

# ÜYE PROFİL VE EĞİLİMLER ARAŞTIRMASI RAPORU



# ÜYE PROFİL VE EĞİLİMLER ARAŞTIRMASI RAPORU



Başak Kurtoğlu  
TAIDER Üye İlişkileri Komitesi  
Başkanı (2019-2021)

Aile şirketleri hem dünya genelinde hem de ülkemizde ekonominin lokomotifi olma özelliğini taşımaktadır. Sadece ekonomik alanda değil toplumsal ve çevresel pek çok alanda aile şirketlerimizin genlerinde taşıdığı liderlik ve girişimcilik gücünün gelişime ve değişime yansımaları özellikle yaşadığımız bu olağanüstü dönemde daha çok önem ve değer kazanmaktadır. Aile işletmelerinin yapılanmaları, gelecek planları ve eğilimlerinin nasıl bir dönüşüm içinde olduğu, yıllar içerisinde belli aralıklarla tekrar edilecek kapsamlı araştırmalar ile ortaya konulabilir ve bu amaç ile yapılacak çalışmalar, aile işletmelerinin sürdürülebilir büyümesine yol gösterici olacaktır.

2012 yılından beri “Ailede Birlik İşletmede Sürdürülebilirlik” anlayışı ile Türkiye çapında çalışmalar yapan Derneğimizin ilk kez hayata geçirdiği ve ölçümlenebilir sonuçlarıyla yeni odak alanları açacağına inandığımız TAIDER Üye Profil ve Eğilimler Araştırması'nın sonuçlarını

sizlerle paylaşmaktan memnuniyet duyuyoruz. TAIDER Üye İlişkileri Komitesi'nin projesi olarak hayata geçirilen araştırmamız, TAIDER üyesi aile işletmelerinin birbiri ile kesişen “Aile, İş ve Ortaklık” boyutlarında yapılanmalarını, liderlik ve devir süreçlerini, işletmenin ve ailenin kurumsallaşma adımlarını, gelecek ile ilgili endişe ve planlarını bütüncül olarak almaktadır. Araştırmamıza, ortalama 44 yıldır faaliyet gösteren, birçok farklı sektörden aile işletmelerine mensup 201 TAIDER üyesi katılım gösterdi. Tüm katılımcılara ve anketin içerik tasarımından raporun oluşturulmasına kadar olan süreçte değerli katkılarıyla TAIDER Üye İlişkileri Komitesi Anket Çalışma Grubu'nda yer alan üyelerimize ve desteklerinden dolayı Dr. Yusuf Soner'e çok teşekkür ediyorum.

Araştırmamızın sonuçlarını incelediğimizde, birbirinden öğrenme ve paylaşım yöntemleri ile aile işletmelerinin gelişimlerine fayda sağlamayı hedefleyen Derneğimizin değerli üyelerinin, sürdürülebilir olma yolundaki aile işletmelerine rol model olma potansiyelini bir kez daha gururla görüyoruz. Araştırma bulgularımızın Türkiye'deki aile işletmelerinin büyüme ve sürdürülebilirlik yönündeki çabalarında yol göstermesi dileğiyle...



Başak KURTOĞLU  
Başkan

## TAİDER Üye İlişkileri Komitesi Anket Çalışma Grubu



Aydın ÖĞÜCÜ, Üye



Meral EKMEKÇİOĞLU, Üye



Tekin URHAN, Üye



Şebnem KORKUT, Üye



Şerife İNCİ EREN, Üye



Yasemin REŞİTOĞLU, Üye

## İÇİNDEKİLER

01 Yönetici Özeti (Kilit Bulgular)

02 Amaç, Metodoloji ve Katılımcı Profili

03 Aile-İş-Ortaklık (3 Çember Modeli)

04 Aile Boyutu ile İlgili Anket Bulguları

05 İşletme Boyutu ile İlgili Anket Bulguları

06 Ortaklık Boyutu ile İlgili Anket Bulguları

07 Kurumsallaşma Göstergeleri

08 Katılımcıların TAİDER Hakkında Görüşleri

09 Sonuç

- TAİDER Üye Profil ve Eğilimler Araştırması'na katılan aile işletmeleri ortalama 44 yıldır faaliyet göstermektedir ve yarısına II. nesil liderlik yapmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre TAİDER üyelerinin genel ortalamanın ötesinde kurumsallaşma oranına sahip olduğu görülmüştür.



- Yönetim ve icra kurulları aktif olarak devrededir.
- Profesyonelleşme konusunda büyük mesafe alınmıştır.
- Karar mekanizmaları uzlaşma ile çalışmaktadır.
- Sivil toplum kuruluşlarında hedef %30 olarak verilirken, TAİDER üyelerinin yönetim kurullarında kadın oranı %31'dir ve bu oranın daha da artırılması hedeflenmektedir. Şimdiye kadarki dört başkandan üçünün kadın olduğu göz önünde bulundurulduğunda, TAİDER'in bu alandaki başarısı dikkat çekicidir. Kadın üst düzey yönetici oranı da yine ortalamaların üzerindedir.



**%31** TAİDER Üyesi İşletmelerde  
Yönetim Kurullarında Kadın Oranı

• Ankete katılan TAİDER üyesi aile şirketlerinin gelecek planları için en önemli iki konu Halefiyet Planlaması/Nesil Devri ve Aile Anayasası'nın tamamlanması olarak gözükmektedir. İşletmenin kurumsallaşmasına benzer şekilde, ailede kurumsallaşmaya da yüksek önem verilmektedir.

• Aile işletmelerimizin gelecekte gördükleri tehditlerde, ailenin kurumsallaşması başlığı öne çıkarken, yeni aile üyelerinin görevlendirilme süreçleri, aile içi çatışmalar, liderliğin devri de diğer en büyük tehditler olarak görülmektedir. İşin kurumsallaşması ile ilgili başlıklar olan risk almak, yenilikçilik, yetkinin delegasyonu, denetim ve profesyonelleşme alanları ise ikinci sıradadır. Üçüncü sırada ise dış faktörler tehdit olarak görülmektedir. Ailenin kurumsallaşmasının en büyük tehdit ve ana gündem olarak görülüyor olması dikkat çekicidir.



