görev dağılımı yapılması,
- iv. Şirketin daima öncelikli olması,
- v. Aile ve iş ilişkilerinin birbiri ile karıştırılmaması,
- vi. Anayasaya aile konseyi tarafından destek sağlanması,
- vii. Herkesin geleceğine ilişkin en önemli unsur olan şirketlerin algılanması,
- viii. Aile üyelerinin birbirilerine karşı sevgisinin, saygı ve güveninin daimi olması,
- ix. Zamanı geldiğinde, koltuk kavgası göz ününe alınmadan yeni nesillere aktarılması gerekmektedir,

Aile anayasası, istihdam politikasıyla alakalı olabilmenin yanında, ailenin vizyon ve misyonunun belirlenmesi; aile hedeflerinin ortaya konması, işletmeye ilişkin kâr payı dağıtım ve ortaklık oranları, işletmeyi temsil etme yetkisi ve



şirketin ismini kullanarak, değişik sektörlere yatırım gerçekleştirme ya da kredi alma sorumluluğu benzeri hususlarla birlikte, aile fertleri arasındaki ilişkileri düzgün biçimde idare edebilecek rehber unsurları ve temel ilkeleri de ihtiva etmeli, ilerleyen dönemlerde ortaya çıkması ihtimali bulunan çatışma konularını henüz baştan bir takım ilkelere dayandırmalıdır (Alayoğlu, 2003: 86).

Türk hukukunda düzenlenmiş tipik sözleşmeler içerisinde, aile anayasası şeklinde tanımlanan metin ve sözleşmeler bulunmamaktadır. Bu açıdan, borçlar hukuku sözleşme serbestisi ilkesi doğrultusunda bir sözleşme şeklinde ele alınmaktadır. Aile anayasasının, üzerinde hukuken dikkatle durulmasına ihtiyaç duyulan bir doküman olduğu vurgulanmalıdır. Aile üyeleri arasında uzun zamandır uygulanan fakat yazılı olmayan kuralların yazılı duruma getirilmesi, zahmet gerektiren bir süreç özelliğindedir. Söz konusu süreç sürdürülürken kalıcı bir yapının inşa edilmesi, yeni kuralların ortaya konması ihtiyacını doğurmaktadır. Aile anayasasının, sözleşmeye taraf olmayan aile şirketi ortakları ve aile bireyleri için bir bağlayıcılığı bulunmamaktadır. Fakat sözleşmeye imza atan ve taraf olanlar açısından, aile anayasası bir borç sözleşmesi hükmündedir. Sözleşme serbestisine tabi olması nedeniyle, aile anayasası için şekil şartı söz konusu değildir. Diğer taraftan, yazılı olarak yapılması uygulama kolaylığı ve ispat bakımından önem arz etmektedir. Aile fertleri-şirket ortağı olup olmamaları gözetilmeksizin- potansiyel olarak sözleşmeye taraftır ya da en azından sözleşmenin uygulanmasının etkisi altındadır. Fakat, aile anayasasına imza atan aile üyeleri açısından bağlayıcı ve geçerli olmasına rağmen, imza atmayan aile üyeleri ve alt nesiller açısından, bahse konu sözleşmenin bir bağlayıcılığı yoktur (Deloitte, 2019: 12).

## **1.2. Aile Anayasasının Amacı ve Önemi**

Şirketlerin kaybolup gitme riskinin önüne geçmek adına kurumsallaşmaya ihtiyaçları vardır. Nesilden nesle aktarım imkanı sunan, krizlere dayanıklı, aile içi ilişkilerle beraber şirketin kurumsallaşmasını gerçekleştirebilecek bir aile anayasası, kurumsallaşmanın en belirgin şartlarından biridir. Aile anayasasının;

ailenin işletmeyle olan ilişkisine ve aileye ait yazısız (norm) ve yazılı temel kurallar olduğu, aileye evlilik veya kan bağı ile dahil olarak aynı soyadı taşıyan bireylerin hem aile ilişkilerinde, hem de üçüncü kişilerle ve işletmeyle ilişkilerinde, rehber görevi üstlenebilecek, aile fertlerince kabul edilen bütün aile üyelerine aynı biçimde uygulanan ve uyulmaması halinde bir takım yaptırımları bulunan değerler ve kurallar manzumesi olduğu ifade edilmiştir (Bozkurt, 2004: 14).

Halihazırda bir çok aile şirketinde, bilhassa yetki delegasyonunun etkin olarak yapılamaması nedeniyle, bir takım problemler ortaya çıktığı belirlenmiştir (Sağlam, 2005: 19). Yetkiyi bırakmama arzusundaki aile şirketi idarecilerinin, tüm kararların kendileri tarafından alınması gerektiği düşüncesine sahip olmaları da bu problemleri çoğaltmaktadır. Aile ve işletme misyonu, aile anayasasının en önemli iki parçasıdır (Yaşar ve Civan, 2005: 262). Aile şirketlerinde anlaşmazlıklar ve tartışmalar kaçınılmaz ve doğaldır (Sağlam, 2002: 17). Şirket belli bir hacime ulaştığında, aile fertleri arasındaki problemler, sorunlar artar. Bu bakımdan çatışmaların önlenmesinde aile anayasasının önemi belirgin duruma gelmektedir.

Aile ve işletme misyonu, aile anayasasının en önemli parçalarıdır. İşletme misyonu, işletme üyelerinin kendi rollerinin işletmenin hedeflerini gerçekleştirmesine hangi düzeyde yardım edeceğini ve işletme varlığının gerekliliğini anlamalarını sağlar. Misyon ortaya konarken aşağıda ifade edilen beş adım göz önünde bulundurulmalıdır (Dashew, 2001: 1):

- i. Aile kurucularının beklentileri dikkate alınmalıdır.
- ii. Uyum sağlanmalı ve problemler bertaraf edilmelidir.
- iii. Aile değerlerini kapsayan politikalar ve planlar belirlenmelidir.
- iv. Devamlı eğitim hedeflenmelidir.
- v. Değerler, amaçlar ve hedefler belirlenmelidir.

### **1.3. Aile Anayasasının Avantajları ve Dezavantajları**

Aile anayasasına ilişkin avantajlar ve dezavantajlar ele alındığında, avantajların daha çok olduğu göze çarpmaktadır. Bahse konu avantajların, işletme performansını artırdığı ve aile birlikteliğini güçlendirdiği ifade edilebilir.

#### **1.3.1. Aile Anayasasının Avantajları**

Aile anayasasının işgörenlere ve işletmeye sağladığı pek çok fayda vardır. Varlıkların ne şekilde geliştirileceğini ve korunacağını ortaya koyar, otorite ve görev devri maksadıyla şartları oluşturur, ailenin işbirliği gerçekleştirdiği kurum/kuruluş/kişiler ile ilişkilere ilişkin şartları belirler, kararların alınması adına sistematik metodlar belirler, aile fertlerinin idare kademelerinde yer alması doğrultusunda şartları ortaya koyar, karşılıklı yardımlaşma, destek, sevgi ve saygı sağlar, güveni devamlı kılar ve geliştirir, aile geleneklerini muhafaza eder, ailenin değerlerini ve vizyonunu belirler, kalıcı ve kurumsal nitelikte bir şirket yapısı oluşturulmasını mümkün kılar, şirket içi iletişim ve aile içi iletişimi olumlu yönde birbirinden ayırır, şirket yönetimi ve hissedarlık konularını birbirinden ayırır (Namlı, 2010).

Bir diğer çalışmaya göre aile anayasasının avantajlarını aşağıdaki ifade etmek mümkündür (Karpuzoğlu, 2004ç: 160).

- i. Aile sadakatini artırır,
- ii. İşgören doyumunu adına uygun ortam sağlar,
- iii. Aile duygularını kuvvetlendirir,
- iv. Adalet duygusu oluşturur,
- v. Ailenin kararlılığını ifade eder, kararlılığın sebebini açıklar,
- vi. İşletme performansının yükselmesini sağlar,



- vii. Sağlıklı ilişkilere destek verir,
- viii. Üst kademe idarecilerin, işletme imkanlarından yalnızca kendi lehlerine yararlanmalarını önler,
- ix. Aile önceliklerini açık hale getirir,
- x. Sinerji oluşturur,
- xi. Yardımlaşma ve işbirliğini teşvik eder,
- xii. Güven oluşturur, tarafsızdır,
- xiii. Aile içi iletişimi güçlendirir,
- xiv. Aile fertlerini yönlendirir, rehber görevi üstlenir,
- xv. Temel aile değerlerinin nesilden nesile iletilmesini mümkün kılar.

Montemerlo ve Ward, (2011: 70)'a göre kapsamlı bir aile anayasası geliştirmenin avantajları şunları içerir:

- i. Ailenin ve iş dünyasının çıkarlarını bütünleştirir,
- ii. Gelecek nesiller için değerli bir yol haritası sağlar,
- iii. Aile meclisini ve aile yönetimini daha eksiksiz bir şekilde geliştirir,
- iv. Farklı aile üyelerinin formülasyon sürecine katılmalarına ve ortak olmalarına izin vererek, dahil olma ve dikkate alınma duygularını artırır.

### **1.3.2. Aile Anayasasının Dezavantajları**

Aile anayasasının birçok avantajının yanı sıra az da olsa bir takım dezavantajları vardır. Aile anayasasına ilişkin dezavantajlar aşağıda belirtilmiştir (Oğuz, 2011: 3).

- i. Tüm aileler arasında düşünce birliği sağlamak kolay değildir,
- ii. Esnek değildir,
- iii. Hazırlanması için zamana ihtiyaç vardır.

Aile anayasasının temel zayıflığı karmaşıklığıdır. Karar verecek çok şey olması işi karmaşık hale getirir. Riskler, sınırı olmayan formülasyon çabalarının aile bağlılığını azaltabilmesi de karmaşıklığı artırır. Süreç zaman veya duygusal enerji açısından aşırı kaynak harcanmasına neden olursa, aile üyeleri yorulabilir veya süreci bırakabilir. Öte yandan, aile anayasasını çok hızlı bir şekilde geliştirmek, sürecin yararları için yetersiz kararlara neden olarak riskler doğurur. Genellikle, aile üyelerinin ezilmelerini önlemek için en önemli olarak kabul edilen konularla baş başa aile anayasasını formüle etmek en iyisidir (Montemerlo ve Ward, 2011: 70).

## **2. AİLE ANAYASASININ HAZIRLANMASI**

### **2.1. Aile Anayasası Hazırlama Süreci**

Aile anayasası oluşturulurken şirket kültürünü muhafaza etmek adına profesyonellerden yardım talep edilebilir. Aile anayasası herkesin çıkarlarıyla uyumlu olmalıdır. Aksi halde olumsuz neticeler söz konusu olabilir (Fındıkcı, 2005: 152-156). Her ailenin kültürel yapısı farklıdır. Dolayısıyla bu konuda her aile işletmesinde farklılıklar söz konusudur. Bahse konu kültürel yapı şirketin bütün bileşenlerine etki edecektir.

Aile anayasası oluşturmak için uzun zamana ve yoğun emeğe ihtiyaç duyulmaktadır. Emeklilik, sahiplik, intikal, çalışma koşulları, aile, miras gibi, her biri ailenin gelecekte devamlılığı adına önem arz eden konular uzun zaman boyunca tartışılarak, aile fertlerinin ortak bir noktada buluşmaları sağlanarak karar birliği oluşturulmalıdır (Karpuzoğlu, 2004a: 166). Aşağıda aile anayasasına ilişkin hazırlık sürecini meydana getiren 16 adım sırasıyla ifade edilmiştir (Bozkurt, 2004: 14; Karpuzoğlu, 2004a: 166);

- i. Aile forumunun düzenlenmesi,
- ii. Aile anayasası hazırlama gereksinimi,
- iii. Konsey üyelerinin seçim kriterlerinin ve seçim yönetiminin ortaya konması,
- iv. Aile konseyinin meydana getirilmesi,
- v. Aile konseyi hedefinin; çalışma, seçim ve görevde bulunma şartlarının ve kriterlerinin ortaya konması,
- vi. Aile misyonunun ortaya konması,
- vii. Ailenin zayıf ve güçlü yanlarının belirlenmesi,
- viii. Aile anayasası muhteviyatının ortaya konması,
- ix. Alt çalışma gruplarının meydana getirilmesi,
- x. Aile anayasası taslağının oluşturulması,
- xi. Aile forumunda aile anayasası taslağının sunulması ve aile fertlerinin fikirlerinin alınması,
- xii. Aile anayasasının nihai duruma getirilmesi,
- xiii. Aile anayasasının değiştirme-revize etme şartlarının belirlenmesi,
- xiv. Aile anayasasını uygulamaya teşvik eden sistemlerin geliştirilmesi,
- xv. Hükümlere aykırı hallere ilişkin disiplin sisteminin geliştirilmesi,



xvi. Aile anayasasının son halinin aile forumunda sunulması ve aile fertlerine dağıtımının yapılması.

