

Ekonomik Krizlerin Ardından Büyük Aile İşletmesi Anayasası: İzmir İli Merkezli Üç Aile İşletmesi Örneği

Family Constitution of Large-Scaled Firm after Economic Crises: A Case Study of Three Family Firms Located in the City of İzmir

Feyzan Dirin, Dirinler Makina ve Şirketler Gurubu, Türkiye, feyzandirin@yahoo.com
Mehmet Ufuk Tutan, Yaşar Üniversitesi, Türkiye, ufuk.tutan@yasar.edu.tr

Öz: Küreselleşme ile başlayan yoğun rekabet ortamı, gelişmekte olan ekonomilerin aile işletmelerinin nesilden nesile devirlerini daha da güçleştirmiştir. Bu nedenle, 1990'lı yılların sonlarından itibaren gelişmekte olan ekonomilerin bazı büyük aile işletmeleri, temel kurumsallaşma uygulamaları ile birlikte aile anayasalarını da hazırlama girişimlerinde bulunmuşlardır. Önce en büyük işletmelerde başlayan bu girişimlerin, diğer büyük işletmelerde de yaygınlaşmaya başladığı gözlemlenmektedir. Bu çalışmada, merkezleri İzmir'de bulunan üç büyük aile işletmesinin 2001 yılının ekonomik krizi sonrası hazırlanan ve halen yürürlükte olan özgün aile anayasaları, işletme ismi verilmeden incelenmiş, tartışılmış, karşılaştırılmış ve ekonomik krizlerin bu anayasalar üzerindeki birtakım etkileri vurgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Aile anayasası, Aile işletmeleri, Büyük işletme, Ekonomik kriz, İzmir

Abstract: The intense competitive environment starting with globalization has made harder to implement successful succession processes among generations for family firms in developing economies. Because of that, starting from the late 1990's, some large family firms in developing economies have made some attempts to complete their some basic institutionalization applications for their both firms and families, and to prepare their own family constitutions. Such attempts have spread through, first, among the largest family firms, and then, among the other large family firms in those economies. In this study, the family constitutions of three large family firms located in the city of İzmir, that were prepared after the year, 2001 economic crisis, and have still been in effective, were examined, discussed, and compared to. In addition to that, this study emphasized some negative impacts of consequent economic crises on those family constitutions by keeping the names of those family firms as anonymous.

Keywords: Family constitution, Family firm, Large-scaled firm, Economic crises, İzmir

1. Giriş

Küreselleşme ile yoğunlaşan rekabet, gelişmekte olan ekonomilerin aile işletmelerinin gerek ulusal gerekse de uluslararası piyasalarda tutunmasını daha zor hale getirirken aile işletmelerinin nesilden nesile devir süreçlerinin devamlılığını da olumsuz yönde etkilemektedir. Bu ekonomilerin bazı aile işletmeleri, küresel rekabetin olumsuz etkilerini atlatmak için maliyetlerde, ürünlerde, pazarlama faaliyetlerinde sürekli, yaratıcı stratejiler geliştirmeye çalışırken aynı zamanda nesilden nesile devir süreçlerini başarıyla gerçekleştirmek amacıyla hem aile hem de işletme içinde temel kurumsallaşma uygulamalarını hayata geçirmeye çalışmaktadır.

Aile işletmeleri, gelişmekte olan ekonomilerin birçoğu için en önemli üretim, istihdam ve katma değer yaratan ekonomik birimleridir (PwC, 2007). Bu ekonomiler açısından aile işletmeleri, özellikle ekonomik kriz dönemlerinde emniyet sübabı ve dalga kıran görevleri görmektedir. İç dinamikleri gereği her türlü inişli çıkışlı koşullara karşı daha esnek ve hızlı tepki verebilen çoğu aile işletmesinin kriz dönemlerini girişimci ruhlarıyla atlattıkları ve farklı ama yaratıcı stratejiler uygulayarak ayakta kalabildikleri anlaşılmaktadır (Deloitte, 2010). Ancak, her ekonomik krizde kar oranlarının düşmesi ve pazarlarının daralması sonucu bazı aile işletmelerinde aile içinde sıkça görülen iç çatışmaların daha da arttığı ve bunun sonucunda da işletmelerin dağılma noktasına geldiği izlenmektedir. Bunun engellenmesi için de aile işletmelerinin temel kurumsallaşma uygulamalarını tamamlamaları, aile içinde bu uygulamaları sindirmeleri ve bu uygulamaların son evrelerinden biri olan aile anayasalarını hazır etmeleri tavsiye edilmektedir (PwC, 2012; Jaffe vd, 1998).

Ekonomik kriz dönemlerinde birçok aile işletmesinin yoğun rekabet, düşen kar oranları ve daralan pazarlar gibi sorunlarla uğraş vermesinin yanında aile içindeki sorunlarla da ilgilenmesi, işletmelerin piyasalardaki saygınlıklarına zarar vermektedir. Bu nedenle, aile üyelerinin bu tür koşullarda tek ve bütün olabilmesi için aile üyeleri arasında çatışma ortamı oluşmadan önce aile anayasası gibi her koşulda uyulması gereken kuralların hazır edilmesi gerektiği bildirilmektedir (Deloitte, 2010; PwC, 2012). David Bork'un (2010a) vurguladığı gibi aile anayasaları, gelecekteki sorunlara karşı sigorta görevini görmek ve daha da önemlisi, oyunun kurallarını belirlemektedir. Ancak, bu kuralların başarılı olarak uygulanması için ailelerin, oyun oynanmadan önce kuralları işler hale getirmesi gerekmektedir.

Cigno'ya (2006) göre nesiller arası ilişkiye tabi olan aile işletmeleri üyelerinin hem kolektif hem de bireysel davranışlarını bir potada optimize etmeleri, aile işletmelerinin doğası gereğidir. Aile işletmeleri, ekonomik

birimlerdir. Bu işletmeler, iş piyasalarında sürekli kararlar alırlar ve çeşitli seçimler yaparlar. Ayrıca, aile işletmeleri, tanımları gereği kolektif yapılarını da korumak zorundadırlar. Ancak, aile işletmeleri, aynı zamanda aile bireylerinden oluşmaktadır ve aile işletmelerinin sınırları bu bireylerin sınırlarıyla tanımlanmaktadır. Bu noktada, bireylerin aileye ve işletmeye karşı bireysel davranışlarının olumsuz etkilerini bir ölçüde önlemek için uzlaşa ile hazırlanmış aile anayasaları, ailenin ve işletmenin geleceği için büyük önem arz etmektedir.

PwC'nin (2012) son küresel ekonomik krizin etkilerini incelemek için Türk aile işletmeleri üzerine hazırladığı bir araştırmada, çoğu gelişmekte olan ülkenin aile işletmelerine kıyasla Türk aile işletmelerinin daha girişimci olduğu saptanmıştır. Türk aile işletmelerinin sorunlara karşı kısa vadede hızlı ve yenilikçi çözümler bulabildiğini ve değişen ekonomik koşullara karşı hemen adapte olabildiğini belirten PwC'nin ilgili araştırması, Türk aile işletmelerinin bu tür avantajlarını uzun dönemli karlılığa çeviremediklerine ve uzun vadede istikrarı, sürdürülebilirliği yakalayamadıklarına işaret etmiştir. Bunun nedeni ise araştırmanın diğer sonuçlarının satır aralarında okunmaktadır. PwC'nin araştırmasına göre Türk aile işletmelerinin büyük çoğunluğu, birinci veya ikinci nesil tarafından yönetilen genç işletmelerdir ve uzun vadeli karlı planlarının hayata geçirilmesi için çoğu işletmenin henüz yeterli zamanı olmamıştır. Ayrıca, çoğu işletme, nesilden nesile deviri başaramamakta ve dolayısıyla, sürdürülebilir büyümeyi uzun vadede sağlayamamaktadır. Bunlara ek olarak, Türk aile işletmelerinin ekonomik krizlere karşı endişelerinin zaman içinde azaldığı izlenirken aile içi anlaşmazlıklardan dolayı bu işletmelerin nesilden nesile devri konusundaki endişelerinin devam ettiği anlaşılmaktadır. Türk aile işletmelerinin bu soruna çözüm olarak birtakım temel kurumsal uygulamalarını hızla hayata geçirmeye çalıştıkları saptanmıştır. Ancak, aile anayasalarını ve devir planlarını hazırlamak gibi temel kurumsal uygulamalarının son evrelerine çoğunun henüz ulaşamadığı da görülmektedir. PwC'nin bu araştırmasından da anlaşılacağı gibi çoğu Türk aile işletmesinin uzun vadede sürdürülebilir büyümeyi sağlamak ve uzun ömürlü olabilmek için 2001 yılının ekonomik krizinden sonra temel kurumsallaşma uygulamalarının ilk evrelerini hızla hayata geçirdikleri ancak; aile anayasası ve devir planları gibi konularda henüz kayda değer adımlar atamadıkları saptanmıştır. Özellikle, aile içi çatışmalardan dolayı nesilden nesile devir ve işletmelerinin sürdürülebilirliği konusunda büyük endişeler taşıyan çoğu Türk aile işletmesinin, bu sorunlara çözüm sunabilecek ve oyunun kurallarına göre oynanmasına sağlayabilecek aile anayasalarını henüz tamamlayamadığı anlaşılmaktadır.