## AMAÇ

TAİDER'in "Ailede Birlik İşletmede Sürdürülebilirlik" sloganından yola çıkılarak hazırladığı TAİDER Üye Profil ve Eğilimler Araştırması'nın amacı;

- TAİDER üye profili hakkında güncel demografik verilere ulaşmak,
- TAİDER üyelerinin Aile-İş-Ortaklık yapılarını ve kurumsallaşma eğilimlerini ortaya çıkarmak, iş yaşamından ve gelecekte beklenenleri öğrenmek, ihtiyaçlara yönelik gelişim alanlarını saptamak ve gelecek TAİDER eğitim ve etkinlikleri için bir yol haritası oluşturmak,
- Anket sonrası elde edilen istatistiksel verilerin gerek rapor gerekse infografik olarak kamuoyuyla paylaşılması ile aile şirketlerinin sürdürülebilirlik çalışmalarına katkıda bulunmak ve bu alandaki çalışmalar hakkında farkındalığın/bilincin Türk aile şirketleri arasında artarak yayılmasını sağlamak.

Çalışma kapsamı aşağıdaki başlıklardan oluşmaktadır;

- Görüşülen kişinin profili
- Üye kuruluşların profili
- Yönetim kurulunun yapısı
- Liderlik ve liderlik devri hakkındaki görüşler
- Gelecek ile ilgili beklentiler
- TAİDER ile ilgili değerlendirmeler

Araştırma çalışması kapsamında TAİDER üyelerine çevrimiçi gönderilen anket aracılığı ile veri toplanmıştır. Veri toplama çalışması 23 Mayıs-3 Temmuz 2020 tarihleri arasında gerçekleşmiştir. Çalışmaya TAİDER üyesi 115 farklı aile işletmesine üye 201 kişi katılmıştır. SPSS istatistiksel analiz programına aktarılan veriler kontrolden geçirilmiş ve karşılaştırmalı olarak analiz edilerek raporlanmıştır. Tasarım ve uygulamada Infakto Research Workshop ile çalışılmış, raporlama TAİDER tarafından yapılmıştır.

## ARAŞTIRMAYA KATILAN TAİDER ÜYELERİNİN PROFİLİ

TAİDER Üye Profil ve Eğilimler Araştırması'na katılan 115 aile işletmesini incelediğimizde aşağıdaki özelliklere sahip oldukları görülmektedir;

• Ankete katılan aile şirketleri ortalama 44 yıldır faaliyet göstermektedir.

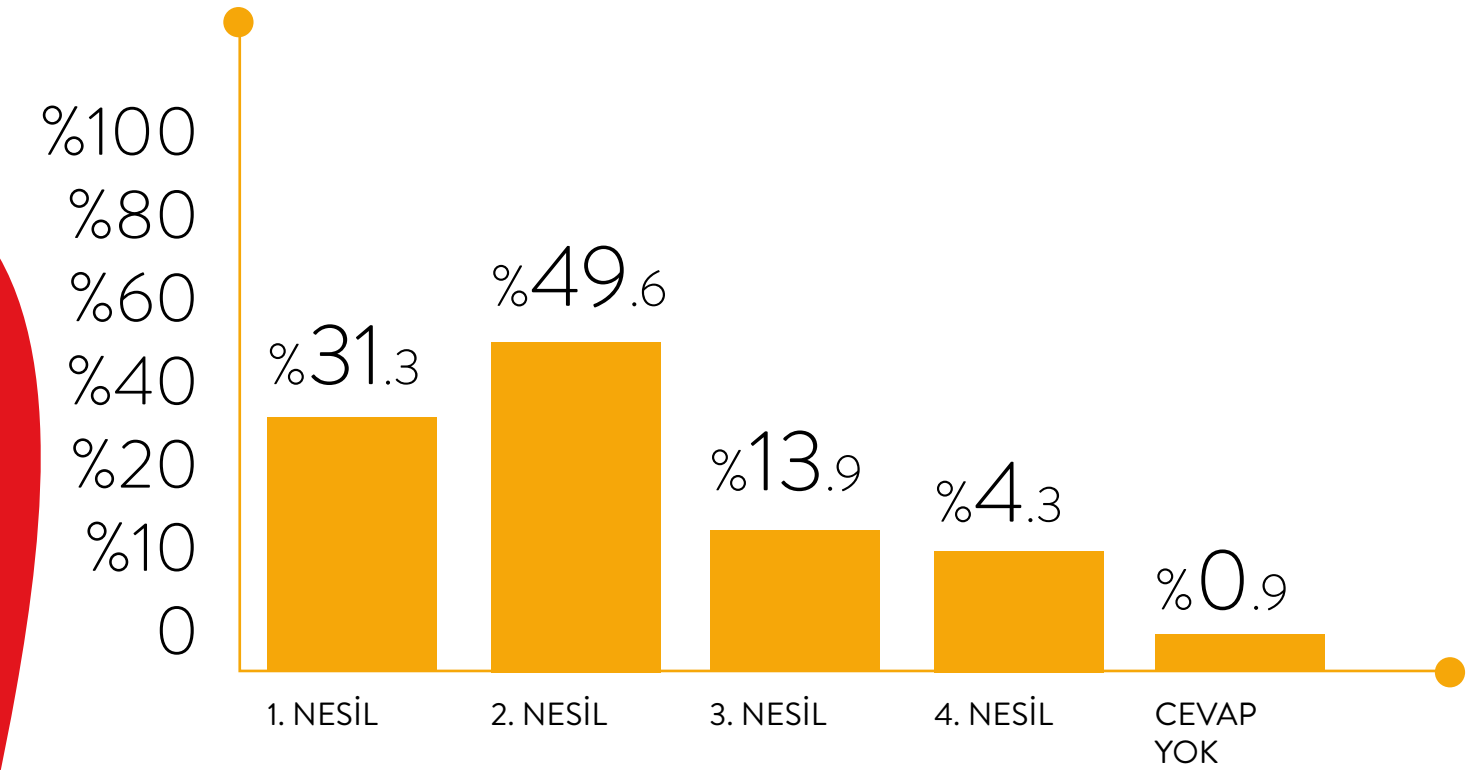
Bu şirketlerin çoğunluğunda birinci nesilden ikinci nesile geçiş süreci tamamlanmıştır. Bazı aile işletmelerinde üçüncü nesile geçiş gerçekleşmiştir.