Aile anayasasının oluşturulması ve yürütülmesi sorumluluğunu üstlenecek bir aile konseyinin teşkil edilmesi, aile anayasası hazırlamak üzere atılacak ilk adımdır. Bu maksatla, aile forumunda, konseye katılım şartları, katılımcı sayısı, seçim usulü benzeri konularda karar alınarak, konseye fonksiyonerlik kazandırılmalıdır. Müteakiben konsey, başkan ve üye seçim yöntemi, görevde kalma zamanı, sorumluluk sahaları ve çalışma şartları; hedef belirleme; aile anayasasında bulunan hükümleri değiştirme ya da revize etme şartları; hükümlere aykırı davranış durumunda yürürlüğe girecek disiplin sistemini meydana getirme ile alakalı konulara ilişkin olarak çalışmaya koyulmalıdır (Karpuzoğlu, 2004ç: 167).

Aile konseyinin ihdas edilmesini takiben, konsey başkanının organizasyonu ile, aile şirketi danışmanı moderatörlüğünde ve aile fertlerinin beklentileri ve tavsiyeleri doğrultusunda, aile anayasasının muhteviyatı konusunda anlaşmaya varılmalıdır. Muhteviyata ilişkin her bir ana konu, önem ve aciliyet sırasına istinaden ele alınmalı, ihtiyaç duyulan durumlarda yönetim danışmanı, mali danışman veya hukuk danışmanı benzeri konularda, ihtisas sahiplerinin düşüncelerinden de faydalanarak bir taslak oluşturulmalıdır. Müteakiben hazırlanan taslak, işleyiş biçimi ve muhteviyatına ilişkin bilgi verilmesi ve aile fertlerinin fikirlerinin alınması maksadıyla, aile forumunda sunulmalıdır. Konsey aile fertlerinin görüş ve tavsiyeleri doğrultusunda taslağı nihai duruma getirir. Yazılı hale getirilen aile anayasasının takdimi maksadıyla bir defa daha aile forumu tertiplenmeli ve katılımcılara forum esnasında anayasadan bir kopya verilmelidir. Bu safhanın ardından, anayasa hükümlerine uyum konusunda bütün aile fertlerini teşvik edici uygulamalar yürürlüğe konmalıdır. Bu noktada en önemli husus, aile fertlerinin kabulünün gerçekleştirilmesidir. Bu nedenle, aile forumu gereksinim duyulan herhangi bir zamanda da tertiplenebilir (Karpuzoğlu, 2004: 167).

Çoğu aile anayasası, içeriği daha hukuki ve aile daha karmaşık olduğunda en az 20-25 sayfa ve en fazla 70 sayfa (ekler dahil) içerir. Bir aile

anayasası oluşturmak genellikle 6 ila 8 aylık bir iletişim ve çalışma süreci gerektirir. Bir danışmanın bilgi toplaması ve şirketi anlaması zaman alır. Ayrıca, ailelerinin çeşitli üyeleriyle, mesleki gündemlerini aynı hizaya getirmek üzere çok sayıda bireysel ve ortak toplantı yapılmalıdır. Ek olarak, aile üyelerinin aile anayasasına katılmaları ve taahhüt etmeleri zaman alır. Genellikle, protokol süreci uzun zaman aldığında, anlaşmalara ulaşmadaki zorlukları yansıtır ve asla imzalanmaz. Aynı şekilde, aile anayasası genellikle ailenin önemli ayrılık çatışmaları olduğunda tamamlanmaz. Aile işinde önemli gerilimler olmadığında protokol sürecine başlamak en iyi zamandır. Genellikle, protokol tüm aile üyelerini içerir. Firmaya dahil olan tüm akrabalar genellikle sürece katılır ve sözleşmeyi imzalar. Aile anayasası, tüm paydaşlar sözleşmeyi imzalamadıkça kullanılamaz. Genel olarak, şirket içi yasaların şirket içinde çalışması engellenir ve şirket mülkiyeti dışında bırakılır. Bununla birlikte, eşlerin pratikte kilit bir etkisi vardır ve bunun anlaşmaya uygun şekilde entegre edilmesi gerekir (Arteaga ve Menéndez-Requejo, 2017: 325)

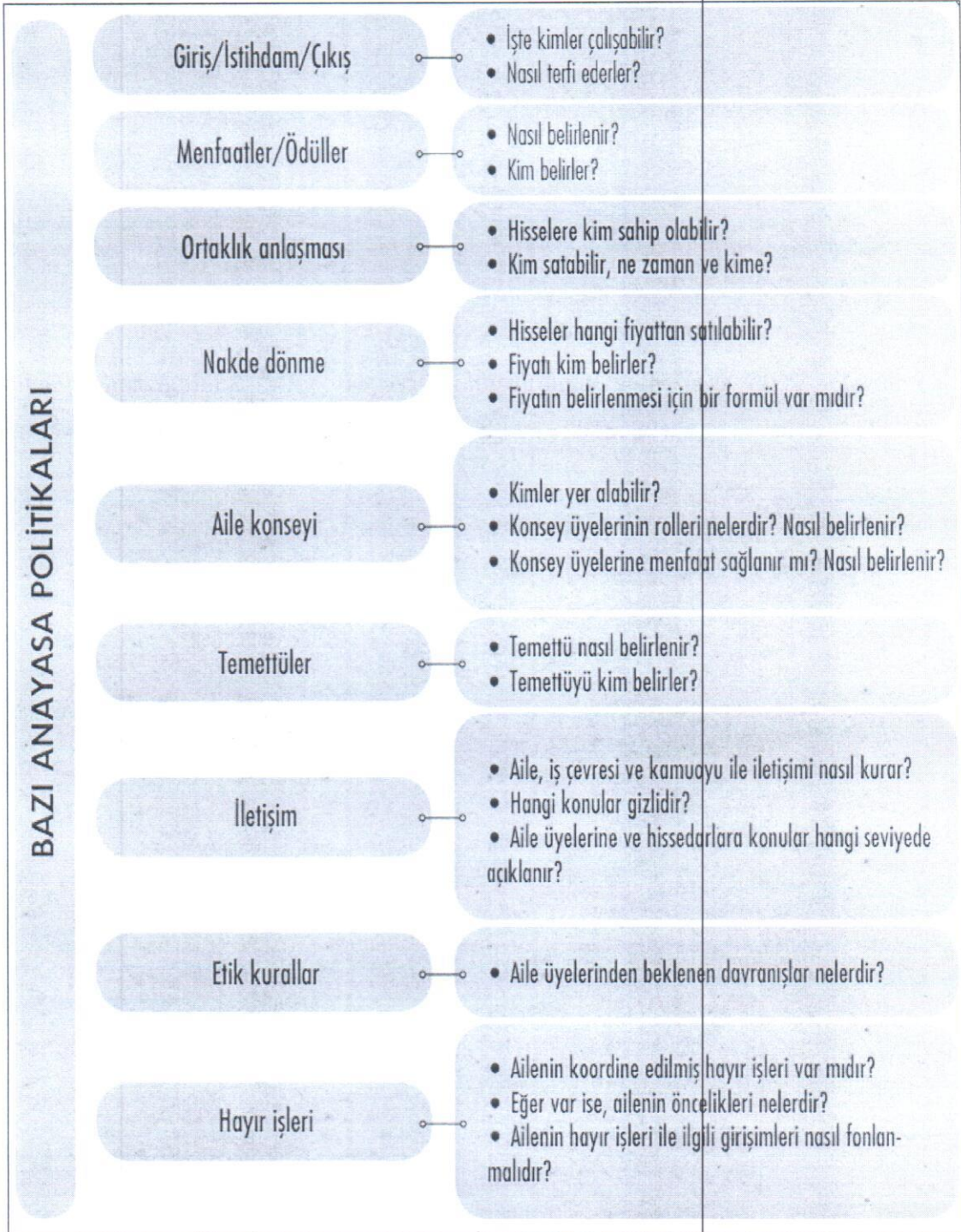
## **2.2. Aile Anayasasının Kapsamı**

Aile anayasası, şirketin adını kullanarak farklı alanlara yatırım yapma ya da kredi alma sorumluluğu, işletmeyi dışarıda temsil etme yetkisi, aileye kar payı dağıtım oranları, aile üyelerinin istihdam politikası, işletmeye yönelik ortaklık oranları, aile amaçlarının, aileye ait bir misyon ve vizyonun tespiti benzeri noktalara da değinmelidir. Hisselerin oranı, görev değişimi ya da devri, yönetim kurulu üyelerinin seçimine ilişkin kriterler ve performanslarının ölçümü, aile fertlerin yönetime katılım koşul ve kuralları ile misyon ve vizyon, aile anayasası içeriğinde bulunan unsurlardır (Deloitte, 2007).

İş ve aile birbirini etkiler. Aile iş planı diğer işlerdeki planlarla aynı değildir. Aile geçmişi, çocuk sayısı ve çocukların kapasiteleri benzeri hususlar, işi etkileyen aile faktörleridir. Nakit durumu, büyüme, coğrafya ve büyüklük benzeri hususlar ise aileyi etkileyen iş faktörleri olarak ifade edilebilir. İş stratejilerinin ve



ailenin hedeflerinin, aile anayasası oluşturulma safhasında aynı çizgide bulunmaları önem arz etmektedir (Sebilcioğlu vd., 2013: 22).



Şekil 3.1. Aile anayasasında olması gereken başlıklar

Kaynak: Deloitte Times, Eylül-Ekim 2009



Aile anayasasının içeriğini aile şirketinin politikaları ve aile bireylerinin talepleri birlikte şekillendirmektedir. Şekil 3.1’de görüldüğü gibi istihdam, ödül sistemi, kar payları, etik kurallar gibi bir çok faktör anayasanın içeriğini şekillendirmektedir (Alayoğlu, 2003:87).

Aile anayasası içerik bakımından; kalıcı ve kurumsal bir şirket yapısı oluşturulmasını sağlamak adına, şirket içi iletişim ve aile içi iletişimi iki ayrı konu haline getirir, şirket yönetimi ve hissedarlık konularını birbirinden ayırır, ailenin değerlerini ve vizyonunu belirler. Bunların yanı sıra, aile geleneklerinin devam ettirilmesine katkı sağlar (Karakurt, 2014).

Aile anayasası, ailenin misyonunu ve değerlerini ihtiva eder. Aile fertlerinin sorumluluklarını, aile konseyinin çalışma unsurlarını ve yeni neslin yetiştirilmesini içerir. Aile fertlerinin işletmeyle ilişkilerinde kılavuz vazifesi üstlenen; bütün aile fertlerince kabul gören ve ayrımcılık gözetilmeksizin bütün bireylere uygulanan ve uyulmaması halinde bir takım yaptırımları olan değerler ve kurallar kümesidir. Bununla birlikte, norm şeklinde isimlendirilen ve yazılı olmayan bazı maddeleri de içermektedir. Aile mensuplarında uyma zorunluluğu ve bilinç yaratan, ve zamanla meydana gelen normlar, ailenin ve işletmenin sürekliliğine hizmet eden, aile üyelerinin emeklilik politikasını, terfi/ödül sistemlerini, işe giriş ve çalışma koşullarını, performans ölçütlerini, birbirleri ve diğer çalışanlarla iş ilişkisinde temel alacakları davranış kurallarını ve aile ile iş ilişkisini oluşturan politikaları içeren bir belgedir (Alayoğlu, 2003:87).

Aile fertleri tarafından uyulması beklenen hususları ifade eden ve bir aile anayasasında bulunmasına ihtiyaç duyulan kuralları ihtiva eden aile anayasasının içeriği, anayasaya, işletmeye ve aileye ilişkin düzenlemeler şeklinde üç ana başlıkta değerlendirilebilir. Aile hakkındaki düzenleme konuları aşağıda ifade edilmiştir (Ward ve Montemerlo, 2011: 33).