İstanbul Sanayi Odası'nın (İSO) her yıl yayımladığı en büyük 500 sanayi işletmesi sıralamasında sürekli yer alan Türkiye'nin en büyük aile işletmelerinin bazılarının çok da uzak olmayan geçmişte aile anayasalarını hazırlamak için danışmanlık hizmetleri aldıkları bilinmektedir. Bu aile işletmelerinin bir kısmına danışmanlık hizmeti vermiş David Bork'un (2010b) düşüncesine göre Türk aile işletmeleri, gelişmiş ülkelerin aile işletmelerine kıyasla oldukça gençtir ve çoğu Türk aile işletmesinin en önemli sorunu, yönetim devri sürecidir. Bu süreci, başarıyla atlatmanın yollarından biri de ailenin ve işletmenin beraberce tanımladığı bir takım kurallara tabi olunmasıdır. Aile üyelerinin bu kuralları hazırlarken beraberce karar verip sonrasında da hepsinin bunlara uyması ön koşuldur. Bunun için de bir şablon anayasayı kabul etmek yerine tüm aile üyelerinin beraber çalışarak, özgün bir aile anayasasının hazır edilmesi şarttır. Özellikle, hızla değişen küresel ekonomi koşullarında ve inişli çıkışlı ekonomik kriz dönemlerinde aile anayasası tarafından ailenin ve işin sınırları net olarak belirlenmeli ve bu sınırlar birbirleriyle karıştırılmamalıdır. Öte yandan, tüm aile üyelerinin aile anayasası ile birlikte temel kurumsallaşma uygulamalarını tamamen sindirmesi ve iyi eğitilmiş genç aile üyelerinin de sorunları geniş bir perspektiften yetkinlikle ele alması gerekmektedir.

Bu çalışmada temel kurumsallaşma uygulamalarının tüm evreleri incelenmemekte ve temel kurumsallaşma uygulamalarının son evrelerinden biri olan aile anayasasına odaklanılmaktadır. Bu çalışmada, merkezleri İzmir ilinde bulunan ve büyük işletme tanımına uyan 3 aile işletmesinin 2001 yılının ekonomik krizi sonrası hazırlanmış olan aile anayasaları birbirleriyle karşılaştırılmaktadır. Bunlarla birlikte, bu çalışmada, bu anayasaların ne gibi kaygılarla hazırlandıkları tartışılmaktadır. Ayrıca, bu aile anayasalarında ekonomik krizlerin aile ve işletme yapılarına yönelik olumsuz etkilerini azaltan bir takım önlemlere de dikkat çekilmektedir. Bu çalışmanın literatüre katkısı ise haklı sebeplerden dolayı kamuoyuyla paylaşılmayan bu özgün aile anayasalarını inceleyip birbirleriyle karşılaştırmak suretiyle halen yürürlükte olan bu 3 aile anayasasını kamuoyuyla paylaşmaktır. Ayrıca, bu özgün aile anayasalarının bazı temel ortak noktalarına vurgu yapılarak kendi anayasalarını hazırlamak isteyen bazı aile işletmelerine de yol göstermektedir. Bu çalışmayı hazırlayanların incelemeye alınan bu 3 aile işletmesiyle herhangi bir akrabalık bağı bulunmamaktadır.

2. Aile, İşletme ve Aile Anayasası

Aile işletmelerinde ailenin ve işletmenin farklı amaçları bulunmaktadır. İşletmenin amacı, sürdürülebilir kar etmesi ve işletmenin devamlılığının sağlanmasıdır. Ailenin amacı ise aile üyelerinin sürdürülebilir mutluluğu, bireylerin nesiller boyu iyi yetiştirilmesi ve ailenin devamlılığının sağlanmasıdır. Bu iki amacın birbiriyle uyumlu halde devam etmesi için gelecek nesilleri de gözeterek şekilde aile anayasalarının hazırlanması gerekmektedir. Aile anayasalarının genelde birinci nesil ile ikinci nesilin bir arada çalıştığı dönemlerde gündeme geldiği görülmektedir. Aile anayasaları hazırlanırken işletmenin ve ailenin nesiller boyu, uyum içinde devamlılığının sağlanması hedeflenmektedir. Ayrıca, aile üyelerinin sayıları daha fazla artmadan aile işletmesinin çıkarları da göz önüne alınarak ortak akıl sağlanması

amaçlanmaktadır. David Bork'un (2010a) da vurguladığı gibi aile genişlediği ve aile işleri karmaşık hale geldiği zaman aile ile işletme ilişkilerinin karşılıklı uyumu, aile anayasasının doğru olarak hazır edilmesine bağlıdır. Her nesilde eksilen her bir aile üyesinin yerine aileye ve işletmeye birden fazla aile üyesi eklendiği ve aile ile işletmesinin uyumu üzerine kurulan ortak akılın sağlanmasının daha da güçleştiği gerçeği dikkate alınmalıdır. Bu nedenle, oyuncuların ve oyunun daha karmaşık hale gelmesini beklemeden oyunun kurallarının zamanında konulması gereklidir.

Aile anayasası, ailenin ve işletmenin ayrı ayrı ama paralel yönde kurumsallaşmasının ortak akıdır. Aile konseyi, aile meclisi, devir planı, yönetim kurulu gibi aile ve işletme ilişkilerinin kurumsallaşması üzerine odaklanan akademik çalışmaların son yıllarda daha da öne çıktığı izlenmektedir (Lansberg, 1999; Gilding, 2000; Suare ve Santana-Martin, 2004; Blumentritt, 2006; Berent-Braun ve Uhlaner, 2012). Aile ve işletme kurumsallaşmasının tek çatı altında incelendiği yegane yer ise aile anayasasıdır.

Aile anayasası, ailenin ve işletmenin nesiller boyu devamlılığını sağlamak için oluşturulan aileye özgü temel kuralların yazılı halidir. Sonraki nesiller için fırtınalı denizlerde yön gösteren deniz feneri işlevi görmektedir. Ailenin özgün kültürü üzerine oturtulmuş kurallardan oluşmaktadır. Bu nedenle, her ailenin kendine özgü, bir ve eşsiz aile anayasası bulunması gerekmektedir. Ancak, aile anayasalarının bir takım ortak noktaları da bulunmaktadır. Öncelikle, her aile anayasası aile, işletme ve mülkiyet kavramları üzerine odaklanmakta ve özgün kurallarını, bu kavramlar ekseninde kurgulamaktadır. Ayrıca, her aile anayasasının hazırlanma gerekçeleri ve amaçları bulunmaktadır ve bu iki alt başlık, her anayasanın giriş bölümünde yer almaktadır. Bunların yanında, her aile anayasasının son bölümünde de yürürlük tarihi ve ek maddeler bulunmaktadır.