• İşletmelerin %50'sinde ikinci nesil liderlik yapmaktadır. Başka bir deyişle, birinci nesilden ikinci nesile geçiş süreci işletmelerin yarısında tamamlanmıştır. Bazı (%14) aile işletmelerinde ise üçüncü nesile geçiş gerçekleşmiştir.

• Liderlerin 2/3'ü bu görevi 20 yıl ve üzerinde sürdürmektedir.

• Anket sonuçlarına göre nesilden nesile geçişte ailenin liderliği değişmiyor olsa da işin lideri değişmekte ve bu durumda lider sayısı artmaktadır.



AİLE İŞLETMESİNDE LİDERLİK YAPAN NESİL



Ankete katılan 201 aile şirketi üyesinin cevaplarına baktığımızda aşağıdaki özellikleri taşıdıkları gözlemlenmektedir;

- Çalışmaya katılan TAİDER üyeleri ağırlıklı olarak 50 yaş civarında; %48'i kadın ve %52'si erkektir.
- Katılımcıların %95'i üniversite, lisans veya yüksek lisans eğitimi almıştır.



- Katılımcıların %53'ü ikinci nesili, %26'sı ise üçüncü nesili temsil etmektedir.
- Araştırmaya katılan üyelerin ortalama iş tecrübesi 20 yıl ve üzerindedir. Bu sürenin ortalama 17 yılını kendi aile şirketlerinde geçiren katılımcılar ortalama üç yıl aile işletmeleri dışında çalışmıştır.
- Katılımcılar %56 oranında yönetim kurulunda, %30 oranında icra kurulunda, %13 oranında ise hem icra hem de yönetim kurulunda görev almaktadır.



ORTALAMA  
İŞ TECRÜBESİ



AİLE  
İŞLETMESİNDE

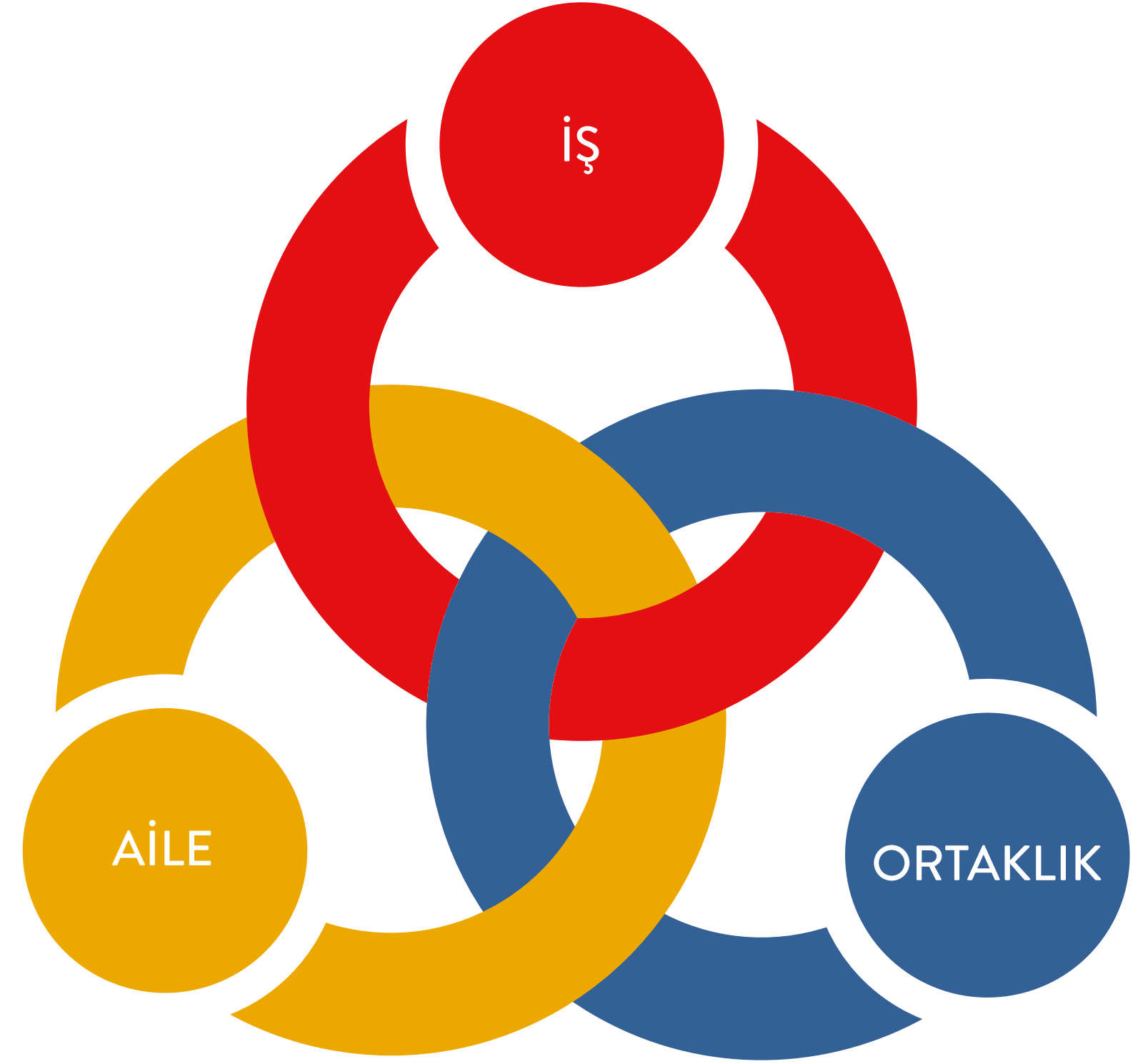


AİLE İŞLETMESİ  
DIŞINDA

- Aile şirketleri Aile-İş-Ortaklık şeklinde üç bileşeni olan bir sistemdir. Bu bileşenlerinin birbiri ile uyumlu çalışması, aile şirketi sisteminin başarısı için gereklidir. Bu araştırmanın değerlendirme raporu “Üç Çember Modeli” bakış açısı ile hazırlanmıştır.