- i. Aile ilişkileri,
- ii. Temel değerler,
- iii. Vasiyetname hazırlama,

- iv. Kar payı dağıtımı,
- v. Evlilik, sakatlanma, ayrı yaşama, boşanma, vefat, birinci evliliklerden olan çocuklar/evlilik dışı çocuklar,
- vi. Aile toplantıları tertipleme,
- vii. İletişimi geliştirme,
- viii. Birinci/ikinci evlilik öncesi sözleşme düzenleme,
- ix. Yardımseverlik,
- x. Aile soyadını taşımanın sorumlulukları,
- xi. Sosyal sorumluluklar.

İşletme hakkındaki düzenleme konuları aşağıda ifade edilmiştir (Karpuzoğlu, 2004ç: 161).

- i. Akrabaların sorumlulukları, hakları ve çalışma koşulları,
- ii. Profesyonel idarecilerin sorumlulukları, hakları ve çalışma koşulları,
- iii. İşletmenin kariyer olanaklarından, ününden ve gelirinden faydalanma,
- iv. İşgöremezlik ya da ani vefat,
- v. Varis seçme ve hazırlama,
- vi. Emeklilik sonrası koşullar,
- vii. Şirket değeri,
- viii. Şirket adına ya da şirkete borçlanma,
- ix. Yeniden yatırım,

- x. Aktif-pasif hissedarların sorumluluk ve hakları,
- xi. Azınlık-çoğunluk hisselerinin değeri,
- xii. Hisse satışı ve devri,
- xiii. Sahiplerince başkalarına havale edilen işlerin gerçekleştirilmesi,
- xiv. Lider ve idare şekli,
- xv. Gelecek nesillere devir ve teslim.

Anayasa hakkındaki düzenlemeler aşağıda ifade edilmiştir (Karpuzoğlu, 2004ç: 83, 2011: 161-162).

- i. Sorumluluk ve görevler,
- ii. Karar mercii,
- iii. Yaptırımlar,
- iv. Uygulama prosedürü,
- v. Kapsam,
- vi. Amaç,
- vii. Anayasa değişiklikleri.

Anlaşılacağı üzere, aile anayasası bütün aileyi ve ailenin işletme ile ilişkilerini tertipler. Bu nedenle, oldukça geniş kapsamlıdır. Bu noktada göz önünde bulundurulmasına ihtiyaç duyulan bir husus vardır. Bahse konu husus, anayasanın ikincil amaçlar ile teknik detaylar üzerine odaklanmasına ilişkindir. Söz konusu yapılanma, herkes tarafından açık ve net biçimde anlaşılmalıyken, Bu nedenle de, karışıklıklara yol açar. Aile fertlerinin katılımıyla ve uzmanların yardımıyla hazırlanan ve uygulanmasına ihtiyaç duyulan temel ilkeleri yansıtan, sade ve yalın bir aile anayasasının uygulanabilirliği oldukça fazladır.



### 2.3. Anayasayı Hazırlama, Uygulama ve Güncelleme Sorumluluğu

İşletme ve aile birlikteliğinin birlikte ve sağlıklı biçimde sürdürülebilmesinde, aile büyüklerinin, girişimcinin ve aileden olan şirket tepe idarecilerin ayrı ayrı her birinin büyük önem arz ettiği bir gerçektir. Bununla beraber, bahse konu kişilerin de içerisinde bulunduğu bir aile konseyinin oluşturacağı sinerji ve vereceği fayda daha fazladır. Bir ya da iki kuşağı beraber istihdam eden, hissedar sayısı fazla olmayan küçük ölçekli aile şirketlerinde, idari organ olarak çoğunlukla aile kurulu karşımıza çıkar. Bunun yanı sıra, üç ya da daha kuşağı beraber istihdam eden, çok fazla öz aileyi ihtiva eden büyük ölçekli aile şirketlerinde, aile kurulunun yerine çoğunlukla yönetim kurulu bulunur. Bu tarz aile şirketlerinin idari oluşumunda ayrıca bir aktif aile konseyi de mevcuttur (Cadbury, 2000: 23).

Aile kurulunda, çoğunlukla, şirkette aktif biçimde çalışıp çalışmama durumu gözetilmeksizin, çoğunluk hisseye sahip olan hissedarlar bulunur. Bahse konu kurulun sorumluluğu, hissedarlık-yönetim, aile-şirket benzeri ara birim konularla alakalı ilkeleri ortaya koymak ve şirketi, ortaya konan ilkeler çerçevesinde yönlendirmektir. Kurul bunu başarabilmek adına şirketin sermaye ihtiyacı, ailenin talepleri karşılama doğrultusunda gerekli likidite miktarı ve temin kaynakları, şirketin kontrolünü koruma ve iş sahiplerinin ihtiyaçları benzeri konulara yoğunlaşmalıdır. Kurul bunlara ek olarak, aile fertlerinin şirket bünyesindeki çalışma şartları, sorumlulukları ve hakları ile alakalı genel kabul görmüş standartlar ortaya koymakla da yükümlüdür (Bork vd., 1996: 145-146). Aile kurulunun işi aile küçük olduğundan dolayı nispeten kolay olup, az sayıda düzenlemenin yeterli olduğu ifade edilebilir. Ailenin genişlemesi ile beraber düzenlenmeye ihtiyaç duyulan birçok husus gündeme gelir.

Büyük ölçekli aile şirketlerinde, yönetim kuruluyla birlikte çoğunlukla bir aile konseyi de vardır. Söz konusu konsey, ailede bir yönetim kurulu olarak görevlidir ve ilgi alanını, aile üyelerinin şirkette çalışma koşullarını, sorumluluklarını ve haklarını saptama, ölüm, evlilik, boşanma benzeri hususlarla

alakalı politikalar ortaya koyma; hisse ve hissedarlık sözleşmesi tertipleme; emeklilik koşullarını belirleme; varis seçme, hazırlama benzeri konular oluşturur (Hoover ve Hoover, 1999: 11). Aile konseyinin hedefleri, ailenin gereksinimleri çerçevesinde değişmekle beraber bilhassa üstlendiği işlevler problem çözme, karar alma ve planlama bazındadır. Konsey tarafından üstlenilen sorumluluklar, aşağıda ifade edilen konularla alakalıdır (Moran, 2009):

- i. Aile planlarını ve programlarını yürürlüğe koymak,
- ii. Gelecek kuşak için aile liderleri yetiştirmek,
- iii. Ailenin hissedarlık eğitim programlarına katılım göstermesine destek vermek,
- iv. Şirket ve aile arasındaki ilişkileri izlemek,
- v. Fikirlerin paylaşımı maksadıyla bir aile forumunu önermek,
- vi. Ailenin varlık sebebini ve aile değerlerini yeni nesillere aktarmak,
- vii. Ailenin katılımını ve tutarlılığını teşvik etmek,
- viii. Stratejik risk planını geliştirmek,
- ix. Aile planlarının geliştirilmesi doğrultusunda rehberlik yapmak,
- x. Şirketin izlediği stratejileri gözden geçirmek.

Büyük ölçekli aile şirketlerinin idari oluşumunda, nihai olarak yönetim kurullarının mevcudiyeti göze çarpmaktadır ve söz konusu kurul, işletmenin tabi olduğu koşulları göz önünde bulundurarak alternatif faaliyet sahaları belirlemek, uygulamaları kontrol etmek ve uzun vadeli şirket stratejilerini ortaya koymak benzeri amaçlar doğrultusunda faaliyetlerde bulunur. Kurulun sorumluluk ve görevleri aşağıda belirtilmiştir (Camp, 2003: 7):

- i. Girişimci ve diğer kıdemli idarecileri de kapsayacak şekilde şirket performansını değerlemek,

- ii. Gereksinim görülen kritik kaynakları (ekipman, sermaye, teknoloji, insan) belirlemek,
- iii. Hedeflere erişmek ve etkin bir organizasyonel yapı tesis etmek maksadıyla, doğru ve uygun faaliyetleri belirlemek, politikalar oluşturmak,
- iv. Ana organizasyon değişimlerini kontrolde tutmak,
- v. Şirket vizyonunu gerçekleştirmek adına bütün şirketi kapsayan amaçlar setini oluşturmak,
- vi. Periyodik bağımsız denetimleri idare etmek.

Yönetim kurulunun ilgi alanını oluşturan muhtemel konular ise, tüm şirketi ilgilendiren ve şirketin geleceğinde kritik bir etkisi olan hususlarla alakalıdır. Bahse konu hususlar aşağıda ifade edilmiştir.

- i. Varisin ve gelecek tepe idare ekibinin belirlenmesi, hazırlanması ve istihdamı,
- ii. Aile üyelerinin ve profesyonellerin entegrasyonu,
- iii. Satış hacimleri,
- iv. Büyüme hedefleri,
- v. Yeni yatırımlar,
- vi. Ürün portföyünü yenileme ve geliştirme,
- vii. Organizasyonel düzenlenme,
- viii. Pazarı yenileme ve geliştirme,
- ix. Borçlanma,
- x. Kar dağıtımı,



xi. Performans ve ücret değerleme politikasını belirleme.

Sorumluluk alanı genel hatları ile yukarıda ifade edilen kurulun öncelikli görevi; yönetim kurulu başkanına yön göstermek, uzun vadeli işletme stratejileri geliştirmek, izlemek, ortakları temsil etmek ve haklarını muhafaza etmek şeklinde belirtilebilir. Yönetim kurulu ile ilgili olarak belirtilecek son husus, katılımcıları ile alakalıdır. Yönetim kuruluna; aile üyesi olmayan profesyonel idarecilerin, şirkette çalışan aile fertlerinin, şirkette çalışmayan uzmanların ve hissedarların katılım göstermesi; kurulun, çok boyutlu düşünebilme ve objektiflik yetisini daha da üst seviyeye çıkarabilir. Bununla birlikte kurula hariçten katılımların olması, şirkete kredibilite sağlanmasında; ana yönetim kararlarının verilmesine destek olunmasında; şirkete yeni, değişik ve geniş uzmanlıkların dahil edilmesinde yüksek katma değer oluşturabilir (Carlock vd., 2001; Camp, 2003: 228-229).

#### **2.4. Aile Anayasasının Bölümleri**

Danışmanlık şirketleri aile anayasasının ana hedeflerinin aile şirketindeki çatışmalardan kaçınmak ve firmanın aile kontrolünü sağlamak olduğunu ileri sürmektedir. Kurallar ve anlaşmalar, aile, mülkiyet ve/veya yönetim çıkarları arasındaki örtüşmelerden kaynaklanabilecek çatışmaları önlemek için kullanılmaktadır. Ek olarak, danışmanlık şirketlerinin, aşağıdaki gibi bir aile anayasasının ana bileşenleri üzerinde hemfikir olduğu görülmektedir (Arteaga ve Menéndez-Requejo, 2017: 323-324):

- i. Giriş: Bir başlangıç sayfası, aile şirketinin tarihini, ilkelerini, değerlerini ve vizyonunu içerir. Bu bölüm şirketin stratejisini, büyüme ve finansman politikalarını yansıtır ve açıklar.
- ii. Aile ile İlgili Anlaşma Şartları:Yönetimde aile ile ilgili anlaşmalar, kayırmacılıktan kaçınmak için aile üyelerini firmaya (eğitim, mesleki deneyim ve resmi pozisyonlar) dahil etme şartlarını ve hükümlerini ele almaktadır. Bunlar, firma yeni nesiller dahil etmeyi düşündüğü zaman kilit meselelerdir (eğitim faaliyetleri sıklıkla meydana gelir). Anayasa,

firmanın profesyonelleşmesini geliştirme gereği üzerine bir aile yansıması teşvik eder. Üst yönetici genel olarak bir aile üyesi olmasına rağmen, Aile Anayasası, kuruluşunu iyileştirerek ve davaları azaltarak şirketin profesyonelliğini artırır.

- iii. Mülkiyet ile İlgili Anlaşma Şartları: Mülkiyetle ilgili anlaşmalar, hisse devirlerini, güçlendirilmiş oy çoğunluğunu ve mülkiyeti müteakip düzenlemeleri düzenler. Azınlık sahipleri de dahil olmak üzere bir aile işletmesinin hissedarları, genellikle şirket ile duygusal bağlara sahiptir. Danışmanlar, bir aile protokolünün azınlık hissedarların pozisyonunu koruduğu konusunda hemfikirlerdir. Anayasa, azınlık pay sahiplerinin ekonomik haklarının belirlenmesinin avantajlarına ek olarak, yeni kuralların akraba alımı gibi tüm mal sahiplerine eşit olarak uygulanmasını sağlar. Ayrıca, nadiren aileye ait olmayan azınlık hissedarlar durumunda, genellikle Protokol süreci ve anlaşmalarına dahil edilirler (veya paylarını satma fırsatı sunulur). Anlaşma, emeklilik bonolarıyla elde edilen geri alımları paylaşmayı kabul ederek ve azınlık hissedarlarının şirketin ilerlemesini engellemesini önleyerek, aile çıkarları olmayan azınlık hissedarlarının çıkarlarını firmanın çıkarlarına karşı korur. Genel olarak, engelleyici çatışmaları azalır.
- iv. Yönetim ile İlgili Şartlar: Yönetim ile ilgili anlaşmalar aile konseyini şekillendirmekte ve aile üyelerinin işyerindeki girişimini sınırlamaktadır. Yönetim kurulu ile ilgili olarak, genel olarak bağımsız üyeler dahil edilmiştir. Ayrıca, nitelikli azınlık hissedarların katılımından yararlanmak için bir fırsattır. Tahkim prosedürleriyle ilgili hükümler genellikle dahil edilmekle birlikte, aile üyeleri arasındaki gelecekteki çatışmaları aydınlatmak için, genellikle, bu fıkralar genişletir ve oldukça ayrıntılı değildir.