3. Türk Aile İşletmelerinin Aile Anayasaları

Türk aile işletmelerinin aile anayasalarını hazırlamaları, büyük aile işletmelerinin bu yöndeki girişimleri ile başlamıştır. 1970'lerin sonunda birkaç büyük aile işletmesi ile başlayan bu girişimler, 1980'li yıllarda çoğu büyük aile işletmesinin aile anayasalarını hazırlaması ile devam etmiş; ancak, Türk aile işletmeleri arasında aile anayasalarını hazırlama süreci, 2000'li yılların ilk on yılında yaygınlaşmıştır. Bu süreci dikkatle takip eden bir takım kurum ve kuruluşlar, 2000'li yılların ilk yarısında bu alanda bazı yayınlar ve toplantılar yapmıştır. Ankara Sanayi Odası'nın (ASO) (2005) yayımladığı Aile Anayasası kitapçığı, aile anayasalarının hangi alt başlıkları içermesi gerektiğini bildiren ilk, derli toplu yayın olarak göze çarpmaktadır. Bunun yanında, İSO'nun (2003) düzenlediği Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma semineri, aile anayasalarının alt başlıklarının tartışıldığı ilk, geniş kapsamlı toplantı olarak nitelendirilmektedir. Ayrıca, Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi (CGS) (2009), Deloitte (2007) ve PwC (2014) gibi kuruluşların da aile anayasalarının hazırlanma şekli ve alt başlıkları üzerine önemli yayınlar yaptığı görülmektedir. Aile anayasası ile ilgili çoğu akademik çalışma, İstanbul Kültür Üniversitesi'nin (İKÜ) 2004 yılında başlatmış ve her iki yılda bir düzenlenmiş olduğu Aile İşletmeleri Kongreleri'nde yayımlanmıştır (Günver, 2004; Karpuzoğlu, 2004; Adsan ve Gümüştekin, 2006; Alayoğlu, 2006; Kurtsan, 2006; Sağlam, 2006; Aykan, 2008; Akingüç, 2008; Şakar, 2008; Yıldız ve Balaban, 2008; Şensoy, 2010; Akingüç, 2012). Öte yandan, aynı yıllarda aile anayasasını da kapsayan diğer akademik çalışmalarda sayısal artış gözlenmiştir (Alayoğlu, 2003; Erdoğan, 2004; Ateş 2005; Fındıkçı, 2005; Kırım, 2005; Çakıcı ve Özer, 2007).

Son 15 yıl içinde Türk aile işletmelerinin aile anayasaları üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde çoğunun ASO'nun (2005) hazırladığı Aile Anayasası kitapçığını temel aldığı görülmektedir. Bu çalışmalarda aile anayasasının giriş bölümünde hazırlanma gerekçesi ve amacı; son bölümünde yürürlük tarihi ve ek maddeleri; diğer kısımlarda da aile, işletme ve mülkiyet kavramlarının kapsanması gerektiği vurgulanmaktadır. Ancak, CGS'nin (2009) ve PwC'nin (2014) çalışmaları, genel başlıklar üzerinde ASO'nun (2005) çalışması ile hemfikir olmalarına rağmen bu üç başlığın bazı detaylarında farklılıklar göstermektedir. ASO'nun aile anayasası çalışmasının giriş bölümünde gerekçe, amaç, misyon-vizyon, aile değerleri ve aile üyeleri ilişkileri gibi 5 alt başlık; ikinci bölümünde ailenin ve işletmenin çalışma kurallarını belirleyen profesyonel yönetim, profesyonel yöneticiler, aile üyesi yöneticileri, aile ve iş sınırları, aile ve işletme amacı ayırımı, personel gibi 6 alt başlık; üçüncü bölümünde ailenin ve işletmenin idari yapılanma kurallarını belirleyen aile toplantıları, aile konseyi, konsey üyeleri, konsey gündemleri, konsey faaliyetleri gibi 5 alt başlık; dördüncü bölümde ailenin ve işletmenin mülkiyet kurallarını belirleyen işletme mülkiyeti, işletme hisseleri ve üyelere hisse dağıtımı gibi 3 alt başlık; son bölümde yürürlük alt başlığı olmak üzere toplam 20 alt başlık bulunmaktadır. Diğer yandan, CGS'nin aile anayasası çalışmasının 23 alt başlığı bulunmaktadır. CGS, ASO'nunkinden farklı olarak aile anayasasının giriş bölümüne daha detaylı alt başlıklar kullanarak işletmenin değerleri ve işletme sahiplerinin amaçlarını da eklemiştir. Ayrıca, sosyal sorumluluk politikaları, işletmenin mali kaynakları, işletme ismi ve markası, anayasanın güncellenmesi gibi alt başlıklarla işletme, aile ve mülkiyet kavramlarının daha da detaylandırıldığı görülmektedir. Öte yandan, PwC'nin aile anayasası çalışmasının 14 alt başlığı vardır. PwC, ASO'nunkinden ve CGS'ninkinden farklı olarak alt başlıklarda bir takım toplulaştırmalar yapmıştır. Giriş bölümünü iki alt başlık altında toplamıştır. Birçok alt başlığı, tek alt başlıkta toplayan PwC, CGS gibi bazı alt başlıkları daha da detaylandırmıştır. Örneğin, aile üyelerinin rekabet yasağı, çalışan ve çalışmayan aile üyeleri, kar dağıtımı, hissedarlıktan ayrılmanın kuralları gibi alt başlıklara yer verilmiştir. Bu üç kurum ve kuruluşun aile anayasası çalışmalarının bir takım alt

başlıklarda farklılıklar göstermesini de hizmet sundukları aile işletmelerinden edinmiş oldukları farklı deneyimlere bağlanmaktadır. Ancak, bazı alt başlıklarda farklılıklar olsa da bu üç kurum ve kuruluşun aile anayasası çalışmalarının aile, işletme ve mülkiyet kavramları üzerinden kurgulandığı gözlemlenmektedir.

Türk aile işletmelerinin aile anayasaları üzerine yapılan akademik çalışmalar incelendiğinde İKÜ'nün düzenlediği Aile İşletmeleri Kongreleri'nde sunulan çalışmaların, diğer akademik çalışmalara da yön verdiği görülmektedir. Aile İşletmeleri Kongreleri'nde aile anayasaları üzerine yapılan akademik sunumların, son yıllarda ağırlıklı alan çalışmaları üzerine olduğu; ancak, kongrelerin ilk yıllarında teorik çalışmalara yer verildiği anlaşılmaktadır. Bu kongrelerin ilk yıllarındaki Karpuzoğlu (2004), Günver (2004) ve Sağlam (2006) sunumlarının dünyadaki ve Türkiye'deki aile anayasası çalışmalarının teorik boyutlarını ele aldığı görülmektedir. Daha sonraki yıllarda ise Adsan ve Gümüştekin (2006), Alayoğlu (2006), Aykan (2008), Yıldız ve Balaban (2008), Şakar (2008), Şensoy (2010) sunumlarının kent, sektör veya meslek odaları üzerinden alan çalışmalarına odaklandığı ve aile anayasaları ile ilgili sorunlara değinildiği gözlemlenmektedir. Öte yandan, son yıllarda yapılan diğer akademik çalışmalar incelendiğinde çoğunun kent, sektör veya meslek odaları üzerinden gerçekleştirilmiş alan çalışmaları üzerine odaklandığı anlaşılmaktadır (Çakıcı ve Özer, 2007; Kiracı ve Alkara, 2009; Bute, 2010; Tutan, 2014; Peksaygılı ve Tutan, 2015).

Aile anayasaları, ailelerin özgün kültürlerini ve bir takım aile sınırlarını yansıttığı için çoğunlukla gizli tutulmaktadır. Ayrıca, bu anayasalar, aile üyeleri arasındaki çeşitli çatışmaları çözme ve yönetme yollarını detaylandırdığı için hem ailelerin hem de işletmelerin bir nevi kara kutularıdır. Bu nedenlerden dolayı, işlevsel halde olan aile anayasalarının incelenmesi ve yayımlanması sıkça rastlanmamaktadır. Bu tür nadir çalışmalar da ya izin alınarak ya da aile veya işletme isimleri verilmeyerek yayımlanmaktadır. Ancak, aile ismi verilerek yayımlanan birkaç çalışma da bulunmaktadır. Kurtsan (2006) ve Akingüç (2008; 2012) çalışmaları, bu tür nadir bulunan çalışmalara örnektir. Her iki çalışmanın yazarları da bu çalışmalarda kendi ailelerinin anayasalarını tanıtmaktadır.

Kurtsan ailesinin anayasası, 2000'li yıllarda aile içi ve işletmeye özgü bir takım sorunlardan dolayı hazırlanmaya başlanmış ve birkaç sene içinde uygulamaya konulmuştur. Kurtsan ailesi anayasasının genel başlıkları incelendiğinde aile, işletme ve mülkiyet üzerine odaklanıldığı görülmektedir. Bunun yanında, aile üyelerinin eğitimlerinin önemine ve aile üyeleri arasındaki çatışmaların çözüm yollarına vurgu yapılmaktadır. Öte yandan, Akingüç ailesi anayasası, yabancı uzmanlardan yardım alınarak hazırlanmıştır. Akingüç ailesi anayasası da aile, işletme ve mülkiyet üzerine odaklanmıştır. Ayrıca, bu anayasa, aile üyelerinin eğitime, aile üyeleriyle işletme arasındaki ilişkilere ve varlık eğitimine vurgu yapmaktadır. Gerek Kurtsan gerekse de Akingüç aile anayasaları, birinci nesil ile ikinci nesil arasındaki dönemde yazılmış ve sonraki nesiller gözetilerek kurgulanmıştır. Her iki anayasada da her bir aile üyesinin ülkesi için yararlı birer vatandaş olmasının hedeflendiği belirtilmektedir.