## ÜÇ ÇEMBER MODELİ

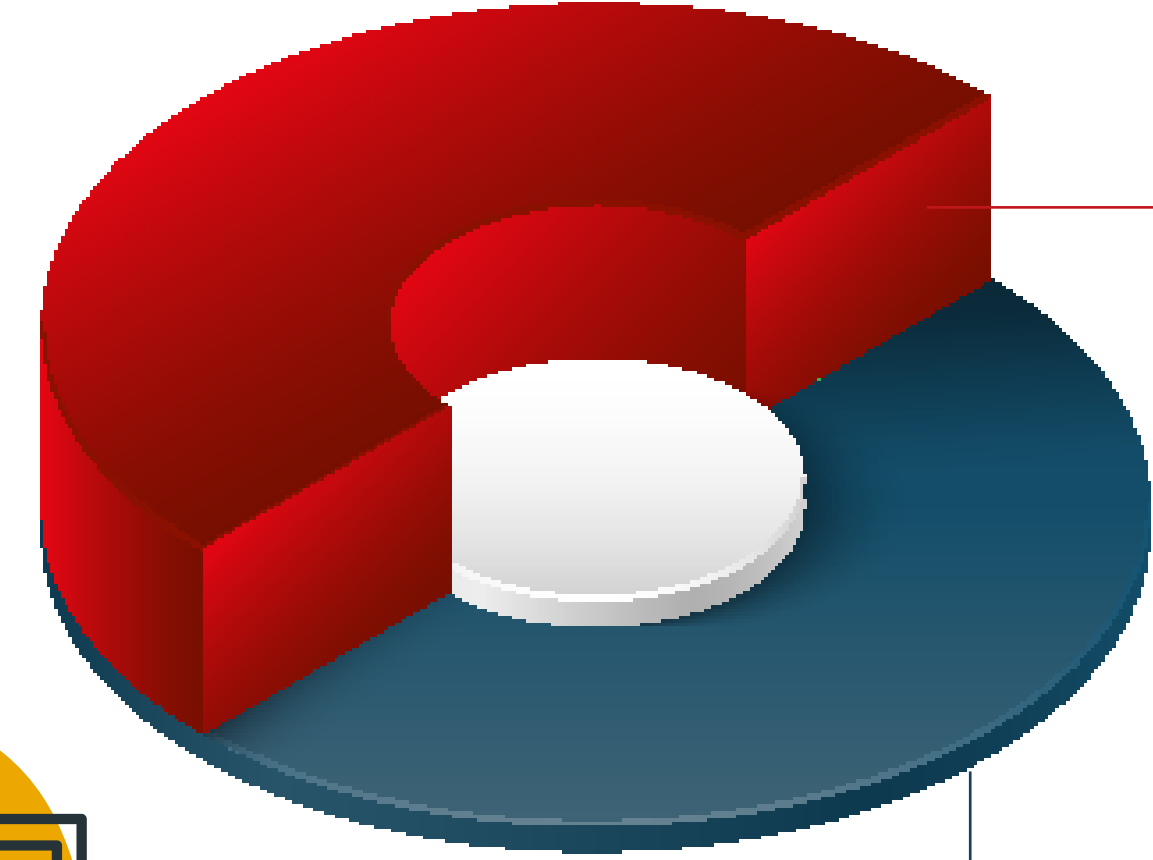


• Aile liderliği ile işletme liderliği %53 oranında ayrı, %47 oranında aynı kişidedir. İşletme liderliğini devretse dahi, aile büyüğünün ailenin liderliğini sürdürdüğü görülmektedir.

• Şirkete katılım konusunda kadın ve erkeklere eşit fırsat (%67) tanınmaktadır.

• Ailenin genç üyeleri işe ısındırmak amaçlı erken yaşlarda (%65) iş ile tanıştırılmaktadır. Ancak işletmede çalışmaları (%58) için baskı yapılmamaktadır.

• Gelecek nesil, işletmede çalışmak isterse iş dışında belli bir süre çalışması (%55) istenmektedir.



• %47  
Aile Liderliği ile İşletme Liderliği Aynı Kişide

Ortalama 44 yaşında olan TAIDER üyesi aile şirketleri,  $\frac{3}{4}$  oranında sanayi ve  $\frac{1}{4}$  oranında hizmet sektöründe faaliyet göstermektedir.

Ankete katılan aile şirketlerinin büyük kısmını (%53) 100 milyon TL-1 milyar TL arasında konsolide ciro üreten işletmeler, %40'ını da 100 milyon TL altında ciro üreten işletmeler oluşturmaktadır. Bir milyar TL üzeri ciro üreten işletmeler ise %5 oranındadır.

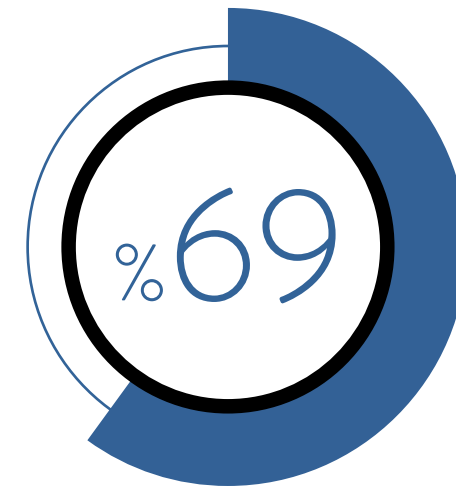
İstihdam rakamlarına bakıldığında da benzer bir dağılım görülmektedir. Aile işletmelerinde toplam çalışan sayısı 250'den fazla olan işletmeler %51 oranındadır. Bunların %12'si istihdamı 1000 kişiden fazla olan daha büyük işletmelerdir.