## **2.5. Anayasa Hazırlanmasında Dikkat Edilmesi Gerekli Olan Konular**

Aile anayasası hazırlanması safhasında, bütün aile fertlerinin ilk önce aile anayasası gereksinimi, içeriği ve içerikte bulunan her bir husus hakkında fikirbirliği sağlamalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bütün safhaların ardından, fikirlerinin alınması ve kararların olabildiğince fikirbirliği ile alınması, önemli bir gereklilik durumundadır. Fakat burada ifade edilmesi gereken bir nokta vardır. Aile forumu toplantılarında veya ailenin kalabalık olması halinde bütün katılımcıların şikayetlerini, tavsiyelerini ya da beklentilerini almak mümkün olsa da, fikirbirliği ile neticeye varmak oldukça zordur. Bu nedenle, karar verme yetkisi katılımcı sayısının kısıtlı olduğu yönetim kurulu, aile konseyi ve aile kuruluna aittir. Kararlar fikirbirliği ile alınmadığında, oyçokluğu ile karar alma yöntemi tercih edilmektedir. Bununla beraber oyçokluğu ve fikirbirliği arasında önemli farklılıklar bulunduğu hatırdan çıkarılmamalıdır (Karpuzoğlu, 2004ç: 167).

Aile anayasası hazırlanması safhasında önem arz eden diğer bir konu da aile konseyi başkanlığı ile ilgilidir. Başkanlığın belirli periyotlar süresince üstlenilmesi, demokratik bir ortam oluşturmanın yanı sıra genç nesil aile fertlerinin şirkete ve aileye bakışlarının pozitif yönde etkilenmesini sağlar. Bu yöntem bununla birlikte, genç nesil aile fertlerinin faaliyetlerinin gözlenmesine ve değerlendirilmesine imkan sunar, başkanlığın yalnızca girişimcinin elde ettiği bir hak özelliğinde olmadığını ve yeterli düzeyde performans sergileyenlerin konseyde başkanlık görevi üstlenebileceğini göstermesi bakımından da önem arz etmektedir. Bu konuda altı çizilecek son husus, aile konseyi teşkil etme ve aile anayasasını oluşturma sürecini ilk kez deneyimleyen aile şirketlerinin, bir aile şirketi danışmanı gözetiminde söz konusu çalışmaları sürdürmeleri ile ilgilidir. Böylelikle, hem aile üyelerinde konseye ve aile anayasasına karşı güven oluşturulması, hem de daha sistemli bir çalışma ve daha sağlıklı uygulamaların gerçekleştirilmesi sağlanır (Karpuzoğlu, 2004ç: 168).



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3.1. ARAŞTIRMA

#### 3.1.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın gayesi aile anayasası hazırlayan firmaları, bu pratiğe iten nedenleri ve aile anayasasına sahip olmanın getirdiği sonuçları anlamaktır.

#### 3.1.2. Araştırmanın Örneklem Yöntemi ve Veri Seti

Araştırmanın anakütlesini Bursa'da aile anayasasına sahip işletmeler oluşturmaktadır. Öte yandan, bu konuda işletmeleri araştırmacılara sunacak herhangi bir liste bulunmamaktadır. Bu nedenle, internet ortamında yapılan ilk tarama sonrasında, aile anayasası bulunan şirketlerin bir listesi çıkarılmıştır. Bu listede bulunan şirketlerle temasa geçilmiş ve araştırmaya katılmayı kabul edenlerle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Ardından, görüşmelerin başlatıldığı bu şirketlerden temasa geçilebilecek diğer şirketlerin isimleri öğrenilmiş, bir başka deyişle “kartopu örnekleme (snowball sampling)” yönteminden (Yıldırım ve Şimşek, 2005) yararlanılmıştır. Görüşmeler ilerlerken, bir süre sonra katılımcıların verdiği cevapların birbirlerini tekrarlamaya başladıkları, bir başka deyişle “örneklem doyduğu” (Glaser ve Strauss, 1967) tespit edilmiştir.

#### 3.1.3. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi

Görüşme (interview) yöntemi sıklıkla nitel araştırmalarda kullanılan bir veri toplama yöntemidir. Görüşmenin çeşitli kıstaslara göre türleri vardır. Örneğin görüşmecî sayısına göre görüşmeleri birebir ya da grup görüşmesi olarak gruplamak mümkündür. Bir diğer görüşme sınıflandırma kıstası görüşmenin ne

derece yapılandırıldığıdır. Yapılandırılma derecelerine göre görüşmeleri “yapılandırılmış”, “yarı-yapılandırılmış” ve “yapılandırılmamış” görüşme olarak ayırmak mümkündür (Eryılmaz, 2011). Yarı-yapılandırılmış görüşme diğer ikisi arasında melez bir karakter göstermektedir. Bu görüşme türünde görüşmecinin kullanacağı bir görüşme formu vardır. Öte yandan bu forma ilaveten, araştırmacı görüşmenin gidişatına göre merak ettiği soruları da katılımcılar sormakta serbesttir. Araştırmada görüşmelerde kullanılmak üzere bir görüşme formu hazırlanmış ve ilk önce bir pilot uygulaması yapılarak kullanıma hazır hale getirilmiştir. Görüşme formunun ilk kısmı katılımcılar ve çalıştıkları şirkete dair genel enformasyonu almaya yönelik soruları içermektedir. İkinci bölümde ise araştırmanın amacına yönelik açık uçlu sorular bulunmaktadır. Görüşme formu, tezin sonunda EK A’da sunulmaktadır.

### **3.1.4. Araştırmanın Veri Analiz Yöntemi**

Araştırmada toplanan veriler araştırmacı tarafından elle not alınmıştır. Daha sonra bu veriler satır satır okunmuştur. Okunan veriler için önce kodlar, sonrasında ise kategoriler ve onların altında toplandığı temalar çıkarılmıştır.

## **3.2. BULGULAR**

Araştırmaya katılan katılımcıların 63,15’si (%) erkek, 36,85’si (%) ise kadındır. Araştırmaya katılan katılımcıların en genci 24 en yaşlısı ise 62 yaşındadır. Katılımcıların yaş ortalaması 43’dir. Katılımcıların eğitim seviyesine bakıldığında ise; katılımcıların 47,36’sı (%) lise, 31,57’si (%) üniversite ve 21,07’si (%) ise yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitime sahiptir. Ardından açık uçlu sorular verilen yanıtlar aşağıda sunulmaktadır.

Bu doğrultuda araştırmanın verisini Bursa’da aile anayasasına sahip 19 firmadan, 7 firmanın kurucuları, 9 firmanın ikinci nesil yöneticileri, 3 firmanın ise insan kaynakları yöneticileri ile yapılan görüşmelerle toplanan veriler oluşturmaktadır. Görüşme yapılan firmaların 47,36’sı (%) tekstil, 10,52’si (%)

gıda, 26,31'i (%) otomotiv 15,78'i inşaat firmalarıdır. Firmaların 78,94'ü (%) büyük ölçekli, 21,05 (%) küçük ve orta ölçekli işletmelerden oluşmaktadır. Firmalarının kuruluş tarihlerine baktığımızda en fazla 60 yıl en az 25 yıllık firmalardı. Firmaların yaş ortalaması 42,5'dir.



**Soru 1:** *Aile Anayasası hakkında kişisel düşüncelerinizi aktarabilirmisiniz.*

Aşağıda ilk soruya verilen cevaplar arasından ilginç olduğu düşünülen alıntılara yer verilmektedir.

...Aile Anayasası bir vizyonu olan şirket sahibi ailenin ve aile bireylerinin menfaatlerini korumak ve devamlılığını sağlamak için güzel bir oluşumdur. Bu oluşumun zamanında yapılması bence mecburidir. Nasıl ki her ülkenin bir anayasası varsa her aile şirketinin de mutlaka anayasası olmalıdır (Katılımcı 1).

...Benim kişisel fikrim her aile reisi nasıl belli kurallar çerçevesinde ailesini yönetiyorsa her şirketin yönetilmesi için anayasalarını baştan hazırlayarak çıkacak olan muhtemel sorunların önüne geçilmesini sağlamaktır. Özellikle aile anayasası aile bireylerinin kendi aralarındaki ve çalışanlar arasındaki iletişimi kolaylaştırıyor (Katılımcı 2).

...Her firma bir bebeğe benzer. Doğum sancıları, emekleme dönemi, büyüme dönemi ve olgunlaşma dönemleri vardır. Kurumsallaşma ve aile anayasası hazırlama bu dönemleri de büyüme dönemine girdiğini düşünüyorum. Çocuk sayıları arttıkça sıkıntılar başlıyor, aile fertlerinin arasındaki çekişmelerin önü alınmaz hale geliyor. Aile bireyleri de işin içerisinde olduğu için çekişmeler ister istemez çalışanların ve yöneticilerinde psikolojilerine de yansıyor. Velhasıl aile şirketi olmanın zorlukları çok. Her aile şirketinin doğru zamanda ihtiyaçları doğrultusunda uzman danışmanlarla çalışarak aile anayasasını uygulamaya koyması gerektiğini düşünüyorum (Katılımcı 3).

...Aile anayasası geleceğe ve büyümeye yönelik hedefleri olan firmaların mutlaka yapmaları gereken kural kaide manzumesidir. Aile Anayasası olmaz ise o firmanın gelecek ile ilgili hesapları, hedeflere ulaşmaları çok kolay ve mümkün değildir. Aile Anayasası, kim ne kadar yetkili, kim ne kadar sorumlu, yeni katılacak olan aile bireylerine neye göre yetki verilecek neye göre sorumluluk verilecek gibi sorulara da cevap verir. Hiyerarşik olarak çatışmaları önler. Eğer böyle bir anayasa olmazsa bu çatışmaları önleyecek bir sistem olmaz. Şirketlerde anarşi çıkar. Bundan dolayı aile anayasası olmazsa olmazdır (Katılımcı 6).

...Aile anayasası hazırlamak artık bir trend haline geldi. Geçmiş yıllarda yaşanan miras kavgaları, fikir ayrılıkları, anlaşmazlıklar artık mazide kaldı. Şimdi aile şirketleri bilinçleniyor, anayasalarını yazdırıyorlar ne gelecek nesli, ne şirket çalışanlarını, ne aile bireylerini, ne de miras paylaşımını hiçbir şey düşünmeden yollarına devam ediyorlar (Katılımcı 9).

...Aile şirketimizden bahsetmeden aile anayasasından bahsetmek istemedim. Devletler bile kurulurken bir anayasa yazılıyor ve en alt birimine kadar bu anayasa kurallarını uygulatıyorsa, devletin içindeki en küçük birimler de dahil kurallar çerçevesinde yönetilmelidir. Dedem ileri görüşlü bir insan olduğu için çocuklarının şirkette çalışmak isteyip istemeyeceklerini düşünmeden kuruluş yıllarında kurumsal anayasa ve aile anayasasını hazırlatmış. Çalışanlarımız ve yönetimde bulunan aile çalışanlarımız kurumsal bir firma olduğumuz için birlikte düzen ve nizam içerisinde çalışmaktayız. Aile anayasası firmaların daha iyi yerlere gelebilmeleri için vazgeçilmez yazılı manzumeleri olmalıdır (Katılımcı 11).

...Belirlenmiş kurallar üzerine kurulmuş bir düzende iş hayatına atılan hiçbir aile bireyi zorluk yaşamadan ve yaşatmadan firmaya fayda sağlayacaktır (Katılımcı 18).



**Soru 2:** Sizi Aile Anayasası hazırlamaya iten etkenler nelerdi?

Araştırmaya katılan katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde aile anayasası hazırlamaya iten etkenlerin toplandığında aşağıda tablo 3.1'de temalar, bu temalar altındaki kategoriler ve kategorileri oluşturan kodlar sunulmaktadır.

**Tablo 3.1** Aile Firmalarını Aile Anayasası Hazırlamaya İten Etkenlere İlişkin Tematik Analiz

Kodlar	Kategoriler	Temalar
Adaptasyon, sorunlar, çığrından çıkmak, karmaşa, ortak yarınlar, iletişimi güçlü kılmak, uyumlu bir şekilde çalışmak	Aile fertleri, ortaklar ve çalışanlar arası çatışmalar	Çatışmalar
İkinci nesil, kuşaklar, devir süreçleri, adalet, önlerini açmak, doğru yönlendirmek	Nesiller arası geçişte yaşanan zorluklar	Nesiller arası geçiş
Kadrolaşma, gelin-damat, harcamalar	Sonraki kuşakların kurumda çalışmaya başlaması	
Kurumsallaşma, olgunluk dönemi	Kurumsal anayasa çalışmalarının başlaması	Kurumsallaşmayı sağlama isteği
Değer yargıları, öncü ve örnek olmak, istemek, tanınmışlık	Aile Kurumsallaşması	
Görev, yetki, sorumluluk,	Çalışan ve aile	Görev tanımlarına

sınırlar, kargaşa, huzur, kişisel hak ve hukuklar	üyelerinin karşılıklı ilişkilerinin, görev, yetki ve sorumluluklarının netleştirme arzusu	sahip olma arzusu
İş büyütmek, uzun süreli devam etmesi, sürdürülebilirlik, düzenli ve kurallı büyümek	Kuruma yönelik amaçlar, aile bireylerinin amaçları	Kurumun amaçları
İstihdamı geliştirmek, üretimi çoğaltmak, milli hedefler, devlete yarar ve katkı sağlamak	Millete-ülkeye yönelik amaçlar	

"Çatışma" teması altındaki "aile fertleri, ortaklar ve çalışanlar arası çatışmalar" kategorilerine ilişkin bir alıntı aşağıdaki sunulmaktadır;

...Büyük veya küçük kendi şirketi olan herkesin tek hayali firmayı belli bir yere getirdikten sonra çocuklarının kendilerine destek olmalarınıdır. Ben de oğlumun bizim faaliyet alanımıza uygun bir bölüm okuyacağını ve iş hayatını yanımda bana destek olarak geçireceğini hayal etmişim. Gerçekten de böyle oldu fakat birkaç sorun da beraberinde gelmiş oldu. Üniversiteyi bitirdiği ve iki tane yabancı dili olduğu için direkt yönetim kuruluna alarak üst pozisyonda bir bölümde başlattık. Adaptasyon sürecinde firma çalışanlarımız ve yönetim arasında sorunlar çıkmaya başladı hatta çok uzun yıllar çalışan arkadaşlarımızdan bazıları da bizimle yollarını ayıracak duruma geldiler. Her şirkette olduğu gibi aile şirketlerinde yıllarca emek veren firmanın büyümesine katkı sağlayan belli pozisyonlara gelen çalışanlar vardır. Biz bu çalışanlarımızın üstü olarak oğlumu geçirdiğimizde işler çığırından çıktı. Bu süreçte firma içerisinde yaşanan olaylar kazancımıza da yansımış oldu. Kabul etmek lazım

benim yaptığım hatalarımdan dolayı ortağım, çalışanlarım ve oğlum arasında kaldığım çok zamanlar da oldu. Böylece çözüm arama yoluna girdik. Hangi konularda yanlışlar yaptığımı aile anayasamızı hazırlarken bize destek olan kurum ile yapmış olduğumuz toplantılarda çok daha iyi anladım. En büyük hatam oğlumu yetkin olduğu bölümden işe başlatmayarak, firmada uzun yıllar çalışan belli pozisyonlara gelen arkadaşların üstlerine geçirmiş olmamdı (Katılımcı 1).

"Nesillerarası geçiş" teması altındaki "nesillerarası geçişte yaşanan zorluklar" kategorilerine ilişkin bir alıntı aşağıdaki sunulmaktadır;

...Nedense genelde aile şirketleri hep ikinci nesil iş hayatına atıldıktan sonra aile anayasası hazırlamaya yöneliyorlar. İkinci nesil geldiğinde işlerin karışacağını hele de evlendiklerinde gelin damat aileye girdiğinde daha da işin içinden çıkılmaz bir hal alacağını düşünüyorlar (Katılımcı 10).

"Nesiller arası geçiş" teması altındaki "sonraki kuşakların kurumda çalışmaya başlaması" kategorilerine ilişkin bir alıntı aşağıdaki sunulmaktadır;

...Hukuksal anlamda kararlar alınmasının, herkesin firmadan istediği kadar harcamalar yapmasının önüne geçmenin, hisselerin paylaşımının kayıtlı olarak tutulması, gelecek neslin işyerinde başlayacağı konum ya da çalışmak istemeyen neslin durumlarının netleşmesi gibi birçok konunun sorun olmadan önce kararlar alınmasını bütün aile bireyleri istiyorlardı. Zaten anayasa hazırlanmasına başlanmadan önce bütün aile bireylerinin istemesi çok önemliymiş. Biz de böylece karar alarak çalışmalarımıza başlamış olduk (Katılımcı 13).



"Kurumsallaşma" teması altındaki "kurumsal anayasa çalışmalarının başlaması" kategorilerine ilişkin bir alıntı aşağıdaki sunulmaktadır;

...Firmamızın büyümesi, belli bir olgunluğa gelmesi ve ikinci nesil olarak bizlerinde çalışma hayatına atılmamız bizi aile anayasası hazırlamaya iten etkidir (Katılımcı 10).

"Kurumsallaşma" teması altındaki "aile kurumsallaşması" kategorilerine ilişkin bir alıntı aşağıdaki sunulmaktadır;

...Biz yıllardır kurumsal olarak çalışma hayatımıza devam eden bir aile firması olduğumuz için anayasamızın olması da olmazsa olmazlarımızdandır. Bursa'da önde gelen firmalardan olduğumuzdan dolayı diğer firmalara da her konuda öncü ve örnek olmak durumundayız. Aile şirketlerinin kendilerine özel hazırlanmış bir anayasası olması gerektiğini her platformda dile getirmeye çalışıyorum (Katılımcı 14).

"Görev tanımı" teması altındaki "çalışan ve aile üyelerinin karşılıklı ilişkilerinin, görev, yetki ve sorumluluklarının netleştirme arzusu aile kurumsallaşması" kategorilerine ilişkin bir alıntı aşağıdaki sunulmaktadır;

...Bizim firmamızı aile anayasasına hazırlamaya iten en önemli neden kuşaklara yönelik aktarımlar, devir süreçleri ve hisse paylaşımları oldu. İkinci neslin bir kısmı başka bir sektörde hayatlarına devam ettirmek, bir kısmı ise aile şirketimizin yönetiminde bulunmak istediler. Hal böyle olunca sorunlar başlamadan çözüm bulma yoluna gittik. Firma içerisinde uyguladığımız anayasamızın yanında bir de aile anayasası yazdırmayı uygun bulduk. Konu hakkında donanımlı bir danışman firma ile

anlaşarak hazırlık aşamasına başladık. Kavgalar, kargaşalar başlamadan herşey yolunda giderken doğru iletişimler kurulurken aile anasayasının yazılması çok önemli. Birçok konuda uzun uzun konuşarak, uzlaşmaya vararak devir süreçlerimizi tamamladık. Devir süreçleri anayasanın içerisinde sadece bir bölüm. Fakat bizi hazırlamaya iten kısım olduğu için bu noktaya dikkat çekmeye çalıştım (Katılımcı 4).

"Kurumun amaçları" teması altındaki "kuruma yönelik amaçlar, aile bireylerinin amaçları" kategorilerine ilişkin bir alıntı aşağıdaki sunulmaktadır;

...Aile şirketleri de devletimizin ekonomisine katkı sağlayan organlardan biri olduğu için firma politikamız olarak yaptığımız işin hep en iyisini yaptık. Kurumsallaşma sürecini çevremizde gördüğümüz diğer firmalar gibi ertelemeyerek büyümeye çalışan bir firma olsak bile düzenli ve kurallı büyümek için kuruluş yıllarımızda başlattık. Çalışma arkadaşlarımız ve çalışma hayatına katılmak isteyen aile bireylerimiz anayasa kurallarına göre hareket ederek firmamızı bu günlere taşıdık (Katılımcı 11).

"Kurumun amaçları" teması altındaki "millete-ülkeye yönelik amaçlar" kategorilerine ilişkin bir alıntı aşağıdaki sunulmaktadır;

...Öncelikle firmamızın geleceğe yönelik hedefleri vardı. Firmayı kurarken sadece günü kurtarmak ve sermayemizi mevcut hali ile değerlendirmek yerine işimizi büyütelim ülkeye, millete, memlekete, yaşadığımız şehre faydalı olalım, istihdamı geliştirelim, üretimi çoğaltalım gibi niyetlerimiz vardı. Sadece şahsi kazancımız için yola çıkmadık tabii bu işin bir parçası. Kendimizin de kazanması gerekiyordu ama milli hedeflerimiz de vardı. Böyle bir düşünce ile başlayınca büyümek gerekiyor. Büyümekte yönetme zorluğunu

beraberinde getiriyor. Yönetme zorluğunu aşmak ve şirkette aile içerisinde hissedar olan ortak olan yarınlarda bu hak sahip olacak insanlarda ilgili durumlarda karmaşa olamaması için herşeyin çok anlaşılır belirgin açık olması gerekiyordu. Bunu da az önceki ifademizde söyledik şirketi kurduktan birkaç yıl sonra hızla büyümenin hem üretim büyüklüğü hem istihdam büyüklüğünü beraberinde getirdiğini gördüğümüzde yani anayasa uygulama ihtiyacımız son noktaya gelmeden ön alalım diye düşünüldü ve süreç öyle gelişti (Katılımcı 6).



**Soru 3:** Aile anayasası hazırlama sürecince kimlerden destek aldınız?

Katılımcıların bu soruya verdikleri cevaplara ilişkin döküm aşağıda tablo 3.2'de sunulmaktadır.

**Tablo 3.2** Aile Anayasası Hazırlama Sürecinde Destek Alınan Birimler

	Danışman firma	Avukatlar	Aile üyeleri	Yöneticiler	Yakın çevre
Görüşmeci 1	X				
Görüşmeci 2	X		X	X	
Görüşmeci 3	X		X	X	
Görüşmeci 4	X	X	X	X	
Görüşmeci 5	X	X	X	X	X
Görüşmeci 6	X		X	X	
Görüşmeci 7	X		X		
Görüşmeci 8	X		X	X	
Görüşmeci 9	X	X	X	X	
Görüşmeci 10	X				X

Görüşmeci 11	X		X	X	
Görüşmeci 12	X				
Görüşmeci 13	X				
Görüşmeci 14	X		X	X	
Görüşmeci 15	X				
Görüşmeci 16	X		X		
Görüşmeci 17	X				X
Görüşmeci 18	X		X		
Görüşmeci 19	X		X	X	

Dağılıma bakıldığında 19 katılımcı (%100) anayasalarını hazırlarken danışman firmadan, 3 katılımcı (%15,78) avukattan, 13 katılımcı (%68,42) aile üyelerinden, 10 katılımcı (%52,63) yöneticilerden ve 3 katılımcı (%15,78) ise yakın çevresinden destek aldıklarını belirttiler.

**Soru 4:** *Aile Anayasasını hazırlama sürecinde güçlüklerle karşılaştınız mı? Cevabınız evet ise, bu güçlükler nelerdi?*

Araştırmaya katılan katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde firmaları aile anayasası hazırlama sürecinde yaşanan güçlüklerin altında toplandığı temalar, bu temalar altındaki kategoriler ve kategorileri oluşturan kodlar tablo 3.3'de sunulmaktadır.



Tablo 3.3 Aile Anayasası Hazırlama Sürecinde Karşılaşılan Güçlükler

KODLAR	KATEGORİLER	TEMALAR
Fikir çatışmaları, uzlaşma, aile fertlerine eşit mesafede yaklaşma, duygusal kararlar, kıskançlıklar	Aile fertleri arası çatışmalar	Çatışmalar
İkinci nesil, devir süreçleri, adalet, profesyonel eğitim almış nesil, işi sahiplenme, bayrak teslimi	Nesiller arası geçişte yaşanan zorluklar	Nesiller arası geçiş
Çocukların eşlerinin firmada görev almaması, çocukların başka firmalarda tecrübe edinerek işe başlaması	Aile üyeleri hakkında alınan kararlar	Kararlar
Şirket ve aile fertlerinin menfaatlerini korumak	Ortak menfaatler	Menfaatler
Güncelleme, ihtiyaç	Güncelleme süreci	Süreçler
Zor ve yıpratıcı, uzun mesailer	Hazırlama süreci	

"Çatışmalar" teması altındaki "aile fertleri arası çatışma" kategorilerine ilişkin alıntılar aşağıda sunulmaktadır;

...Aile anayasasının temelinde aslında ileri görüşlü aile liderleri, profesyonel yetiştirilmiş çocuklar ve şirket yöneticileri yer alıyor. Bu kişileri sorunsuz bir arada tutmak kolay olmadığı gibi kuralları koyarken de herkese eşit mesafede durarak ve fikirlerine saygılı olarak anayasası hazırlanması gerekiyor. Biz özellikle anayasa hazırlama aşamasında fikir çatışmaları, nesiller arası çatışmalar gibi birçok sorun ile karşı karşıya kaldık. Aile büyüklerimiz çocuklar arasındaki dengeyi kurmakta bile zorlandılar. Bunlar bizim için tecrübe oldu. Bizden sonra gelecek olan nesile bayrak teslimi yaparken ben kendi adıma başımıza gelecekleri çok iyi görebiliyorum ama üstesinden nasıl çıkacağımı da biliyorum (Katılımcı 2).

...Duygusal aldığımız birkaç karar şirketin performansını da etkiledi (Katılımcı 12).

...Alınan kararlar, hazırlanan taslaklar daha sonra diğer aile fertleri ile paylaşılarak ortak fikirlerde buluşularak uygulamaya geçildi. Fikir çatışmaları her yerde olduğu gibi hazırlama sürecinde de oldu fakat bunların önüne 1/1 geçtik (Katılımcı 1).

"Nesiller arası geçiş" teması altındaki "nesiller arası geçişte yaşanan zorluklar" kategorilerine ilişkin alıntılar aşağıda sunulmaktadır;

...Devir teslim dönemlerimiz biraz sancılı geçti. Bayrak teslimi yapmak zor bir iş. Bir sonraki nesle bir türlü güvenemiyorsun ve ertelemeye çalışıyorsun. Bence bunun çaresi gelecek nesilleri çok iyi yetiştirmek ve çok iyi eğitim almalarını sağlamaktır. Yani aile şirketi olupta güçlük yaşamamak mümkün değil (Katılımcı 14).

...Aile anayasası ciddi bir çalışma ve emek sonucunda ortaya çıkıyor. Çıkan sonucu da bütün ailenin sahiplenmesi gerekiyor (Katılımcı 3).

"Kararlar" teması altındaki "aile üyeleri hakkında alınan kararlar" kategorilerine ilişkin bir alıntı aşağıdaki sunulmaktadır;

...İş hayatına katılmak isteyen aile bireyinin belli bir süre başka bir firmada tecrübe edinerek işe başlaması oldu (Katılımcı 15).

...Çocukların eşlerinin şirkette çalışmalarına izin vermedik. Ailenin bütünlüğünü esas tuttuk (Katılımcı 8).

...Çocuklar başka şirketlerde en az 2 yıl çalıştıktan sonra kendi şirketimizde çalışabileceklerdi (Katılımcı 8).

"Menfaatler" teması altındaki "ortak menfaatler" kategorilerine ilişkin bazı alıntılar aşağıda sunulmaktadır;

...Öncelikle girişimcinin ve birinci neslin adaletli davranması gerekiyor çünkü yeni gelen nesil şımarık büyümüş ve kurulu bir düzene geliyor. Bir de bizler onları desteklersek altından çıkmayacağımız duruma geliriz. Hem firma içi düzeni hem diğer aile bireyleri arasındaki uyumu bozarız. Aile bireyleri firmada çalışmak istiyorlarsa kendileri için uygun görülen pozisyonlarda başlamak zorundadırlar (Katılımcı 14).

...Hem şirketin menfaatlerini hem de aile menfaatlerini iyi koruması çalıştık (Katılımcı 1).

"Süreçler" teması altındaki "güncelleme süreçleri" kategorilerine ilişkin bir alıntı aşağıdaki sunulmaktadır;

...Öncelikle ben ve kardeşlerim birer aile yöneticileri olarak yıllardır edindiğimiz tecrübelerimizi aktarmakla işe başladık. Hedeflerimize ulaşabilmek için şirket sahibi aileler, ailenin



bütünlüğünü koruyarak, ailesini ve şirketini nesiller boyu ileri taşımak için kurallar koyduk. Şirkette kurulan kurumsallaşmayı aile içinde de uygulamak zorunda kaldık. Bu iki kurumsallaşmayı birleştirerek, sürekli geliştirerek, tecrübeler ve yaşananlarla sürekli güncel tuttuk. Hazırlayıp bir kenara atmak değil, güncel tutulması önemli. Biz süreci çok iyi yönettik (Katılımcı 3).

"Süreçler" teması altındaki "hazırlama süreçleri" kategorilerine ilişkin bir alıntı aşağıdaki sunulmaktadır;

...Biz aile anayasasını yaparken kurumsal anayasayı da birlikte yapmış olduk ve bu arada personel kaybımız olmadı ama az önce ifade ettiğimiz rahatsızlıklar oldu çalışanlar arasında. Çünkü yenilik ve gelişim insanın fitratında vardır. Değişim direnci beraberinde getirir. Her insan alışkanlıkları terk etmemekten dolayı bir direnç gösterir. Bunu aşmak için sosyolog olmanız gerekiyor, psikolog olmanız gerekiyor, abi olmanız, arkadaş olmanız, belki daha yakın olmanız gerekiyor. Özellikle orta ve üst düzey çalışanların ürküntülerini korkularını gidermek için belki yakın plan çalışmanız gerekiyor. Biz bunları yaşadık ama hasarsız atlattık fakat benim için biraz zor ve yıpratıcı idi (Katılımcı 6).

Bazı katılımcılar aile anayasası hazırlarken herhangi bir güçlükle karşılaşmadıklarını beyan etmişlerdir. Bu gruptaki katılımcılara ilişkin bir alıntı örneği aşağıda sunulmaktadır.

...Bütün aile bireyleri hayatlarını nasıl yaşamak istediklerine karar vermiş olmalarından dolayı ve doğru zamanda anayasa uygulamasına başladığımız için biz güçlük yaşamadık. Her bir bireyin hak ve hukukuna adaletli bir şekilde yaklaştık. Toplantılarda hepimiz

fikirlerimizi masaya yatırdık ve herkesin rızası ve hukuk kuralları doğrultusunda uzlaşarak kararlarımızı verdik (Katılımcı 4).

**Soru 5:** Aile Anayasasının varlığının firmanız açısından faydaları varsa, bunlar nelerdir?

Araştırmaya katılan katılımcıların verdikleri cevaplar neticesinde, anayasanın varlığının sağladığı faydalar aşağıda tablo 3.4'de sunulmaktadır.

**Tablo 3.4** Aile Anayasası Varlığının Faydaları

KODLAR	KATEGORİLER	TEMALAR
İşe daha çok asılma, özveri, çalıştığı ortamda mutlu olmak, düzen ve nizam, aidiyet duygusu	Aile ve şirket arasında köprü	Sinerjinin artması
İmtiyaz isteme hakkı, nepotizm	Adaletin sağlanması	Örgütsel adaletin sağlanması
Hukukun belirlenmesi, hisse devirleri	Hukuka riayet	
Hızlı büyüme ve gelişme	İstikrarlı büyüme	Organik büyüme
Uzun vadeli planlar	Karar süreçleri	Rasyonel karar alma
İletişimsizliğin ortadan kalkması	İletişim sorunlarının azalması	İletişim etkinliğinin artması



"Sinerjinin artması" teması altındaki "aile ve şirket arasındaki köprü" kategorilerine ilişkin bazı alıntılar aşağıda sunulmaktadır;

...Devletler bile kurallar içinde yönetiliyor, firma çalışanlarının ve aile fertlerinin mutlu ve huzurlu olabilmeleri için hazırlanan anayasanın faydaları tabii de var (Katılımcı 2).

...Anayasa da doğru tedavi için yapılan bir iş bir kurallar manzumesidir. Dolayısı ile bu kadar koşuşturma, yorgunluk, beyin fırtınaları vs. nin bir faydası olacağına inandığımız için yapıyoruz. Biz de inandık ve yaptık. Faydalarını da görüyoruz. Yani aile bireylerinin hangi konuda yetkileri nedir, sorumlulukları nedir, işleri nasıl yapmalılar, gelecekle alakalı kariyer planlarına kadar birçok şeyin aslında önlerine serili olduğunu neyin ne olursa nasıl sonuçlanacağını görmelerini sağlıyor. Bu biraz daha onların aslında o ilk baştaki ürküntüleri geçtikte sonra firmaya aidiyet duygularının ve firma ile ilgili hedeflerini, firmada beraber yol yürüdükleri süre içerisindeki hedeflerini büyütmesi açısından profesyonel çalışanların koydukları katkı yönüyle de faydalı oldu (Katılımcı 6).

...Aile toplantıları, aile anayasası, kurumsal şirket çalışanları aslında baktığınızda düzen ve nizam başarıyı bereberinde getiriyor. Bütün bunlar olmadan aile şirketleri ilerleyemezler. Bizim başarımızın arkasında da anayasamız geliyor (Katılımcı 3).

...Bizim için anayasa yol gösterici bir klavuz oldu. Şirkete yeni başlayan elemanlarımıza nasıl ki öncelikle Kurumsal Anayasamızı, yönetmeliklerimizi okutuyorsak, aile bireylerimizden de firmamızda çalışma hayatını sürdürmek isteyen bireylere Aile Anayasamızı okutuyoruz. Hiçbir ayrıntıyı kaçırmadan bilmelerini ve uygulamalarını istiyoruz. Çünkü hazırlarken o kadar çok kişinin emeği geçti ki uygulamaya aşamasında sorunlar yaşamak istemiyoruz. Uygulamayı doğru yaptıktan sonra tabii ki kurallar firmalara faydalar sağlıyor. Başboş kalan çalışanlarla belli kurallar çerçevesinde çalışanlar

arasında dünya kadar fark var. Kurallar insanların mutlu ve huzurlu çalışmasını sağlıyor ve onları başarıya sürüklüyor.

Kurumsallaşma firmamız için başlı başına fayda sağladı. Düzen, nizam, kurallar önemli. Hele de benim gibi aşırı titiz bir işveren ile çalışılıyorsa (Katılımcı 5).

"Örgütsel adaletin sağlanması" teması altındaki "adaletin sağlanması" kategorilerine ilişkin bazı alıntılar aşağıda sunulmaktadır;

...Yeni gelen neslin anayasa da belirlenen kriterlere uygun olarak hangi bölüme yerleştirileceği belli olduğu için sorunlar başlamadan çözülmüş oluyor. Yani şirkete her yeni gelen bireyin görevleri önceden belirlendi. İmtiyaz isteme hakkı olmadığı için artık çatışmalar ortadan kalktı. Herkes yetkinliğine göre bölümlerine yerleştiriliyor (Katılımcı 1).

...Şirket yönetimimizi kişilere değil, kurallara bağladık (Katılımcı 2).

...Nepotizmi önlemiş olduk (Katılımcı 2).

...Aile üyelerinin çalışma şekillerini belirleyerek olası zaaflarının şirkete yansımaları engelledik (Katılımcı 2).

"Örgütsel adaletin sağlanması" teması altındaki "hukuka riayet" kategorilerine ilişkin bir alıntı aşağıdaki sunulmaktadır;

...Müessesede aileden çalışan insanlar kendilerinin sınırlarını bilmemiş olsalar üst düzey yöneticiler yani firma sahiplerinin kendi aralarındaki ilişkileri sıkıntıya girecekti. Dolayısıyla ister profesyonel çalışanların kendi aralarındaki muhtemel kargaşanın ortadan kalkması,

çatışmaların ortadan kalkması gerekse aile bireylerinden firmada çalışanların kendi aralarındaki hukukun belirlenmesi ve çatışmaların olmaması açısından bize oldukça büyük katkı sağladı, sağlamaya da devam ediyor (Katılımcı 6).