Türk aile işletmelerinin ve akademik kurumlarının aile anayasası kavramıyla gerçek anlamda tanışmaları, 2000'li yıllar ile başladığı görülmektedir. Son yıllarda aile işletmelerinin aile anayasalarına yönelik ilgileri hızla artarken bu yönde alan çalışmalarının da çoğaldığı saptanmaktadır. Ancak, ASO'nun ve birkaç kuruluşun hazırladığı örnek aile anayasası taslağı dışında Türk aile işletmelerine yardımcı olabilecek kaynak oldukça azdır. Sonraki bölümde, merkezleri İzmir'de bulunan 3 aile işletmesinin hala işlevsel halde bulunan aile anayasaları incelenecek ve bu aile anayasaları, birbirleriyle karşılaştırılacaktır.

4. İzmir İli Merkezli Üç Büyük Aile İşletmesinin Aile Anayasaları

Her ailenin kültürü, hayata ve piyasaya yönelik yaklaşımları farklıdır. Bu sebeple, her ailenin aile, işletme ve mülkiyet üzerine kurgulanan aile anayasası kendine özgüdür. Başka ailelerin anayasaları, ailelerin özgün kültürlerini taşımasından dolayı diğer ailelerin anayasa uygulamalarında başarılı olamamakta ve diğer ailelerin çoğu üyesi tarafından da kabul edilmemektedir.

Aile anayasaları, tüm aile üyelerinin anayasa maddeleri üzerinde uzlaşması ile hazırlanır ve son halini alır. Bu anayasalar, sadece aile üyeleri veya aile üyeleri ile birlikte danışmanlar tarafından hazırlanabilir. Aile anayasalarının danışman yardımıyla hazırlanması, bazı ailelerin tercih ettiği bir yöntemdir. Ancak, ister danışman yardımıyla isterse de sadece aile üyeleriyle yazılsın; aile anayasalarının hazırlanma sürecinin olmazsa olmazı anayasa üzerinde tüm aile üyelerinin birlikte uzlaşması ve yoğun zaman harcamasıdır. Bu nedenle, eğer dışarıdan danışman yardımı alınması tercih ediliyorsa bile bu danışmanın aileyi, aile kültürünü ve aile işletmesini tanıyan ve benimseyen biri olması tavsiye edilmektedir.

Bu bölümde, İzmir ili merkezli 3 büyük aile işletmesinin anayasası incelenmekte ve bu anayasaların bazı maddeleri birbirleriyle karşılaştırılmaktadır. Resmi gazetede yayımlanan KOBİ tanımına göre 250'den fazla kişiye istihdam yaratmalarından ve mali bilançolarının 40 milyon TL'nin üstünde olmalarından dolayı bu aile işletmeleri, büyük işletmeler kategorisine girmektedir.¹ Ayrıca, bu üç büyük işletme, yurtiçi ve yurtdışı için sanayi malları üretimi yapmaktadır. Bu işletmelerin yönetiminde her ne kadar birinci nesil hala görevdeyse de ikinci nesilin ağırlığı da hissedilmektedir. İki işletmede ise üçüncü nesil, ailenin ve işletmenin çeşitli organlarında ve bölümlerinde görev almaktadır. Bu üç aile işletmesinin birinde, aile anayasası hazırlıklarına bir danışman yardımcı olmuştur. Diğerinde,

¹ Resmi KOBİ tanımı için bakınız, Resmi Gazete (2012), <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/11/20121104-11.htm>

aile üyeleri aile anayasasını kendileri hazırlamıştır. Ötekinde ise bir danışmanla başlanmış ama yeterli verim alınmadığı için daha sonra aile üyeleri, aile anayasalarını kendileri yazmıştır. Her üç aile anayasası da 2001 yılından sonra yazılmış ve sonrasında en az bir defa güncellenmiştir.

Bu aile anayasaları, halen yürürlükte olması ve ailelerin talepleri nedeni ile gerek ailelerin gerekse de aile işletmelerinin adları bu çalışmada açıklanmayacaktır. Bundan sonra, bu aileler ve aile işletmeleri, sırasıyla X, Y ve Z olarak anılacaktır. Bu işletmelerin anayasaları da X, Y ve Z olarak adlandırılacaktır. X ailesinin anayasası üzerinden diğer ailelerin anayasaları, madde madde karşılaştırılacaktır. Örneğin, X ailesinin anayasasında hangi maddenin hangi konulara değindiği anlatılırken Y ve Z ailelerin anayasalarındaki ilgili maddelerin ve konuların nelerden bahsettiği ve birbirleriyle ne gibi farklılıkları olduğu tartışılacaktır. Bu üç aile anayasasının farklı maddeleri, bu çalışmada belirli başlıklarda ve 10 madde altında toplulaştırılmıştır. Bu toplulaştırma yapılırken de ASO, PwC ve CGS gibi kurum ve kuruluşların örnek aile anayasası çalışmalarından yararlanılmıştır.

Madde 1: Ailenin Kültürü, Amaçları ve Eğitimi

Her üç anayasada da aile kültürü başlığı altında evrensel ahlak kurallarına uymak; birbirlerine karşı ve topluma karşı dürüst ve faziletli davranmak; aile içinde sevgi ve saygıyı devam ettirmek gibi konulardan bahsedilmektedir. İşletmelerin sürdürülebilirliği için aile üyelerinin davranışlarının nasıl olması gerektiği özetle anlatılmaktadır. Ayrıca, aile kültürlerinin aile üyeleri tarafından korunmasına ve devam ettirilmesine işaret edilmektedir. Bunlarla beraber, her üç anayasada da ailelerin misyon ve vizyon kavramları tanıtılmıştır.

X anayasası, aile üyelerinin çocukları için aile eğitim fonunun kurulduğunu ve bu fondan aile üyesi çocukların yararlanabileceğini belirtmektedir. Ayrıca, her türlü özel gün kutlamalarında mümkün olduğunca beraber olunması gerektiğine işaret edilmektedir. Bunların yanında, yılda en az bir defa tüm aile üyelerinin beraber olacağı bir buluşma düzenlenmesi ve bu buluşmada aile meclisi ve ortaklar kurulu toplantılarının gerçekleştirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

Y anayasası, aile üyelerinin ve aile meclisinin yılda iki kez toplanması ve bir toplantının günlük bir gezi olmak üzere diğer toplantının da kültür gezisi şeklinde düzenlenmesi gerektiğine işaret etmektedir. Her toplantının iki ya da üç gün sürmesi gerektiği ve bu sürecin içinde hem toplantı yapılması hem de eğlenceler düzenlenmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Ayrıca, Y anayasası, ailenin eğitim fonunu sadece yönetici ve lider olacak kişilere verilmesi gerektiğini belirtmektedir.

Z anayasası, iki haftada bir belirli bir gün ve yerde aile üyelerinin buluşup aile yemeklerine hep birlikte katılmaları gerektiğine işaret etmektedir. Üniversite lisans eğitimi bitimine kadar her aile üyesinin kendi eğitim masraflarını kendisinin karşılayacağı vurgulanırken aile eğitim fonunun kullanılmasının üniversite lisans eğitiminden sonraki eğitim sürecinde mümkün olacağı belirtilmektedir. Z anayasası, X anayasası gibi bir eğitim fonu sağlamamaktadır. Her aile üyesinin kendi çocuklarının eğitim masraflarını, kendi kişisel gelirlerinden karşılayacağı bildirilmektedir. Ancak, eğer aile üyesi, aile işletmesinde çalışmaya başladıysa ve işletme kendi çalışanın eğitimine insan kaynakları bölümünün oluru ile destek vermeyi kabul ettiyse; aile işletmesinde çalışan aile üyesinin bu tür eğitim fonundan yararlanabileceği konusu, Z anayasasında yer almaktadır. Böylece, Z aile işletmesinde çalışan aile üyelerinin eğer isterlerse aile işletmesinde çalışırken eğitim harcamalarının işletme tarafından karşılanacağı ve eğitimlerine bu süreçte devam edebilecekleri vurgulanmaktadır.