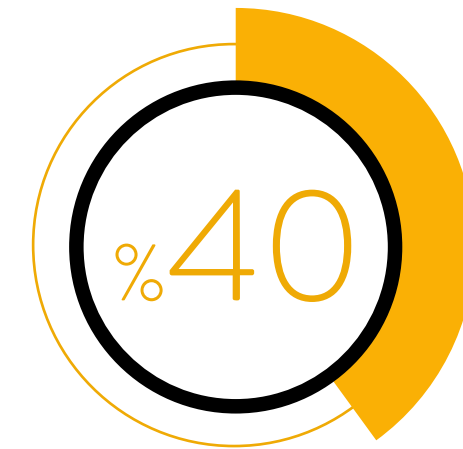
Katılımcıların %48'i gelecek dönemde aile işlerini yeni alanlara yatırım yaparak çeşitlendirmeleri gerektiğini düşünmektedir.

İşletmelerin %69'unda yönetim kurulu, %40'ında icra kurulu etkin olarak çalışmaktadır. Bağımsız üyeler bulunan yönetim kurulu oranı %27'dir.

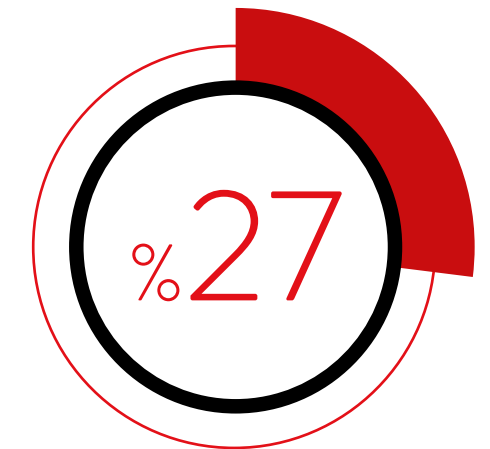
Üye işletmelerinin çok yüksek oranda (%90) İstanbul ve/veya İzmir'de en az bir operasyonları vardır.



YÖNETİM  
KURULU



İCRA  
KURULU



BAĞIMSIZ  
ÜYE

• Ankete katılan aile şirketlerinde hisseler genelde (%60) çekirdek ailenin elindedir.

%60

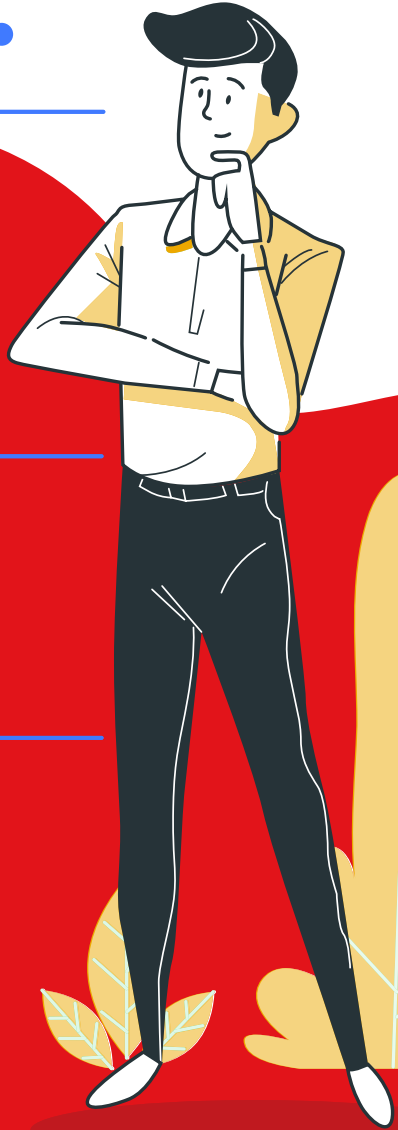
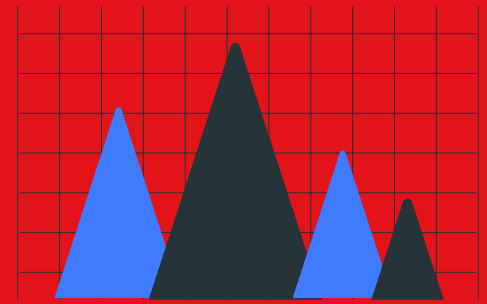
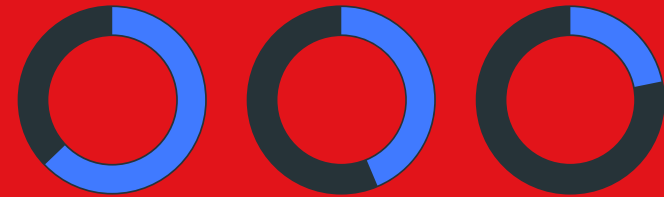
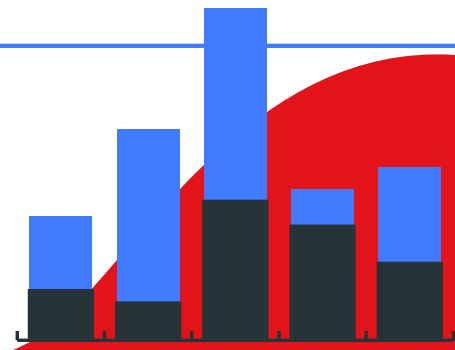
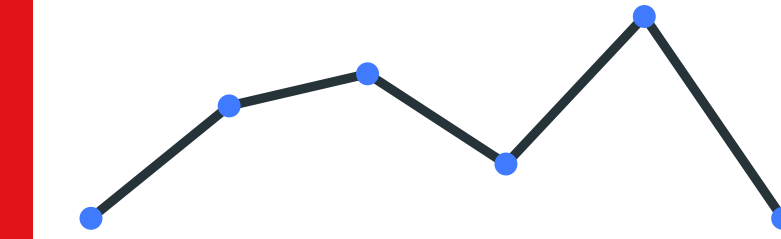


- Hissedar olan aile üyelerinin sayısı genelde (%79) beş kişiden azdır.
- Şirket hisseleri genelde (%81) ailenin kontrolündedir.
- Aile dışı ortaklıklarda yerli hissedar oranı %13, yabancı hissedar oranı %4, halka açıklık oranı ise %3'tür.

## İşletmenin Kurumsallığı

• Ankete katılan aile işletmelerinin çoğu (%66) kendisini kurumsallaşma yolunda görmektedir.

• Kurumsallaştığını düşünenlerin oranı %23'tür.



KURUMSALLAŞMA  
YOLUNDAKİ FİRMALAR



KURUMSALLAŞTIĞINI  
DÜŞÜNEN FİRMALAR

## Yönetim Kurulları

Yönetim kurulu üyelerinin içerisinde aile dışı bireylerin %25'ten fazla olduğunu belirten işletme oranı %40'tır. Hisselerde aile sahipliği oranının iki katı olan bu durum, yönetim kurullarında aile dışı fikirlerin duyulması açısından olumludur.

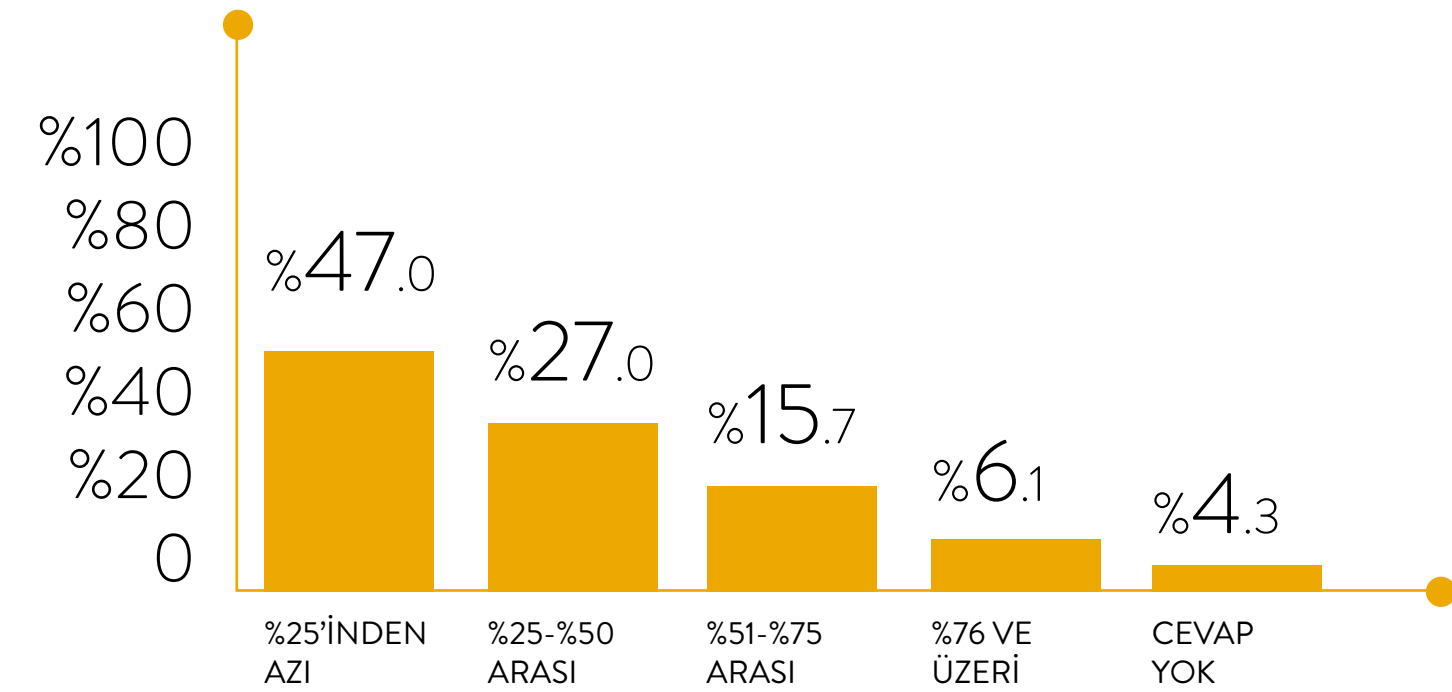
Yönetim kurulu başkanları genelde (%89) aile üyesidir.

Yönetim kurulu üyelerinin ortalama %31'i kadınlardan oluşmaktadır.



Üst düzey yöneticilerde ise kadın oranı ortalama %26'dır. TAİDER üyelerinin imalat ağırlıklı sektörlerde faaliyet gösterdiği göz önüne alındığında kadının rolünün Türkiye genelinden çok farklı olduğunu net bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Katılımcı firmaların %42'sinde üst düzey yönetimin %25'inden fazlasını kadınlar oluşturmaktadır.

TAİDER'e üye şirketlerin yaklaşık yarısında yönetim kurulu üyelerinin ¼'ünden fazlası kadındır. Bunun yanı sıra üye şirketlerin %22'sinde yönetim kurulu üyelerinin yarısından fazlasını kadınlar oluşturmaktadır.



YÖNETİM KURULLARINDA YER ALAN KADINLARIN ORANI

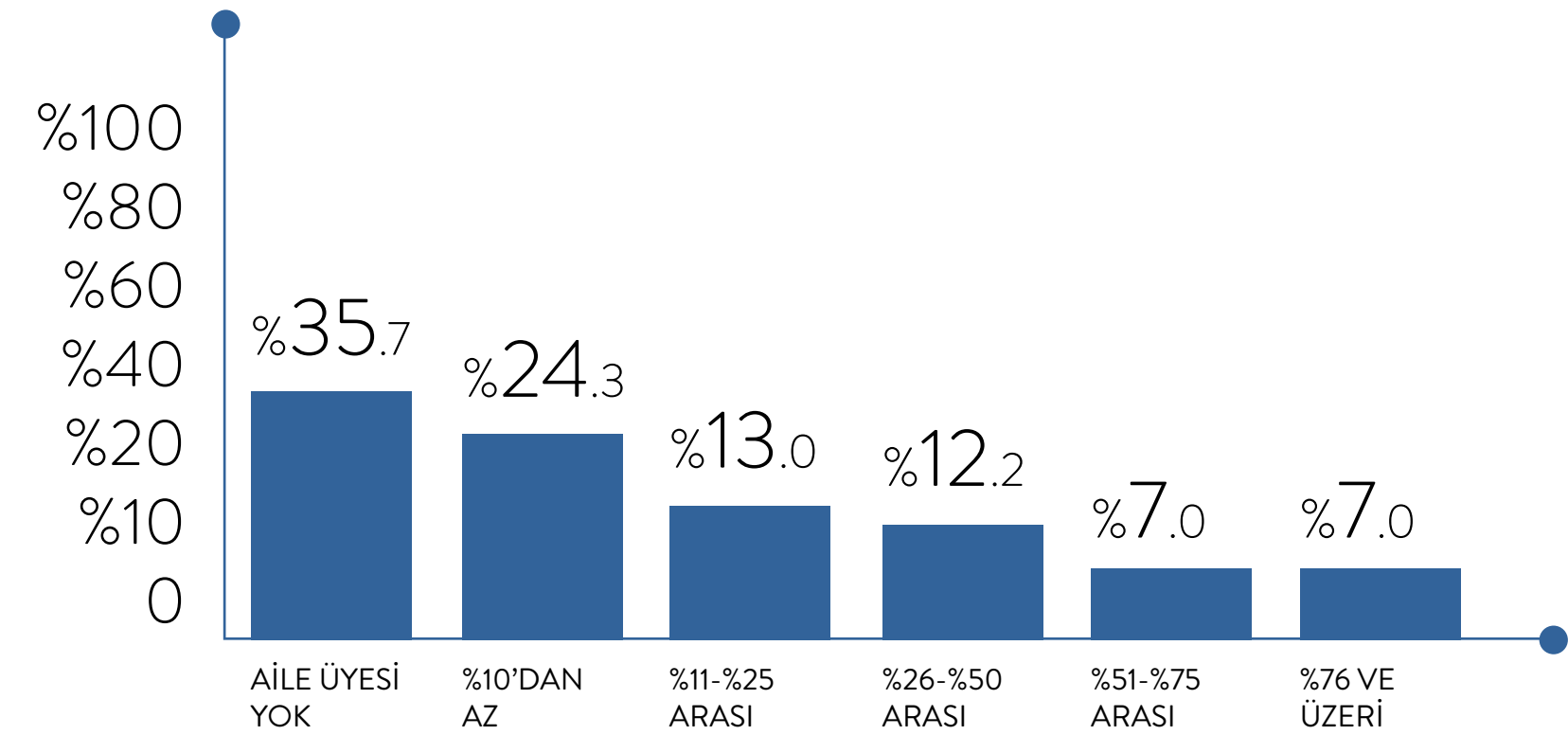


## Karar Mekanizması

Yönetim kurullarında uzlaşma kültürünün yaygınlığına işaret eden verilere göre ankete katılan aile işletmelerinin yönetim kurullarında %34 oranında uzlaşma ile %29 oranında da oybirliği ile kararlar alınmaktadır.

## Profesyonelleşme

Üst düzey yöneticilerde aile üyesi hiç bulunmayan ya da %10 dan az olan işletmelerin oranı %60'tır.



ÜST DÜZEY YÖNETİLERDEKİ AİLE ÜYESİ ORANI



## Ailenin Kurumsallığı

• Ailelerin geneli (%72), üzerinde anlaşılmış sözlü ya da yazılı kurallara sahiptir.

• Formal ve informal olarak aileler biraraya gelmektedir.

• Hissedarlar sözleşmesi/ politikaları önemli bir oranda (%41) bulunmaktadır.

• Üyelerin 1/3'ü aile anayasasını devreye almış veya hazırlamaya başlamış durumdadır.



## Devir Süreci

☉ Katılımcıların %65'i aile işletmelerinde liderlerinin ortalama 21 yıl ve daha fazla görev yaptığını ifade etmiştir.

☉ Devir süreci planlamasının yetersizliği nedeni ile rahatsızlıkların ortaya çıkması ankete katılan aile şirketlerinin 1/3'ünde yaşanmıştır.



☉ Şirketlerimizin yaklaşık %60'ı gelecek nesillerin aile işletmelerini en iyi şekilde yönetebilmesi konusunda endişeli olmadığını ifade etmiştir.

☉ Bu sıkıntıları engellemek için liderin ya da lider seçim sürecinin önceden belirlenmesi ve yeni lider ile eski liderin birlikte çalışması işletmelerin %25'i tarafından benimsenmiştir.



- TAİDER Üye Profil ve Eğilimler Araştırması'na katılan TAİDER üyesi aile şirketlerin %83'ü 25 yıldan, %36'sı ise 45 yıldan uzun süredir faaliyet göstermektedir.
- Esas faaliyetleri dikkate alındığında farklı alanlarda faaliyet gösterdiği gözlemlenen şirketlerin 3/4'ü sanayi ve 1/4'ü hizmet sektöründedir.
- Araştırmaya katılan TAİDER üyelerinin %53'ü ikinci nesildir ve %75'i şu an kendi aile şirketlerinde çalışmaktadır.
- Çalışmaya katılan TAİDER üyeleri ağırlıklı olarak 50 yaş civarında; %48'i kadın ve %52'si erkektir.
- Katılımcıların %95'i üniversite, lisans veya yüksek lisans eğitimi almıştır.
- Araştırmaya katılan üyelerin ortalama iş tecrübesi 20 yıl ve üzerindedir. Bu sürenin ortalama 17 yılını kendi aile şirketlerinde geçirmişlerdir.