...Ben bu soruya şöyle cevap vereceğim. Faydalarını gördük ve görmeye devam edeceğimize inanıyorum. Çekirdek ailedeki bireyler bile belli kurallar çerçevesinde yaşamlarını sürdürüyorlar. Koca bir firmada çalışan aile bireylerinin haklarını korumak kolay değil. Hak ve hukuk meselelerinde ne kadar hassas ve adaletli davranılırsa karşılığında güzel şeylerle karşılaşıyorsunuz. Aile Anayasasında esas kabul edilen ilke bu olduğu için fayda sağlanmaması mümkün değildir (Katılımcı 7).

...Öncelikle aile bireyleri arasında hisse devirlerimiz belirlendi. Artık herkes kendine düşen sorumluluklarını biliyor ve firmayı eskisinden daha çok sahipleniyor (Katılımcı 19).

"Organik büyüme" teması altındaki "istikrarlı büyüme" kategorilerine ilişkin bazı alıntılar aşağıda sunulmaktadır;

...Ama bunu geliştirmemiz gerekiyor çünkü çalışan sayısalılığı, firmanın üretim büyüklüğü, firmanın girdiği riskler gelecek hedefleri üretim ile ilgili satış ile ilgili gelecek hedefleri büyüdükçe yönetme ile alakalı kararlarınızı gözden geçirmeniz ve değiştirmemiz gerekiyor. Geçmişte aldığımız kararlar yönetme şekilleri usulleri, ilişkilerinin niteliği belki firmanın bugün geldiği nokta itibari ile yeterli olmadığı durumlar olabiliyor. Bu durumlara üst yönetimin görmesi ve çözmesi gerekiyor ki firma trafik kazasına uğramadan büyümesini sürdürebilsin. Çatışmalar olmadan ilişkileri tatlılıkla yürütebilsin. Mevcutta faydasını gördük, görmeye devam ediyoruz ama daha büyük



faydalar görmek için de revize etmemiz gerektiğine inandığımız bir sürece geldiğimiz kanaatindeyim (Katılımcı 6).

...Diğer firmalara göre daha istikrarlı büyüme göstererek, kriz dönemlerinde daha az dalgalanma yaşıyoruz (Katılımcı 12).

"Rasyonel karar alma" teması altındaki "karar süreçleri" kategorilerine ilişkin bir alıntı aşağıda sunulmaktadır;

...Gelecek nesilleri düşünerek hareket ettiğimiz için uzun vadeli planlar yapıyoruz (Katılımcı 12).

"İletişim etkinliğinin artması" teması altındaki "iletişim sorunlarının azalması" kategorilerine ilişkin bir alıntı aşağıdaki sunulmaktadır;

...Bizim öncelikle aile içi iletişimsizliğimiz ortadan kalktı. Eskiden herşeyi iş olarak gördüğüm için bu sorunun benden kaynaklandığını düşünüyorum. Anayasadan sonra ise konsey tarafından takip altında olduğumuz için birbirimiz ile konuşacak ve tartışacak vakitler buluyoruz. İkinci kuşak diğer firmalarda çalışarak tecrübe edindikleri için fikirlerine daha rahat dile getiriyor (Katılımcı 8).

**Soru 6:** *Aile Anayasasının varlığının firmanız açısından sakıncası varsa, bunlar nelerdir?*

19 Aile şirketi ile görüşme yapıldı. Katılımcıların %100'ü aile anayasasının varlığının firmaları açısından hiçbir sakıncası olmadığını dile getirmişlerdir. Örneğin;

...Hiçbir sakıncası yok hatta neden daha önce böyle bir oluşuma başlamadığımız için pişmanlık bile duyuyorum (Katılımcı 1).

...Anayasamız bizim için emniyet kemeri gibidir, hiçbir sakıncası yoktur (Katılımcı 2).

...Aile Anayasasının firmamız açısından hiçbir sakıncası bulunmamaktadır. Hatta çevrem ki aile firmalarını da anayasa uygulamasına geçmeleri için teşvik etmeye çalışıyorum (Katılımcı 3).

...Anayasa varlığının hiçbir sakıncası yok, olacağını da sanmıyorum. Gelecek nesillere bir pusula olacağını düşünüyorum. Ama şunu da eklemek gerekiyor. Dünya değişiyor, teknoloji ve üretim ilerliyor. Yapılmış olan anayasaların da güncellenmesi ve ilerleyen dünyaya uygun olması şart (Katılımcı 7).

...Sakıncası bulunmamaktadır, uygulamaya başladığımız için kendimizi şanslı firmalardan biri olarak görüyoruz (Katılımcı 10).

## 4. TARTIŞMA

Daha önce de ifade edildiği gibi bu çalışmanın gayesi bir fenomeni; şirketleri aile anayasası hazırlamaya iten faktörleri, aile anayasası hazırlarken zorlayan unsurları ve aile anayasası hazırlandıktan sonra, bahsi geçen anayasanın kuruma çıktılarını idrak etmektir. Bu doğrultuda; Bursa'da faaliyet gösteren 19 şirketin sahip ve/veya yöneticileri ile yarı-yapılandırılmış görüşmeler yürütülmüştür.

Araştırmanın bulguları yazınla bazı paralellikler içermektedir. Örneğin araştırmanın bulguları; aile anayasası varlığının kurum içerisinde sinerjinin artması, örgütsel adaletin sağlanması, organik büyümenin sağlanması, iletişimin artması gibi bazı müspet sonuçlar yarattığını ortaya koymaktadır. Bu bulgular yazındaki bazı çalışmalarla (örneğin Karpuzoğlu, 2004ç; Namlı 2010) koşutluk arz eder gibi görünmektedir.

Çalışmanın kimi bulgularının ise yazından farklılıklar arz ettiği görülmektedir. Örneğin önceki yazın, her ne kadar anayasadan elde edilen faydalar kadar kuvvetli olmasa da, aile anayasalarının kurumlar için maliyetli olmaları, üzerinde aile üyelerinin hem fikir olmasının güç olması ve ciddi manada zaman alıcı olması gibi kimi dezavantajlı noktalarının olabileceğine de dikkat çekmiştir. Öte yandan, bu çalışmaya iştirak eden 19 şirketin tümünün aile anayasasının herhangi bir sakıncası olmadığı yönünde kuvvetli bir vurgu yaptıkları görülmektedir. Bu durumun muhtelif nedenleri olabilir. Örneğin ideal biçimde hazırlanan bir aile anayasasının yukarıda bahsi geçen bazı sıkıntıları olacaksa da, bu teze iştirak eden şirketler, süreci sembolik olarak işlettikleri için sıkıntıları tecrübe etmemiş olabilirler. Yeni kurumsal kuramdan da bilindiği gibi bir çok işletme, moda yönetim pratiklerini, meşruiyet bahşeden aktörlerin nezdinde meşruiyet kazanabilmek adına sembolik (ritüelistik) olarak hayata geçirmektedirler. Bu bulgunun bir başka nedeni de, bahsi geçen firmaların aile



anayasasını yarattığı faydaların aşırı baskın olması nedeniyle, sıkıntılarının etkisini yeterince hissedememiş olmaları da olabilecektir.

## SONUÇ

Bu araştırmada Bursa'da muhtelif sektörlere faaliyet gösteren 19 firmanın sahipleri ve yöneticileriyle gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmeler vesilesi ile firmalarda aile anayasası uygulamasının öncülleri ve ardılları idrak edilmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmanın bazı orijinal noktaları bulunmaktadır. Literatür taraması sonucunda ulusal yazında aile anayasası uygulamasının öncüllerini ve ardıllarını araştıran görgül çalışma sayısı sınırlıdır. Uluslararası yazına bakıldığında ise gerçekleştirilen çalışmaların daha ziyade gelişmiş ülkeler bağlamını esas aldıkları gözlemlenmektedir. Bu bağlamda gelişmekte olan bir ülke olarak Türkiye'yi araştırma bağlamı olarak ele alan bu çalışma yazına mütevazî bir katkı sunuyor gibi görünmektedir.

Hiç şüphesizdir ki bu çalışma da eksiklerden azade değildir. Her ne kadar gerçekleştirilen 19 görüşme neticesinde cevapların birbirine tekrarladığı, bir başka ifadeyle "örneklem doydugu"na (Glaser ve Strauss, 1967) kanaat getirildiyse de görüşme sayısı artırıldığı takdirde araştırmanın kalitesinin artacağı aşıkardır. Bu doğrultuda çalışmanın birinci kısıtını araştırmanın küçük örnekleme oluşturmaktadır. Bilindiği gibi bir çalışmanın kalitesini arttıracı bir yöntem de "çeşitlendirme (triangulation)"dir (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Araştırmacının niyeti katılımcıların verdiği cevapları doğrulamak idi. Bu doğrultuda araştırmacı firmalardan aile anayasasına ilişkin dokümanları da toplamayı hedeflemekteydi. Ancak katılımcılar ketum davranmış ve aile anayasaları ile ilgili bilgiyi stratejik görerek dokümanları paylaşmak istememişlerdir. Dolayısıyla araştırmacı yarı yapılandırılmış görüşmelerden topladığı verinin doğruluğunu çeşitlendirme stratejisi vesilesi ile kontrol edebilme şansı bulamamıştır.

Son olarak bu çalışma gelecekte bu alanda yürütülecek çalışmalara da zemin oluşturur gibi görünmektedir. Alanda gözlemlenen bir boşluk uluslararası mukayeseli araştırmaların eksikliğidir. Dolayısıyla önce bölgesel, sonra uluslararası faaliyet gösteren firmaların aile anayasası uygulama nedenlerini ve bu uygulama neticesindeki kazanımlarını kıyaslayan çalışmalar araştırma sahası

açısından ilgi çekici olabilecektir. İlaveten bu çalışmanın bulguları aile anayasası kullanan firmaların tümünün aile anayasasının kendileri açısından sonuçlarının müspet olduğunu vurgulamışlardır. Öte yandan araştırmacının hissiyatı aile anayasası uygulamasının yanlış kullanıldığı takdirde kurumlara bazı menfi sonuçlarının da olabileceği yönündedir. Bu bağlamda aile anayasası ile ilgili menfi deneyimleri örnekleyen vakalar araştırma sahasına mühim bir katkı sağlayacaktır.



## KAYNAKLAR

- Akdoğan, A., ve Oflazer, S. (2012, Nisan). Aile işletmelerinde kurucunun değerlerini belirlemeye yönelik nitel bir araştırma: Kayseri örneği. 5. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul.
- Akıntürk, T. (1994), Medeni Hukuk, Savaş Yayınları, Ankara
- Alayoğlu N. (2003), Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, İstanbul Müsiad yayınları.
- Alpkan, L., Ergun, E., Bulut, C., ve Yılmaz, C. (2005). Effects of corporate entrepreneurship on corporate performance. Doğu Üniversitesi Dergisi, 6(2), 175-189.
- Arıcıoğlu, M. A., Gökce, Ş., ve Çelebi, M. E. (2017). Aile İşletmelerinin Sorunları ve Çözümlerine Akademik Yaklaşım: Lisansüstü Tezler Bağlamında Bir İnceleme. ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi (ODÜSOBİAD), 7(1), 59-72.
- Arteaga, R., ve Menéndez-Requejo, S. (2017). Family constitution and business performance: Moderating factors. Family Business Review, 30(4), 320-338.
- Ashew, L., (2001) "The Challenge of Career Decisions When There's a Family Business in the Family", The Career Planning and Adult Development Network, 2001.
- Ateş, Ö. (2005), Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik, Ankara Sanayi Odası Yayını, Yayın No: 56, Ankara.
- Atılğan, Ö., (2014) "Bist-50 Şirketlerinin İnsan Kaynakları Politikalarının SPK'nın Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyumu Üzerine Bir Çalışma", Üretim Ekonomisi Kongresi, Mart 2014, ss. 21-22.

- Atılgan, T., (2003) “Tekstil Sektöründe Aile İşletmelerinden Kurumsallaşmaya Doğru Giden Süreç”, Türkiye VI. Pamuk, Tekstil ve Konfeksiyon Sempozyumu Bildirileri, Antalya, 2003, ss. 100-114.
- Aydın, N. (1986). Aile Şirketleri. Yeni İş Dünyası, Temmuz Sayısı.
- Bork, D., D. Jaffe, S. Lane, L. Dashew, ve Q. Heisler. (1996). Working with Family Businesses: A Guide for Advisors. Jossey-Bass,
- Bozkurt, R., (2004), “Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Sağlanması-5”, Anahtar, Milli Prodüktivite Merkezi Aylık Yayın Organı, Aralık 2004, s.14-15.
- Cadbury, A. (2000) Family Firms and their Governance. London: Egon Zehnder International.
- Camp, S. M. (1997). The Role of the Board of Directors In the Successful Startup of New Ventures. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.31.6529&rep=rep1&type=pdf>
- Carlock S. R. ve Ward, J.L. (2001). Strategic Planning for the Family Business : Parallel Planning to Unify the Family and Business, NY: Palgrave, 2001.
- Civan, M. ve Yaşar, Ö., (2005), “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci, Gaziantep İlinde Bir Uygulama”, Bildiri, 4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, Kurumsal Yönetim Bildiri Kitabı, Ankara, 13-14 Mayıs 2005,s. 258-275.
- Çavuş, M.F. (2005). Aile işletmelerinde stratejik yönetim. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, 14(2), 152-166.
- Çelik, A., Soysal, A., ve Alıcı, S., (2004) “Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: K. Maraş Örneği”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2004, ss. 189-201.

- Dascher, P.E. ve Jens Jr. W.G. (1999), "Family Business Succession Planning", Business Horizons, Vol. 43, Iss. 5, pp. 2-4.
- Deloitte, (2007). Aile Şirketlerinde Sürdürülebilir Başarının Anahtarları. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/risk/aile-sirketlerinde-surdurulebilir-basarinin-anahtarları.pdf>.
- Deloitte Türkiye (2009) The Daily Times, Eylül Ekim sayısı.
- Deloitte (2019). Aile Şirketlerinde Sürdürülebilir Başarının Anahtarları, Deloitte Touche Tohmatsu Limited. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/risk/aile-sirketlerinde-surdurulebilir-basarinin-anahtarları.pdf>
- Deloitte (2019). Aile Şirketlerinde Sürdürülebilir Başarının Anahtarları, Deloitte Türkiye (Deloitte Touche Tohmatsu Limited)<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/risk/aile-sirketlerinde-surdurulebilir-basarinin-anahtarları.pdf>
- Dilbaz, S. (2005). "Büyüme ve Kurumsallaşma Sürecinde Aile Şirketlerinde Yönetim, Karaman Örneği" (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
- Drucker, P. F. (1974). Management: tasks, responsibilities, practices. London: Heinemann.
- Erben, G.S. (2004), "Toplumsal Kültür Aile Kültürü Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği", 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, (Editör: Tamer Koçel), İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları: İstanbul: 2. Baskı, ss. 345-356.
- Erdoğan, N., (2004) "Birinci Kuşağın Gözüyle Aile İşletmelerinde Örgütsel Yedekleme (Succession Planning)", 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2004, ss. 202-211.



- Eryılmaz, M. (2011). Yeni kurumsalcı örgüt kuramı perspektifinden İlköğretim örgütsel alanında yaşanan kurumsal değişim ve nedenleri. METU Studies in Development, 38(3), 241-274.
- Fındıkçı, İ. (2005), "Family Firm in Turkey: The Struggle for Change", Family Business, Winter, 11-13.
- Fındıkçı, İ. (2008), "Aile Şirketleri", Alfa Basım Yayım: İstanbul, 3. Baskı.
- Fındıkçı, İ. (2011). Aile Şirketleri, 4.Basım, İstanbul: Alfa Basım.
- Gümüştekin, G.E. (2004). Aile İşletmelerinin Yapısal Analizi ve Tokat İli Aile İşletmelerinde Uygulama, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, 2.Baskı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Günver, B.A. (2002), Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, No. 18, İstanbul.
- Günver A. B. (2004), Aile İşletmelerinin Geleceği, İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı, İstanbul.
- Günver, B.A. (2006, Nisan). Aile işletmeleri ve gelecek kuşak aile bireylerinin eğitimi. 2. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul.
- Hatipoğlu, M. (2006), Aile İşletmelerinde Aileden Gelen Yöneticilerle Profesyonel Finans Yönetici Çatışmaları, Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar
- Hergüner, Ü., ve Yaveroğlu, L., (2006). "Aile Şirketleri İçin adım Adım Kurumsal Yönetim", Kurumsal Yönetim serisi, Deolitte ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Ortak Yayın, 2006, İstanbul.
- Hoover, E.A. (1997). "Promoting Stewardship.", The Family Business on Handbook : A Practical Guide to Transferring Leadership and Ownership to the Next Generation, Philadelphia: Family Business Publishing, 9-13.

- İlter, M. (2001), "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Kobi"lerin Yönetim Sorunları", İstanbul Ticaret Odası Yayınları: İstanbul
- İşçi, M. (1996) Davranış Bilimleri, Der. Yayınları, İstanbul
- Karademir, B., Danışman, A. ve Büyükiz, B. (2006), "İşletmelerin Yaşam Seyrinde Ailenin Rolü", 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, (Editör: Tamer Koçel), İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları: İstanbul, ss. 109–119.
- Karakurt, M. (2014). PwC Küresel Aile Şirketleri Araştırması.
- Karpuzoğlu E., (2004a), "Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma", Bildiri, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını.
- Karpuzoğlu, E., (2004b), " Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma", Bildiri, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, İstanbul, 17-18 Nisan 2004, s. 42-53.
- Karpuzoğlu, E. (2004c). Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Karpuzoğlu, E. (2004ç). "Gelecek için Aile Anayasası", 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, 17-18 Nisan, s.159-168.
- Köseoğlu, M.A. ve Karayormuk, K. (2008), "Aile İşletmelerinde Yaşam Seyrine Göre Strateji Oluşturma Süreçlerinin Analizi" , 3. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, (Editör: Tamer Koçel), İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları: İstanbul, ss. 289–299.
- Longenecker, J. G., McKinney, J. A., ve Moore, C. W. (1989). Ethics in small business. *Journal of Small Business Management*, 27(1), 27.
- Montemerlo, D., ve Ward, J. L. (2011). The family constitution: Agreements to secure and perpetuate your family and your business. Macmillan.

- Moran, J. (2009) "Establishing a Family Council." 8 August 2009, <https://fambiz.com/2009/08/08/establishing-a-family-council/>
- Namlı, İ. (2010), İşletme Yöneticilerine Tavsiyeler – I, (Yayınlanmış Makale), <http://www.muhasibetr.com/yazarlarimiz/ismailnamli/002/>
- O'Hara, W.T., ve Mandel, P. (2017). The World's Oldest Family Companies. Family Business Magazine, <http://www.griequity.com/resources/industryandissues/familybusiness/oldestinworld.htm>
- Özalp, Ş., (1971). Küçük işletmeler, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Ankara: Sevinç Matbaası
- Özer, M. Ü. (2017). Kobi Aile İşletmelerinde Aile Anayasası Uygulamaları Ve Bir Adaptasyon Tasarımı Çalışması, Yüksek Lisans Tezi, Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sağlam, N., (2002), "Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma", Sanayide Yeni Ufuklar Eskişehir Sanayi Odası Dergisi, Sayı:22, Ocak/Mart 2002, ss.32-38.
- Sağlam, N., (2005), "Aile Anayasası Nasıl Hazırlanır?", Sanayide Yeni Ufuk,Eskişehir Sanayi Odası Dergisi, Sayı:31, Ocak/Mart 2005, ss.17-20
- Sebilcioğlu, Fikret, B. Koçer, A. Erkan, T. Sönmezer, G. Karacar, T.Zaman ve E. Akdoğan, (2010). "Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi", Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları: İstanbul.
- Sebilcioğlu, Fikret, Sertaç, Karaağaoğlu, Güray Karacar, Sinan Naipoğlu, Fırat Arkun, Burak Koçer. (2013).Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları, İstanbul.



- Şakar, N., (2008). “Kurumsallaşmada “Aile Anayasasının” Stratejik Rolü: Eskişehir’de Bir Araştırma”, 3. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2008, ss. 357-366.
- Şensoy, Z, Y., (2010). “Aile İşletmelerinde Sürekliliği Sağlayan Başarı Faktörleri ve Türk Aile İşletmelerine Yönelik Bir Çalışma”, 4. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2010, ss. 317-329
- Tileylioğlu, A., (2006), “Aile Şirketleri”, İstanbul Kültür Üniversitesi, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2006, ss. 15-22.
- Uluyol, O. (2004), “Aile Şirketleri Çatışmalar Finansal Sorunlar ve Çözümler”, Medipres Matbaacılık: Malatya.
- Uysal, H. D. (2006). Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Aile Anayasasının Önemi, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uzun. E., (2013) Kahramanmaraş’ta Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmaya Bakış Açuları ve Stratejik Öngörülerinde Kurumsallaşmanın Yeri, (Yayımlanmamış doktora tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Vural, B.A. ve Sohodol, Ç. (2004), “Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür: Avantajlar- Dezavantajlar ve Öneriler Üzerine Bir Çalışma”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, (Editör: Tamer Koçel), İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları: İstanbul: 2. Baskı, ss. 325- 332.
- Ward, J., (2014), “Aile Şirketinde Başarının 3 Koşulu” [www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/aile-sirketinde-basarinin-3-kosulu](http://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/aile-sirketinde-basarinin-3-kosulu)
- Yazıcıoğlu, İ., ve H, Koç., (2009). “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, (21), ss. 497-507.

- Yeğen, H., (1990). Küçük İşletmelerin Başlıca Özellikleri, Sorunları ve Konuyla İlgili Karşılaştırmalı Bir Çalışma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul .
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Yıldız, G., ve Balaban, Ö., (2008). “Aile İşletmelerinde Aile Anayasasının Etkinlik ve İşlevselliğine Yönelik Bir Araştırma”, 3. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2008, ss. 181-190.
- Zimmerer, T. W. ve Scarborough, N. M. (1996), Entrepreneurship and The New Venture Formation, New Jersey.

## EK A - GÖRÜŞME FORMU

**Birebir-karma görüşmelerde kullanılacak görüşme formu.**

***Görüşmenin tarihi:***

***Başlama zamanı:***

Her şeyden önce şunu söylemeliyim ki sizinle görüşmeyi talep ettim. Siz de reddetmediniz, teşekkür ederim. Görüşmemizin yaklaşık 1 saat sürmesi beklenmektedir. Görüşmeyi uygun gördüğünüz takdirde ses-kayıt cihazıyla kaydetmek istiyorum. Görüşmede sizden elde ettiğim veriler isminiz kullanılmadan çalışmaya aksettirilecektir.

Görüşmeye katılan kişinin:

İsmi:

Doğum tarihi:

Cinsiyeti:

Meslekte çalışma süresi:

### **Görüşme Soruları**

1. Aile Anayasası hakkında kişisel düşüncelerinizi merak ediyorum.
2. Sizi Aile Anayasası hazırlamaya iten etkenler nelerdi?
3. Aile Anayasası hazırlama sürecinde kimlerden destek aldınız?



4. Aile Anayasası hazırlama sürecinde güçlüklerle karşılaştınız mı?  
Cevabınız evet ise, bu güçlükler nelerdir?

5. Aile Anayasasının varlığının firmanız açısından faydaları varsa, bunlar nelerdir?

6. Aile Anayasasının varlığının firmanız açısından sakıncası varsa, bunlar nelerdir?

- ✓ Son olarak, görüşülen kişiye genel olarak bir ekleme yapıp yapmak istemediği sorulsun.

Değerli zamanınızı bana ayırdığınız için çok teşekkür ediyorum. Zahmet oldu. Sizinle tanıştığım çok memnun oldum.

- ✓ *Görüşmenin bitiş anını kaydediniz:*

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

TEZ ÇOĞALTMA VE ELEKTRONİK YAYIMLAMA İZİN FORMU

Yazar Adı Soyadı	DİLEK CANSABUNCU
Tez Adı	BURSA ŞEHİRİNDEKİ AİLE İŞLETMELEERİNİN AİLE ANAYASASI UYGULAMASINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA
Enstitü	SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Anabilim Dalı	İŞLETME ANABİLİM DALI
Tez Türü	YÜKSEK LİSANS
Tez Danışman(lar)ı	PROF.DR. MEHMET ERJILMAZ
Çoğaltma (Fotokopi Çekim) İzni Kısıtlama	<input type="checkbox"/> Patent Kısıt (2 yıl) <input type="checkbox"/> Genel Kısıt (6 ay) <input checked="" type="checkbox"/> Tezimin elektronik ortamda yayımlanmasına izin veriyorum.

Hazırlamış olduğum tezimin belirttiğim hususlar dikkate alınarak, fikri mülkiyet haklarım saklı kalmak üzere Bursa Uludağ Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı tarafından hizmete sunulmasına izin verdiğimi beyan ederim.

Tarih : 27/08/2019

İmza :