Madde 2: Aile Meclisinin Oluşumu

Her üç anayasada da aile meclisine hangi üyelerin katılacağı ve kaç üyenin imzasıyla kararlar alınacağı belirtilmektedir. Meclis üyesi olmak için belirli bir yaş sınırına işaret edilirken üyelik süresi de bildirilmektedir. Ayrıca, bu maddede aile meclislerinde hangi konuların konuşulacağı ana hatlarıyla anlatılırken aile meclislerinin hangi durumlarda olağanüstü olarak toplanacakları anlatılmaktadır. Bunlara ek olarak, anayasadaki olası madde değişikliklerine kimler tarafından karar verileceği ve nasıl yapılacağı belirtilmektedir. Ayrıca, aile üyeleri arasındaki sorunların çözümüne yardımcı olacak aile üyelerinin tanımları yapılmaktadır.

X anayasası, 18 yaşına gelinceye kadar aile meclisinde aile üyesi ebeveynlerin çocuklarını da temsil edebileceklerini vurgularken 16 yaşına basan aile üyelerinin aile meclisi toplantılarına katılabilecekleri belirtmektedir. Meclis üyeliği ve oy kullanma hakkının 18 yaşına gelindikten sonra mümkün olabileceği bildirilmektedir. Olağanüstü durumlar dışında aile meclisi üyeliğinin ne kadar süre devam edebileceği de vurgulanmaktadır.

Y ve Z anayasalarının her ikisi de aile meclisi toplantılarına katılmak için 14 yaşına basılmış olunması gerektiğini bildirmektedir. Y anayasası, 16 yaşına girmiş aile üyelerini aile meclis üyeliğine aday olma hakkı verirken Z anayasası ise bu hakkı, 18 yaşına giren aile üyelerine tanımaktadır.

Madde 3: Aile Meclisine Katılım

X anayasasında aile meclisine katılmayı hak kazanan aile üyelerine, aile meclisine kabul edilmeden önce yemin yazısının aday üyelere verilmesi gerektiği belirtilmektedir. Adayların aile meclis üyeliğine kabulü öncesi aile anayasası üzerine bilgilerinin ölçülmesi ve aile anayasası ile aile kültürünün aday üye tarafından benimsenmiş olması gerektiği vurgulanmaktadır. Ayrıca, aile meclis üyeliği töreni ile ilgili bir takım detaylar bildirilmektedir.

Y ve Z anayasalarında aile meclisine üye olan adaylar için herhangi bir yemin yazısı ve yemin töreni yoktur. Y ve Z anayasaları, adaylara aile meclislerine üye olma haklarını şu şekilde vermektedir: Öncelikle, bir aile meclis üyesinin

önerisiyle aday olunmakta ve aday üye, önceden belirlenmiş bir süre zarfında aile meclisi toplantılarına katılmaktadır. Bu sürenin sonunda aday üye, aile meclis üyesi olmak için aile meclisinin onayını almak zorundadır.

Madde 4: Ortaklar Kurulu

X anayasası, ortaklar kurulu maddesinde bu kurulun tanımını; nasıl çalışması ve kimlerden oluşması gerektiğini; bu kurul başkanının nasıl seçilmesi ve kurul başkan yardımcısının nasıl belirlenmesi gerektiğini; kurul başkanının ve yardımcısının görev tanımlarını anlatmaktadır. Ayrıca, kurul başkanlığının değişimi için aile işletmesinin toplam hisselerinin yüzde sekseninin gerektiği şartı vurgulanmıştır. Bu şartın değişikliği için de toplam hisselerin yüzde sekseninin onayı, şartı da eklenmiştir.

Y ailesi, Y anayasasının ortaklar kurulu maddesi hakkında detaylı açıklama yapılmasına izin vermediği için bu madde, bu çalışmada tartışılmamaktadır.

Z ailesinin fiili olarak ortaklar kurulu olmasına rağmen Z anayasasında ortaklar kurulu ile ilgili hiçbir açıklama bulunmamaktadır. Z ailesi, böyle bir uygulamayı şu şekilde açıklamaktadır: Aile meclis üyesi, ortaklar kurulu üyesi olmalı diye yaygın bir uygulama zaten yoktur. Z anayasası, başlı başına hem aileyi hem de aile meclisini bağlayıcı bir unsur olarak kabul görmektedir. Ayrıca, her aile meclis üyesi, aile işletmesine ortak olamayacağı için Z anayasasının bir maddesi olarak bu kurulun eklenmesine gerek duyulmamaktadır.

Bu üç anayasanın bu başlık altında dikkat çeken noktalarından bazıları da şunlardır: Z anayasası, aile yönetimini ve hissedarları tamamen ayırmış durumdadır. X anayasası, ortaklar kurulunun kararları bağlayıcıdır derken Z anayasası, aile meclisinin kararlarının bağlayıcılığından bahsetmektedir. Y anayasasında ise aile meclisi başkanı ile ortaklar kurulu başkanı aynı kişi olduğunu belirtirken aile ile ilgili tüm kararların aile meclisinin ortak kararı ile verileceğini bildirmektedir.

Madde 5: Ortaklar Kurulunun Görevleri

X anayasası, ortaklar kurulunun görevleri maddesinde X işletmesinin yönetim kurulu başkanının ve kurul üyelerinin X aile meclisi üyelerinden ya da aile dışından seçme imkanı tanıdığını belirtmektedir. Bu seçimin açık oylamayla yapılması ve hisse çoğunluğuyla karar verilmesi gerektiğini bildirmektedir. Ortaklar kurulunun görevleri arasında sermaye artırılması, işletmenin borsaya girmesi, aile içinde hisse devrinin planlanması, makine kiralınması ve satılması, üçüncü kişilere hisse devri gibi konular bulunmaktadır.

Y ailesi, Y anayasasının ortaklar kurulunun görevleri maddesi hakkında detaylı açıklama yapılmasına izin vermediği için bu madde, bu çalışmada tartışılmamaktadır. Z ailesinin fiili olarak ortaklar kurulu ve bu kurulun belirlenmiş bir takım görevleri olmasına rağmen Z anayasasında ortaklar kurulunun görevleri ile ilgili hiçbir açıklama bulunmamaktadır.

Madde 6: Aile Üyelerinin Aile İşletmesinde İstihdamı

X anayasası, aile işletmesinde çalışmak isteyen aile meclisi üyeleri için bazı ön koşullar koymaktadır. İşletmede çalışmak isteyen profesyonel yöneticiler için ne gibi koşullar aranıyorsa aile meclisi üyelerinin de aynı koşullara tabi olduğu belirtilmektedir. Ayrıca, işletmede çalışmak isteyen her aile meclisi üyesinin aile işletmesinde çalışmaya başlamadan önce başka bir işletmede en az 2 yıl deneyim kazanması gerektiği bildirilmektedir. Aile işletmesine geçişin ise diğer işletmede aldığı en az bir terfi sonrası mümkün olabileceği ve aile işletmesinde de diğer işletmede terfi ettiği pozisyonundan başlayacağı belirtilmektedir. Bunun dışında, aile meclis üyelerinin işe alınma süreçlerinde insan kaynakları bölümünün ilgili iş pozisyonu için uyguladığı işe alım sürecinin aynen uygulanacağı vurgulanmaktadır.

Y anayasası, aile meclis üyelerine yönelik seçici bir istihdam politikası belirlemiştir. Y anayasasındaki ilgili madde şöyledir: "...sadece aileyle kan bağı olanlar işletmede çalışabilir." Bu madde, genç nesil üyelerinin çoğunluğu tarafından zaman zaman eleştirilse de aile büyüklerinin her seferinde genç nesil üyeleri ikna ederek bu sorunun üstesinden geldiği bildirilmektedir. Z anayasasının aile işletmesinde çalışmak isteyen aile meclis üyelerine yönelik istihdam politikası, X anayasasının ilgili maddesi ile aynıdır.