- Araştırmaya katılan aile şirketlerinin büyük kısmını (%53) 100 milyon TL ila 1 milyar TL yıllık konsolide ciro üreten firmalar oluştururken, çalışan sayısına bakıldığında 250 ve üzerinde çalışanı olan firmalar %50'den fazladır.
- Üye işletmelerinin çok yüksek oranda (%90) İstanbul ve/veya İzmir'de en az bir operasyonu vardır.
- TAİDER etkinlik türlerini faydasına göre sıralamaları gerektiğinde, katılımcı üyelerin sıralaması aileler buluşması, panel ve seminerler, ulusal zirveler, çevrimiçi etkinlikler ve diğer kurumlar ile gerçekleştirilen ortak etkinlikler olarak ortaya çıkmıştır.
- Katılımcı üyelerin %37'si TAİDER'in komite/il temsilciliği ya da Yönetim Kurulu'nda geçmişte görev yapmıştır ve/veya bugün görev yapmaktadır.
- Katılımcıların %19'u TAİDER Now-Gen Komitesi'nde, %17'si Sürdürülebilirlik ve Sosyal Sorumluluk Komitesi ve Gelecek Nesil Komitesi'nde, %16'sı Akademi Komitesi'nde görev almak istemektedir.
- Katılımcıların %57'si İstanbul'da, %43'ü İzmir'de, %12'si Bursa'da ve %10'u ise Ankara'da yaşamakta ve/veya çalışmaktadır.

TAİDER Üye Profil ve Eğilimler Araştırması'nın sonuçları, TAİDER'in aile işletmeleri için oluşturduğu ortak platformun birbirinden öğrenme ile sağladığı gelişmeyi gözler önüne sererken, bazı gelişim alanlarının da mesajını vermektedir. "Ailede Birlik İşletmede Sürdürülebilirlik" söylemi ile ülkemiz aile şirketlerinin nesiller boyu devamlılığına önderlik etme misyonu ile farkındalık yaratmaya gayret eden TAİDER'e üye işletmelerin, Aile-İş-Ortaklık boyutları arasındaki dinamik ilişkiyi doğru şekilde anlamak ve yönetmek konusunda attığı adımlar, gelecek nesillere başarı ile devredebilmek ve aile ve işletmenin kurumsallaşmasını sağlamak yolunda katettiği mesafe anket bulgularında görülmektedir.



Anket sonuçlarının işaret ettiği gelişme alanlarının TAİDER'e üye aile şirketlerinin biraraya geldiği etkinlikler ve eğitimlerde ele alınmasının planlanması ile aile işletmelerinin sürdürülebilir büyümesine daha etkili katkılar sağlanmış olacaktır.

İş hayatında belirgin olarak yerini alan kadın oranı, yönetim kurullarında %31 ve üst yönetim görevlerinde %26 olarak ortaya çıkmıştır. İşletmenin ve ailenin kurumsallaşması ile birlikte Aile-İş-Ortaklık boyutlarının etkili bir şekilde yönetilmesi konusuna verilen önem dikkat çekicidir. Yönetim kurullarının ve icra komitelerinin aktif çalışması, uzlaşma kültürü ile kararların alınması, profesyonelleşmede atılan adımlar, yeni nesillerin devreye girişi için planlı yaklaşımlar, aile anayasaları, formal ve informal aile toplantıları ve yapılanmaları ve daha birçok adım kurumsallaşma yönünde alınan mesafeleri göstermektedir.



TAİDER üyelerinin bahsedilen konularda ortalamaların üzerinde yol katetmiş, daha da ileri gitmeyi planlayan işletmeler ve bireyler olduğunu söylemek yanlış olmaz. Bu anlamda üyelerin kendilerini geliştirerek aynı öncelikleri paylaşan diğer işletmeler için de rol model olma potansiyeli, aile şirketlerinin sürdürülebilir büyüme hedefleri doğrultusunda son derece umut vericidir.

İşletmenin kurumsallaşmasına benzer şekilde ailede kurumsallaşmaya da çok yüksek önem verildiği görülmektedir.

Üye işletmeler için en önemli gündem konusu halefiyet planlaması/nesil devri ve aile anayasasının tamamlanması olarak görülmektedir.



Üye aile işletmeleri yeni aile üyelerinin görevlendirilmesi, aile içi çatışmalar, liderliğin devri gibi ailenin kurumsallığı ile ilgili başlıkları en büyük tehditler olarak sıralarken işin kurumsallaşmasında risk almak, yenilikler, yetkinin delegasyonu, denetim ve profesyonelleşme alanlarındaki başlıklar ise ikinci sıradadır. Üçüncü sırada dış faktörler görülmektedir. Ailenin kurumsallaşmasının en büyük tehdit ve ana gündem olarak görülüyor olması dikkat çekicidir.

Ailelerin öncelikleri arasındaki mevcut durumun muhafaza edilmesi ile yeni girişimlere yatırım yapılması gibi gündem maddelerini doğru değerlendirmek gerekir. Bu araştırma COVID-19 pandemisi sürecinde yaşanan olağanüstü bir dönemde yapılmıştır. Ailenin iş hedefleri ve gelecek planları gibi önceliklendirmelerin daha olağan bir dönemde tekrarlanması ve karşılaştırılması daha doğru olacaktır.



Anket bulgularının işaret ettiği diğer gelişim alanları değerlendirildiğinde; aile şirketlerinde sürdürülebilir büyüme motivasyonunu arttırmak ve büyüme ile gelebilecek ihtiyaçların karşılanabilmesi için profesyoneller ile yönetim, yönetim kurullarının rolü ve işleyişi, farklı ortaklık yapıları, ailenin yapılanması ve kurumsallaşması ile planlı liderlik süreleri ve devir süreçleri gibi konular öne çıkmaktadır.







Ailede Birlik, İşletmede Sürdürülebilirlik



[www.taider.org.tr](http://www.taider.org.tr)

0(232) 265 00 90

0(533) 084 35 87

[info@taider.org.tr](mailto:info@taider.org.tr)



taideristeaile