Madde 7: İşletme Hisselerinin El Değiştirmesi

X anayasası, hisse sahibi ortakların hisse satışlarını ya da hisse devri yapmak için konulan koşulları anlatmaktadır. Özellikle, veraset haricindeki hisse devirlerine ya da satışlarına vurgu yapılmakta ve mümkün olduğunca tarafsız hisse satışı yapılması için bankaların satış aracısı olarak gerektiğinde kullanılması tavsiye edilmektedir. Ayrıca, yönetim kuruluna bu sürecin nasıl bildirilmesi gerektiği ve hisse satışı ya da hisse devri yapılırken işletme ortaklarının yeni ortağa nasıl ve hangi yöntemlerle karşı çıkabilecekleri bildirilmektedir.

Y anayasası, işletmelerindeki hisse devri ya da satış sözleşmelerinin ortaklar sözleşmesi ile ilgili olduğunu ve anayasalarındaki ortaklar kurulu ve görevleri maddesi hakkında açıklama yapılmasına izin vermediği için bu madde, bu çalışmada tartışılmamaktadır. Ayrıca, Z anayasasında ortaklar kurulu ve görevleri ile ilgili hiçbir açıklama bulunmadığı için ve Z ailesinin fiili uygulaması ile ilgili bilginin paylaşılmasına izin verilmediği için bu madde, bu çalışmada tartışılmamaktadır.

Madde 8: Aile İçi Çatışmaların Çözüm Yöntemleri

Her üç anayasada da aile içi çatışmaların çözüm yöntemleri ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Aile ilişkilerindeki herhangi bir olumsuzluğun ya da anlaşmazlığın çözüm yöntemleri ve bu yöntemleri yöneten aile kurumları ve aile büyükleri tarif edilmektedir. Aile meclisinin bu gibi durumlarda nasıl çalışacağı ve bu sorunların aile meclisine hangi

şartlarda ve şekilde sunulacağı bildirilmektedir. Örneğin, aile meclis başkanının bazı sorunlara bizzat kendisinin müdahale etmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bazı sorunlarda da aile meclis başkanının ailenin ileri gelenlerinin danışmanlığından yararlanması gerektiğine işaret edilmektedir. Ayrıca, çatışmaya konu olan aile üyelerinin aile büyükleri tarafından sıcak bir aile ortamında hemen bir araya getirilmesi ve birbirleriyle iletişime geçmelerinin sağlanması gerektiği önerilmektedir.

X anayasası, aile üyeleri arasındaki problemin çözümlenmediği takdirde sorunun yargıya taşınabileceğini belirtmektedir. Ancak, yargı süreci bitinceye kadar aile içi ilişkilerin bozulmaması için ilgili kişilerin aile meclisi toplantılarına davet edilmeyeceği vurgulanmaktadır. Y ve Z anayasaları, yargıya başvurma ile ilgili bir anlatıma yer vermemektedir. Ancak, Y ve Z aileleri, hiçbir şekilde çözülemeyen bazı aile içi sorunlarını, kendi aile kültürlerine özgü yollarla eninde sonunda hallettiklerini bildirmişler ve ilgili çözüm yollarının paylaşılmasını istememişlerdir.

Madde 9: Yürürlük

Her üç anayasada da aile anayasasının hangi tarihten itibaren yürürlükte olduğu yazılmaktadır. İter'in (2014) vurguladığı gibi aile anayasaları tipik sözleşmeler değildir. Borçlar Hukuku'nun sözleşme serbestisi ilkesi kapsamında değerlendirilecek atipik sözleşme ve hukuki metinlerdir. Bu nedenle de aile anayasalarının bağlayıcılığı olması için mutlaka yürürlüğe girmesi gereklidir ve bu madde, aile anayasasında yer almalıdır.

Madde 10: Geçici Hükümler

X anayasasının geçici hükümlerinde aile işletmesi kurucusunun sağlığı elverdiği sürece aile meclisi ve ortaklar kurulu başkanı olacağını bildirmektedir. Y ve Z anayasalarında bu maddede yer alan bazı hükümlerin zaman zaman güncellendiği belirtilmiştir.

5. Sonuç

1990'lı yıllarla başlayan küreselleşme dönemi, gelişmekte olan ekonomileri daha yoğun piyasa rekabetine zorlarken bu ekonomilerin aile işletmeleri gerek ulusal gerekse de uluslararası piyasalarda bu dönemle birlikte daha sıkça görülen ekonomik krizlerle boğuşmak zorunda kalmıştır. Çoğu aile işletmesinin doğal ömrünün birinci nesil ile bittiği normal piyasa koşullarını göz önüne alındığında küreselleşme ile başlayan daha zorlu piyasa koşullarında gelişmekte olan ekonomilerdeki aile işletmelerinin ömürleri yoğun rekabet, daralan pazarlar, düşük kar oranları ve sıkça görülen ekonomik krizler nedeniyle daha da kısalma eğilimine girdiği gözlemlenmiştir. Bu nedenle, gelişmekte olan ekonomilerdeki birçok aile işletmesi, küreselleşmenin ilk dalgasını atlattıktan sonra 1990'lı yılların sonunda ya da Türkiye gibi 2000'li yılların başında gerek aile içinde gerekse de işletme içinde, temel kurumsallaşma uygulamalarını hayata geçirmeye yönelmişlerdir.

Ekonomik kriz dönemlerinde aile içi çatışmalar daha da artmaktadır. Bu tür çatışmalar, aile işletmelerinin devamlılığı için ciddi bir tehdittir. Türkiye'de aile anayasası gibi temel kurumsallaşma uygulamalarının son evrelerini ilk tamamlayanlar, büyük aile işletmeleri olurken 2001 yılının ekonomik krizinin ardından KOBİ seviyesindeki çeşitli işletmelerin de bu sürece girdiği saptanmıştır. Son yıllarda da diğer aile işletmeleri arasında hızla yaygınlaşmaya başladığı görülmektedir. Örneğin, aile anayasalarını da kapsayan bazı araştırmalara (Peksaygılı ve Tutan, 2015; TAİDER, 2013; PwC, 2012; Deloitte, 2010) göre sektörüne bağlı olarak Türk aile işletmelerinin yüzde 30'u ile yüzde 40'ı arasındaki bölümün aile anayasalarına sahip oldukları veya hazırlık sürecine girmiş oldukları anlaşılmaktadır.

Türkiye'de aile işletmeleri üzerine gerçekleştirilen akademik çalışmalar ve sivil toplum örgütlerinin toplantıları dikkate alındığında 2000'li yılların ilk yarısında konunun daha çok teorik kısmının ele alındığı; ancak, kentsel, sektörel ve meslek odaları odaklı alan çalışmalara son yıllarda ağırlık verildiği saptanmaktadır. 2001 yılının ekonomik krizi sonrası ayakta kalabilen çoğu Türk aile işletmesi, kriz döneminde iflas eden birçok aile işletmesini gözlemleyerek ağır ekonomik kriz koşullarında ailenin ve işletmenin tek ve bütün olabilmesi için her koşulda uyulması gereken kuralların bu tür sıra dışı koşullar oluşmadan önce hazırlanması gerektiğini görmüştür. Bu nedenle de kriz sonrası bir takım Türk aile işletmesinin temel kurumsallaşma uygulamaları başlığı altında aile anayasalarını hazırlama sürecine girdikleri ve zaman içinde de bu sürecin diğer aile işletmeleri arasında yaygınlaştığı izlenmiştir. Bu sürecin yaygınlaşmasının en önemli nedenleri arasında aile anayasalarının gelecekteki sorunlara karşı sigorta görevini gördüğü ve daha da önemlisi, oyunun kurallarını oyun başlamadan önce belirlediği gerçeği bulunmaktadır. Ayrıca, aile anayasalarının kolektif olarak çalışması gereken aile işletmelerinde aile üyelerinin bireysel sınırlarını hakça çizilmesini sağlayan en önemli araçlardan biri olduğu gerçeği yaygın olarak artık kabul görmektedir. Bunların yanında, aile anayasalarının uygulamada başarılı olabilmesi için tüm aile üyelerinin ortak uzlaşısıyla hazırlanması ve ailenin kültürünü tam anlamıyla yansıtması gerektiği de çoğu aile işletmesi tarafından dile getirilmektedir.

2008 yılının küresel krizinden sonra yapılan bir araştırmada (PwC, 2012), yenilikçi, değişen ortamlara hızla uyum sağlayan Türk aile işletmelerinin kısa vadede gösterdikleri başarılarını uzun vadede sürdürülebilir karlara ve büyüme olanaklarına dönüştüremediği saptanmıştır. Gelişmiş ekonomilerin aile işletmelerine kıyasla genç sayılan Türk aile işletmelerinin uzun vadeli planlar yapabilecek kadar ömürleri olmadıkları gibi çoğunun uzun vadeli planlarını gerçekleştirme olanaklarına da sahip olmadıkları görülmektedir. Türk aile işletmeleri, son kriz döneminde daralan piyasalar, düşen kar oranları başlıkları üstünde ciddi endişeler taşıırken krizin olumsuz etkilerini bir ölçüde aştıktan sonra bu işletmelerin en ciddi endişesinin aile içi anlaşmazlıklardan dolayı işletmelerinin yok olması ve nesilden

nesile devrin mümkün olamaması başlıkları üstüne yoğunlaştığı belirlenmiştir. Diğer bir deyişle, Türk aile işletmeleri, kısa vadede piyasalarda yarattıkları katma değerleri, aile içi anlaşmazlıklar nedeniyle uzun vadeye aktaramamaktan endişe duymaktadır. Bu soruna çözüm olarak gördükleri aile ve işletme için temel kurumsallaşma uygulamalarının da sadece üçte biri tarafından tamamlandığı anlaşılmaktadır. 2001 yılının ekonomik krizinden sonra başlayan ve son ekonomik krizle hızlanan Türk aile işletmelerindeki temel kurumsallaşma uygulamaları, son evrelerinde, diğer bir deyişle, devir planlarında ve aile anayasaları hazırlıklarında henüz tam anlamıyla başarıya ulaşamamıştır. Gene de Türk aile işletmelerinin yaklaşık üçte birinin, özellikle bazı büyük işletmelerin bu süreci tamamlamış olması ya da bu sürecin öneminin bilincinde olması kayda değer bir gelişmedir.

Türk aile işletmelerinin görece olarak genç oldukları bilinmektedir. Bu durumun dezavantajlarından birkaçı yukarıda belirtilmiştir. Ancak, aynı zamanda avantajları da bulunmaktadır. Örneğin, Türk aile işletmelerinin çoğunda aile üyelerinin sayısı gelişmiş ekonomilerdeki yaşlı aile işletmelerine kıyasla çok daha az olduğu bilinmektedir. Bu nedenle, Türk aile işletmelerinde aileler çok daha fazla genişlemeden ve işler daha da karmaşık hale gelmeden önce aile ve işletme ilişkilerini, kendilerine özgü bir aile anayasasıyla belirli kurallara oturtma şansları bulunmaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi aile anayasaları, ailenin ve işletmenin sürdürülebilir devamlılığını sağlayan aileye özgü kuralların yazılı halleri ve sonraki nesiller için her türlü kriz dönemlerinde okunabilecek ailenin ve işletmenin kullanım kılavuzlarıdır. Bu nedenle, genç Türk aile işletmelerinin gelecek nesillere başarıyla devredilmesine yönelik gerekli çalışmalar için henüz geç kalınmış değildir.

2001 yılının ekonomik krizinden sonra Türk aile işletmelerinden gelen birtakım kurumsallaşma talepleri, bazı akademik çevrelerden ve sivil toplum örgütlerinden destek almıştır. Bu konuda, bazı sanayi ve ticaret odaları ve konuya uzmanlaşmış özel kuruluşlar, çok önemli çalışmalar ve yayınlar yapmıştır. Özellikle, bunlar arasında aile anayasası üzerine hazırlanan yayınlar dikkat çekmektedir. ASO'nun 2005 yılında hazırladığı aile anayasası taslağı diğer kurumların ve kuruluşların yayınlarına yön vermiştir. ASO'nun örnek aile anayasasında aile, işletme ve mülkiyet kavramlarının kapsandığı ve bu üçlünün kesişim noktalarının detaylandırıldığı görülmektedir. Öte yandan, ASO ile birlikte bazı kuruluşların hazırladığı aile anayasası örneklerinin de temelde aynı olduğu; ancak, bazı detaylarda farklılıklar gösterdiği anlaşılmaktadır. Bunun en önemli nedeni de aile işletmelerinin doğasından kaynaklanmaktadır. Diğer bir deyişle, her aile işletmesinin temelde aynı ama detayda aileye ve işletmeye özgü çok farklı sorunlarla uğraşmasından ileri gelmektedir.

İKÜ tarafından 2004 yılı itibariyle düzenlenen Aile İşletmeleri Kongrelerindeki sunumlar ile Türk aile işletmelerinin o yıllardaki ihtiyaçlarının paralellik gösterdiği düşünülmektedir. Son yıllarda bu kongrelerde ve diğer akademik sunumlarda ağırlıklı kent, sektör veya meslek odaları üzerinden alan çalışmalarına odaklanıldığı görülmektedir. Buradan da anlaşılacağı gibi son yıllarda bazı Türk aile işletmelerinin aile anayasası hazırlama gibi bir takım temel kurumsallaşma uygulamalarına yönelik ihtiyaçlarının öne çıktığı saptanmaktadır.

Bu çalışmada merkezleri İzmir ilinde olan üç büyük sanayi ve aynı zamanda, aile işletmesinin 2001 yılı ekonomik krizi sonrasında hazırlanan aile anayasaları, incelenmiş, tartışılmış ve birbirleriyle karşılaştırılmıştır. Bu üç aile işletmesinin yönetiminde ve anayasa hazırlama sürecinde ikinci neslin ağırlığı hissedildiği ve iki işletmede bazı üçüncü nesil aile üyelerinin ailelerin kurumsal yapılarına dahil olduğu bildirilmiştir. Ancak, aile anayasalarının halen yürürlükte olması nedeniyle ailelerin ve işletmelerin kimlikleri açıklanmamış ve bazen de ailelerin sırları olarak kabul edilen bir takım maddeler tartışmaya açılmamıştır. Gene de sırları ifşa etmemek kaydıyla çalışmanın bu sonuç bölümünde, genellemeler üzerinden bazı maddeler hakkında yorumlar yapılacaktır.

Üç anayasada da ailenin birlikteliğine ve kültürünün korunmasına yönelik önemli vurgular bulunmaktadır. Bunun için bazı ailelerin sık aralıklarla buluşup sorunlar başlamadan önce çözüm yoluna gitmeyi tercih ettiği görülmektedir. Aile anayasalarının tamamında, ailenin ve işletmenin sürdürülebilirliği için aile üyelerinin davranışlarının nasıl olması gerektiği konusu detaylandırılmaktadır. Ayrıca, aile içi çatışmayı çözme ve önleme yöntemleri, üç anayasada da aile kültürlerine has özgünlükler taşımakta ve bu yöntemlerin bazıları da yerine göre açıkça yerine göre de satır aralarından okunmaktadır. Ancak, çatışmayı önleme ve çözme maddelerinin bir takım detaylandırılmalarında geçmiş ekonomik kriz dönemlerinin deneyimleri gözlemlenmektedir. Özellikle, anayasaların birinde yargı sürecinin kabul edilmesi, bu geçmiş ekonomik kriz deneyimlerinin bir sonucu olarak görülmektedir.

Gerek işletme gerekse de işletme yönetimi ile ilgili bazı maddeler yerine göre açıkça detaylandırılmış yerine göre de bir takım genellemelerle anlatılmıştır. Örneğin, bazı işletmeler, ekonomik krizleri, aile dışı yöneticilerle aşmış bazı işletmeler ise aile üleriyle başarılı olmuştur. Bir işletmede, aile dışı yöneticilerin, bir takım aile içi krizleri aşmakta yararlı oldukları saptanmış ve bu sebeple, ilgili işletme yönetiminin üst kademelerine getirilmeleri konusu aile anayasalarında yer verilmiştir. Diğer işletmede ise sadece kan bağı olan aile üyeleri işletmede üst düzey yönetici olma hakkına sahiptir. Öte yandan, üç anayasada da aile üyelerinin aile işletmelerinde çalışması, sıkı kurallara bağlanmıştır. Bunun nedeni ise geçmiş ekonomik kriz dönemlerinde edinilen deneyimlerle ilgilidir. Ekonomik kriz dönemlerinde kendine güvenen, konusuna hakim aile üyesi yöneticilerin çok daha verimli çalıştıkları ve işletmeleri için daha fazla katkıda buldukları anlaşılmıştır. Böylece, aile üyesi yönetici adaylarının da bu katı istihdam kuralları aracılığıyla kendilerini geliştirmeleri yönünde teşvik edildiği görülmektedir.

Bazı işletmelerin borsaya girme, üçüncü kişilere hisse satma, hisselerin satışı için aracılara belirleme gibi başlıkları anayasalarında yer verdiği görülmektedir. Bunun nedeni de ekonomik kriz dönemlerindeki bir takım mali sorunları

çözme deneyimleridir. Bu durum, kriz dönemlerinde ek sermaye ihtiyacı duyma halinde işletmenin bir takım mali sorunları çözme yöntemlerini anayasalarında yer vermeye bir örnektir. Ayrıca, hisse devirlerinin ya da satış sözleşmelerinin bazı anayasalarda detaylandırılmasının sebebi de geçmiş ekonomik kriz dönemlerinin deneyimleri ile ilgili olduğu görülmektedir.

Merkezleri İzmir ilinde bulunan bu üç büyük aile işletmesinin anayasaları incelendiğinde 2001 yılının ekonomik krizinden sonra hazırlandığı ve 2008 yılının küresel ekonomik krizi sonrasında da bazı maddelerinde güncellemeler yapıldığı bildirilmektedir. Bu anayasalar aile, işletme ve mülkiyet kavramları üzerine odaklanmakta; ancak, anayasa maddelerinin detaylarına inildiğinde her ailenin kendine özgün kuralları olduğu saptanmaktadır. Bu anayasaların her birinin ailenin ve işletmenin sürdürülebilir devamlılığı ve nesilden nesile aktarılması için ekonomik kriz deneyimleri sonrasında hazırlanmış olduğu satır aralarında okunmaktadır. Ayrıca, aile içi çatışmalar, ekonomik krizler ya da başka sebeplerden dolayı oluşabilecek sorunlara karşı ailenin özgün kültürüne bağlı kalarak her aile anayasasının çözümler ya da çözüm yöntemleri önerdiği görülmektedir.

Kaynaklar

- Adsan, E. & Gümüştekin, G.E. (2006). Halka açık işletmelerde aile anayasası ve aile meclisi uygulamalarına yönelik bir araştırma. T. Koçel (ed.), 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, (ss. 178-190). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları
- Alayoğlu, N. (2006). Aile işletmelerinin stratejik yönetimi ve işletme felsefelerine göre stratejik yaklaşım farklılıklarının belirlenmesine yönelik bir araştırma. T. Koçel (ed.), 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, (ss. 545-559). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları
- Alayoğlu, N. (2003). *Aile şirketlerinde yönetim ve kurumsallaşma*, İstanbul: MÜSİAD Yayınları.
- Akingüç, F. (2012). İşletmelerde aile adının sürdürülebilirliği. T. Koçel (ed.), 5. *Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, (ss. 32-36). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları
- Akingüç, F. (2008). Aile işletmelerinde süreklilik. T. Koçel (ed.), 3. *Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, (ss. xv-xvii). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları
- ASO (Ankara Sanayi Odası). (2005). *Aile anayasası*, Ankara: ASO Yayınları
- Ateş, Ö. (2005). *Aile şirketleri: değişim ve süreklilik*, Ankara: ASO Yayınları.
- Aykan, E. (2008). Aile işletmelerinin çatışma nedenleri ve çatışma yönetimi stratejileri: kayseri ilinde bir uygulama. T. Koçel (ed.), 3. *Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, (ss. 137-150). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları
- Berent-Braun, M., & Uhlener, L. M. (2012). Family governance practices and teambuilding: paradox of the enterprising family. *Small Business Economics*, 38(1): 103–119.
- Blumentritt, T. P. (2006). The relationship between boards and planning in family businesses. *Family Business Review*, 19(1): 65–72.
- Bork, D. (2010a). Anayasa oyunun kurallarını koyar. *Capital Dergisi*, 12: 208.
- Bork, D. (2010b). Türkiye’de kurucular yönetimi bırakmıyor. *Capital Dergisi*, 11: 258-264.
- Büte, M. (2010). Aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde yaşadığı sorunlar. *Akademik Bakış Dergisi*, 22(4): 1-24.
- CGS (Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi) (2009). *Aile şirketlerinde kurumsallaşma kılavuzu*, Ankara: CGS Yayınları.
- Cigno, A. (2006). A constitutional theory of the family. *Journal of Population Economics*, 19 (2): 259-283.
- Çakıcı, A. & Özer, B. Ş. (2007). Mersin’de faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerin kurumsallaşma göstergeleri açısından incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (18): 87-110.
- Deloitte. (2010). *Aile şirketleri araştırması*, İstanbul: Deloitte Yayınları.
- Deloitte. (2007). *Aile şirketleri için adım adım kurumsal yönetim*, İstanbul: Deloitte Yayınları.
- Erdoğan, N. (2004). *Aile işletmeleri: ikinci kuşağın yetiştirilmesi*, İstanbul: İGİAD Yayınları.
- Fındıkçı, İ. (2005). *Aile şirketleri*, İstanbul: Alfa Yayınları
- Gilding, M. (2000). Family business and family change: individual autonomy, democratization, and the new family business institutions. *Family Business Review*, 13(3): 239–250.
- Günver, A.G. (2004). Aile işletmelerinin geleceği. T. Koçel (ed.), 1. *Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, (ss. 169-177). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- İlter, A. B. (2014). *Aile anayasası ve yasal çerçevesi*. Erişim 1 Şubat 2015. <http://tokkder.org/tokkder-dergi/2445>
- İSO (İstanbul Sanayi Odası). (2003). *Aile şirketlerinde kurumsallaşma semineri*, İstanbul: İSO Yayınları
- Jaffe, D., Bork, D., Lane, S, & Paul, J. (1998). We the people...to form a more perfect union. *Family Business*, Summer: 43-51.
- Karpuzoğlu, E. (2004). Gelecek için aile anayasası. T. Koçel (ed.), 1. *Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, (ss. 159-168). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları
- Kırım, A. (2005), *Aile Şirketlerinin Yönetimi*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

- Kiracı, M. & Alkara, İ. (2009). Aile işletmelerinde kurumsallaşmaya verilen önem ve turizm sektöründeki konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma: Alanya-Eskişehir örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 11(1): 167-197.
- Kurtsan, D. (2006). Birinci nesil kurar, ikinci nesil büyütür, üçüncü nesil batırır. T. Koçel (ed.), 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, (ss. 174-177). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations: realizing the dream of families in business*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Peksaygılı, M., & Tutan, M. U. (2015). Aile işletmelerinde yönetim devri ve kurumsallaşma uygulamaları: ege otomotiv derneği üyeleri çalışması. *Journal of Yasar University*, 10 (37):
- PwC. (2014). *Aile şirketlerinde kurumsallaşma: nereden başlayalım?* Erişim 1 Şubat 2015. <https://www.okul.pwc.com.tr/images/uploadfile/content/635224429789350499.pdf>
- PwC. (2012). *Küresel aile şirketleri araştırması 2012 Türkiye sonuçları*, İstanbul: PwC Yayınları.
- PwC. (2007). *Family business survey: 2007-2008*, London: PwC Publication.
- Resmi Gazete. (2012). *Yönetmelik: Karar Sayısı: 2012/3834.* Erişim 1 Şubat 2015. <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/11/20121104-11.htm>
- Sağlam, N. (2006). Aile şirketlerinde sorunlar ve çözüm önerileri. T. Koçel (ed.), 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, (ss. 499-510). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları
- Suare, K. C., & Santana-Martin, D. J. (2004). Governance in Spanish family business. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 10: 141-163.
- Şakar, N. (2008). Kurumsallaşmada aile anayasasının stratejik rolü: Eskişehir’de bir araştırma. T. Koçel (ed.), 3. *Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, (ss. 357-366). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları
- Şensoy, Z. H. (2010). Aile işletmelerinde sürekliliği sağlayan başarı faktörleri ve Türk aile işletmelerine yönelik bir çalışma. T. Koçel (ed.), 4. *Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, (ss. 317-330). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları
- TAİDER. (2013). Anket sonuçları. Ed., M. U. Tutan, B. Çapraz, & G. Başer, 1. *Ulusal Aile İşletmeleri Zirvesi*, İzmir: TAİDER Yayınları.
- Tutan, M. U. (2014). Aile şirketlerinde yönetim genç kuşağa devredilirken neler yaşanıyor? *Harvard Business Review Türkiye*, Haziran: 117-121.
- Yıldız, G. & Balaban, Ö. (2008). Aile işletmelerinde aile anayasasının etkinlik ve işlevselliğine yönelik bir araştırma. T. Koçel (ed.), 3. *Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, (ss. 181-190). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları