

Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması ve Sürdürülebilirliği

Dr. Gözdegül Başer



info@promandanismanlik.com

www.promandanismanlik.com

Tel: (242) 323 00 25 / (532)765 5713

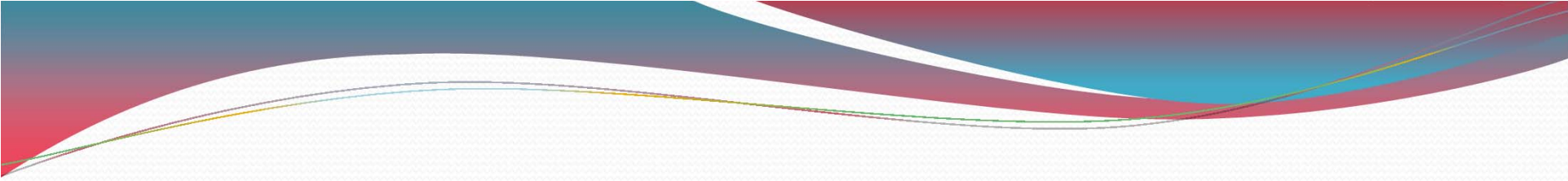


YILDIZ★HOLDING



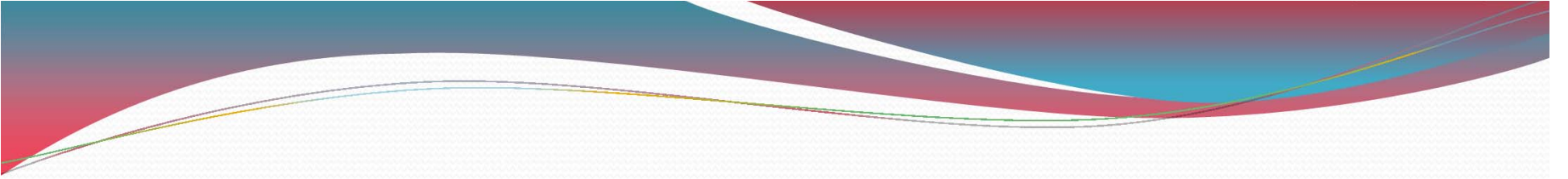
- Japonya ve İtalya'da çok eskilere dayanan aile işletmeleri bulunmakta, ABD'de ise 12.kuşağa aktarılmış aile işletmeleri bulunmakta.
- Zilciyan'lar 1623'te mehter takımına zil üreterek işe başlıyorlar, 1927'de İstanbul'dan ABD'ye taşınıyorlar, halen dünyanın en iyi caz zillerini üretiliyorlar.
- Hacıbekir, 1777. 1900'den önce kurulan ve halen faaliyet gösteren 18 Türk şirketi mevcut.



- 
- Pwc 2011 raporuna göre;
 - Türkiye'deki girişimlerin % 90 ı aile şirketi
 - Aile şirketlerinin % 94.1'i orta ve küçük işletmeler
 - Ulusal üretimin % 75'i aile işletmeleri tarafından gerçekleştiriliyor..

Aile İşletmesi nedir?

- Aile işletmesi, **sahipliğin** aile üyeleri tarafından üstlenildiği, vizyonun aynı aile ve/veya aile kuşakları arasında geçişlerle sürdürüldüğü, **yönetimin** aynı aileden kişilerce biçimlendirildiği, **kontrolün** aynı aile üyelerince gerçekleştirildiği işletmelerdir.*
- * Chua vd (1999)Entrepreneurship Theory and Practice,23(4).

- 
- Türkiye dünyanın 17.ekonomisi.
 - 408 tane halka açık şirket var, yaklaşık 2.000.000 tane kobi şirketi var.
 - John L.Ward “Keeping the family business healthy” kitabında aile işletmelerinin % 30 unun 2.kuşağa, % 13 ünün 3.kuşağa ve ancak %3 ünün daha sonraki kuşaklara devrederek ayakta kalabildiklerini belirtmektedir.
 - ABD’de yapılan bir araştırma, 1.kuşak sonunda son bulan aile işletmelerinin oranının % 80, ikinci kuşağa ulaşanların oranının % 16, üçüncü kuşağa ulaşanların oranının ise % 4 olduğunu gösteriyor.



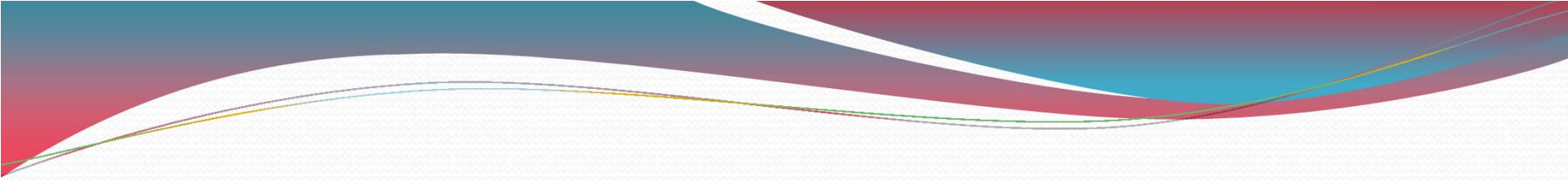
Aile şirketi

Ben yemeğe çıkıyorum Makbule hanım, bir isteğiniz var mı?

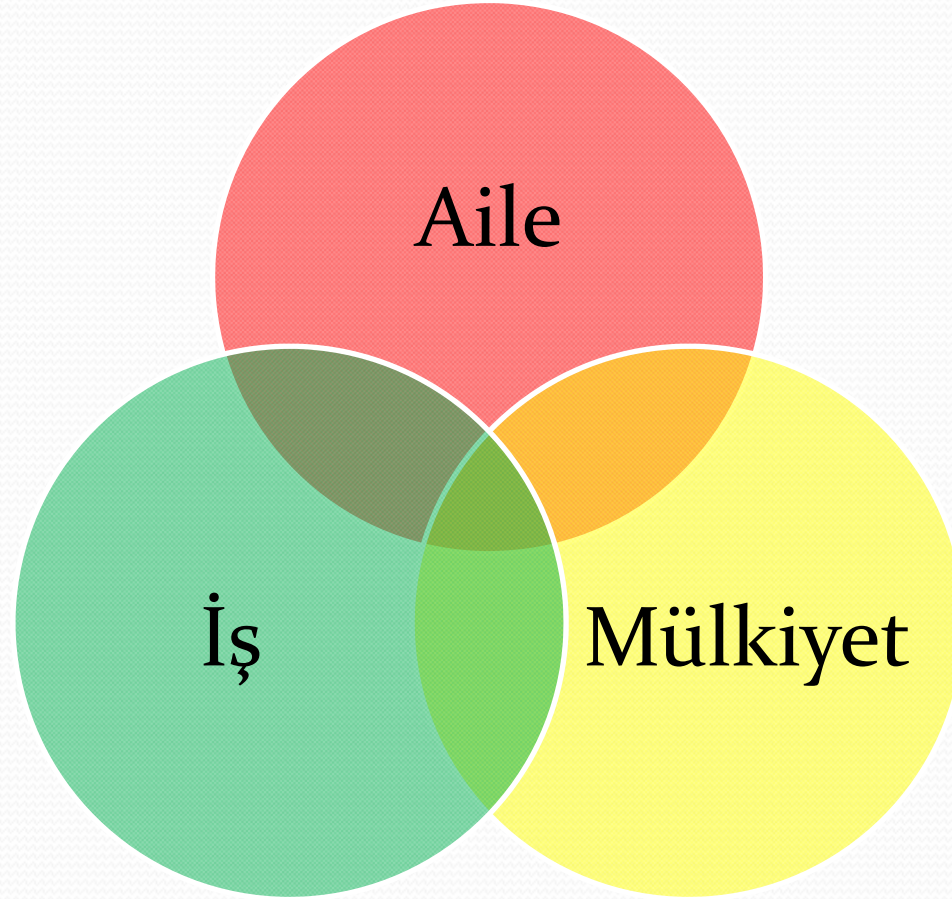
Hepsi biticek.

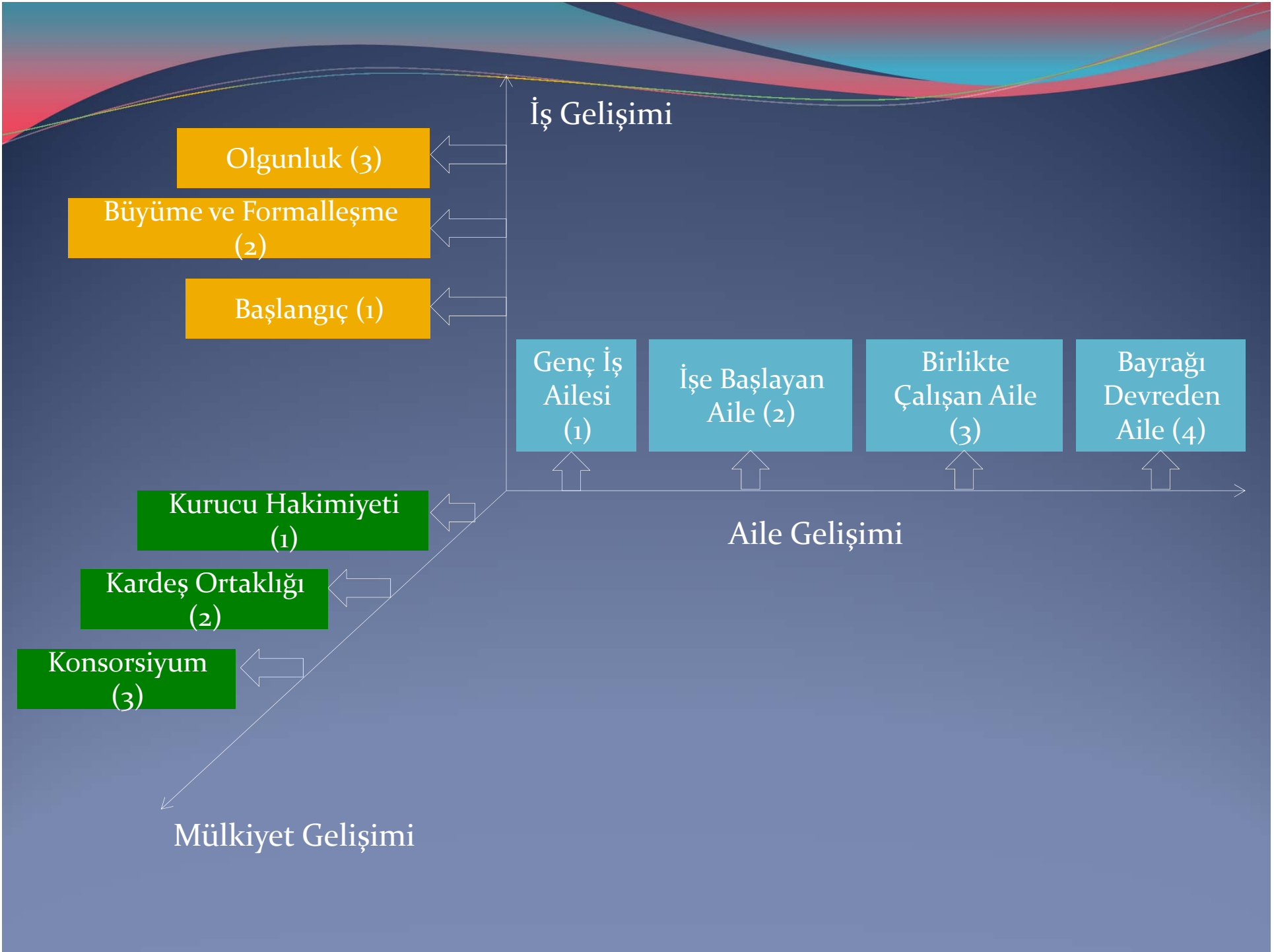
Öff annee!

ForumSaati.Net

- 
- Baba:
 - “Bu sorunun cevabını “baban” olarak mı yoksa “patronun” olarak mı vermemi istersin ?”

Aile işletmesinin işleyişinin karmaşıklığının nedeni: 3 dairesel model:





- 
- İş mi aileye, aile mi işe hizmet etmeli?

Aile İşletmesi Büyüme Aşamaları:

	Kurucu ile başlangıç aşamasındaki aile işletmesi	Büyüyen aile işletmesi	Kompleks aile işletmesi
Mülkiyet	Kontrol eden kurucu	Kardeş ortaklığı	Kuzen konsorsiyumu
İş gelişimi	Başlangıç	Büyüme/Formalleşme	Olgunluk
Aile gelişimi	Genç iş ailesi	İşe giriş (2 kuşak birlikte)	Farklı kuşakların birlikte çalışması ve bayrağı devretme

Aile işletmesini bekleyen tehlikeler:

- Aile üyeleri arasında işletmeye zarar verici bir rekabetin olması,
- Kardeş kavgaları,
- Kuşaklararası ve aile içi çatışmalar,
- Aile içi çekişmeler,
- Kayırmacılık (nepotizm)
- Yanlış varis seçimi
- Aile işletmesi sahibinin işin geleceği hakkında stratejik bir düşünceye sahip olmaması
- Aile işletmesi sahibinin, aileye ve işe rehberlik edememesi
- Yeni yatırımlar yerine ailenin finansal ihtiyaçlarına öncelik vermesi
- Stratejik planlama yapmamak

Aile Őirketi tűrleri

- Tek kiŐinin (giriŐimci) yűnetimindeki aile Őirketleri
- KardeŐler yűnetimindeki aile Őirketleri
- GeliŐmiŐ, bűyűműŐ aile Őirketleri
- Profesyonel yűnetimindeki aile Őirketleri
- Stratejik ve /veya finans ortaklı aile Őirketleri
- Çok ortaklı/Halka açık aile Őirketleri

Hangi aşamadasınız?

1.evre	2.evre	3.evre	4.evre	5.evre
Aile bireylerinin 1 veya birkaçının destek olduğu tek ortaklı şirketler	Aile bireyleri dışında çalışanları olan büyüme evresindeki şirketler	Aile içi ve aile dışından birçok kişinin pay sahibi olduğu yapıdaki şirketler	Çok ortaklı yapıya sahip şirketler	Halka açık şirketler
Güvenilir bir ön muhasebe ve pratik bir iç kontrol sistemi	Resmi bir muhasebe sistemi	İç kontrol sistemi	İç kontrol sistemi	İç kontrol sistemi
Basit performans kriterleri	3 ve 5 yıllık detaylı iş planları ve yıllık değerlendirme	Açık hedefler ve bunlara uygun planlama	Sürdürülebilir büyüme	SPK mevzuatı gereklerine uyma
İşletme risklerinin analizi ve uygun politikalar	Çok yönlü performans kriterleri	Performans göstergeleri ve ölçüm sistemi	Hesap verilebilirlik ilkesine bağlılık	
Basit bir iş planı ya da stratejik plan	Risk analizi ve risk yönetimi	Risk yönetim sistemi	Halka arza hazırlık, risk yönetimi	
Müşavirlik sistemi (hukuki, mali)	Ödüllendirme ve İK planı	Şirket politikaları, uygulamalar, raporlar	Şirket yönetiminin yönetim kuruluna devri	
Basit bir haleflik planlaması	Aile anayasası ile desteklenen haleflik planlaması	Yazılı bir ortaklık sözleşmesi	Hisse satışı vb. sistemin olması	

Aile Şirketinin avantajları

- abuk karar verebilme
- İŞe asılma ve yüksek baŐarı güdüsü
- Kısa zamanda büyümeyi becerebilme
- Aile bireylerinden doğan “biz” bilinci
- Amatör takım ruhunun olması
- Takip eden yönetici adayının belli olması ve yönetime hazırlanması

Aile şirketlerinin dezavantajları

- **Kurumsallaşma ve profesyonelleşmede zorluk**
- Öngörü, planlama, bütçeleme yerine **günlük** karar ve çözümlerin tercih edilmesi, **uzun dönemli** düşünmeme ve planlama yapmama
- Patronların **profesyonellerle yarışmaları** ve onları küçük görmeleri
- **Nakit akışı** sorunları
- Değişen iş çevresi ve ekonomik koşullara rağmen **yenilikçi olamama**, patron gücünün yenilikleri engelleyebilmesi
- **Yetersiz teknik ve yönetim desteği** talep etme
- **Aile içi sorunların işe yansması**
- İşin çekirdeğinden gelinmesine karşın, yönetimde yeterli bilginin olmaması, **yönetim ve liderlik becerilerinden yoksun olma.**
- Takip eden yönetici adaylarının sistemi tıkayabilmeleri

İşletme Körlüğü



- Yöntemler ve uygulamalardaki hataların fark edilememesi, fırsatların ve risklerin yöneticiler ve çalışanlar tarafından algılanamaması sorunudur.

Ailenin Kurumsallaşması

- Aile Anayasası
- Aile Konseyi
- Hissedarlar Sözleşmesi
- Devir Planı

Kurum Kültürü

İşletmenin Kurumsallaşması

- Organizasyon Yapısı (Yazılı görev tanımları, prosedürler, talimatlar, raporlama)
- İnsan Kaynakları Sistemleri
 - Risk Yönetimi
 - İç Denetim

Adillik
Şeffaflık
Sorumluluk
Hesap verebilirlik

KURUMSAL YÖNETİM

Kurumsallaşma nedir?

- ***Kurumsallaşma süreci***, işletmelerin lider bağımlı ve yönetimli birimler olmaktan, kişiye bağımlılıklarını en aza indirgeyecek yönetsel sistemlere sahip kurumlar olmaya yönelik girişimlerin toplamı anlamına gelmektedir.
- 2000'li yılların işletmeleri için ***vazgeçilmez*** bir yönelim halini almıştır.

Kurumsallaşan işletmeler otomatik pilota bağlanmış gibidirler...



- Kurumsallaşma, belirli çalışma ilkeleri ve sistemleri üzerinde mutabakata varılmasıdır.
- Aile üyeleri ve patron da dahil olmak üzere, her çalışanın kurallara ve sistemlere uygun hareket etmesidir.
- Kuralların sadece yazılması değil, aynı zamanda uygulanmasıdır.

Kurumsallaşma ne değildir?

- İşletmeyi komple profesyonellere terk etmek demek değildir.
- Sürekli yazılı belge hazırlamak değildir.
- İşletmeyi kurallarla hantallaştırmak demek değildir.
- İşletmenin KATILAŞMASI demek değildir.

- .

- 
- HEDEF: İŞLETMENİN İLK YILLARDAKİ HEYECANINI VE POTANSİYELİNİ YOK ETMEK DEĞİL, HEYECANI SÜREKLİ VE SİSTEMLİ HALE GETİRMEKTİR

Dünyada kurumsallaşma

- **1930**'lu yılların sonunda ABD de yaşanan ekonomik buhran ve sonrasında kurumsal yönetim araştırma ve çalışmaları başlamıştır.
- **1970**'li yıllarda petrol krizi ve ardından ABD de ortaya çıkan yolsuzluklar, İngiltere'de **1980**'li yıllarda meydana gelen iflaslar ve ekonomik yolsuzluklar, kurumsal yönetime ilişkin standart geliştirme çalışmalarınının başlatılmasını sağlamıştır.
- **1992** de İngiltere'de Cadbury raporu, 1995 yılında Greenbury raporu ile gelişen çalışmalar OECD'nin **1990** ların sonundan itibaren yaptığı çalışmalarla gelişmiştir.

Türkiye'de kurumsallaşma:

- Türkiye'de kurumsal yönetim alanındaki çalışmalar diğer ülkelerden geç başlamıştır.
- Türkiye'deki çalışmalar da 2001 ekonomik krizi ve ardından bankalardaki usulsüz krediler işlemleri sonucu hızlanmıştır.
- Pek çok gelişmiş ülkede 1970'lerden sonra hızlanmış olsa da, Türkiye yaptığı çalışmalar ve düzenlemeler ile aradaki farkı hızla kapatmaktadır.



Kurumsallaşma

Amaç sürdürülebilir performans.

Kurumsallaşma, devamlılığı belli kişilerin varlığına bağlı olmayan bir “sistem” oluşturmak.

Ailenin kurumsallaşması, şirketin kurumsallaşması

Kurumsal yönetimin ilkeleri: **ADİLLİK,**
SORUMLULUK, ŞEFFAFLIK, HESAP
VEREBİLİRLİK.

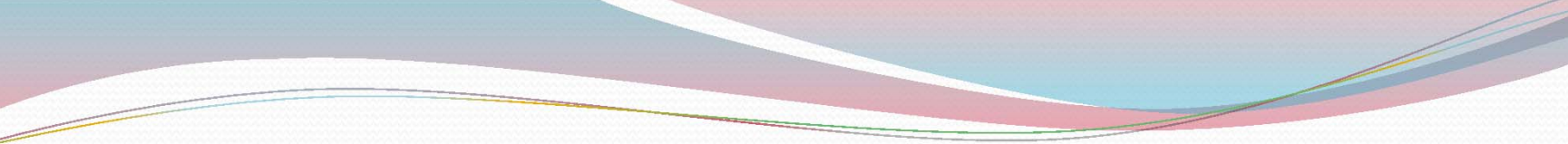


ŞEFFAFLIK: İşletmenin performansı ile ilgili kamuoyunu doğru ve açık bir biçimde bilgilendirilmesidir

ADALET: İşletmenin tüm hak sahiplerine adilane ve eşitlikçi bir anlayışla davranmasıdır

HESAP VEREBİLME: İşletmenin sadece hissedarlara karşı değil, işletmeyle ilgili tüm taraflara karşı hesap verebilir olmasıdır

SORUMLULUK ise işletmenin sadece yasal sorumluluklarını yerine getirmesi değil, aynı zamanda toplumsal değerlere ve beklentilere karşı da kendini



Bir işletmenin, kişilerden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, kendisine özgü davranış biçimlerini, yöntemlerini belirlemesi ve bu sayede kendine özgü bir kimliğe sahip olmasıdır.

Amaç, işletmenin keyfilikten uzak, hukuk ve kurallara bağlı, şeffaf, adil, hesap verebilir ve performansa odaklanmış bir şekilde bir sistem olarak yönetilebilmesidir.



eden kurumsallaşalım?

“Büyümeği yönetmek” için

Şirketin geleceğinin içsel nedenlerle çıkmaza girmesini önlemek için

“Sermaye”yi korumak ve artırmak için.

Ailenin büyümesi ile aile üyelerinin beklentilerini düzenlemek için. Şirket mi aile için, aile mi şirket için?

“Şeffaflık” için

Şirketin “geleceği” için



*“Türkiye’deki binlerce şirket hiçbir organizasyon yapısı,
rol haritası ve planlama olmadan yönetiliyor”*

(Newsweek Türkiye)



URUMSALLAŞMA ÇALIŞMALARI:

1. Organizasyon yapısının oluşturulması:

Bir işletmenin iskeletini organizasyon yapısı, ruhunu ise kültürü anlatır.

İşlerin tanımlanması, gruplanması, yetkiler, sorumluluklar, kimin kime bağlı olduğu, raporlar, gerekli personel, uygun kadrolama.

Organizasyon el kitabının hazırlanması.



Önnetici bir orkestra şefidir.

Organize olmayan işletmeler, akortsuz müzik yapan orkestra gibidir. Para kazansalar bile kısa vadelidir, bir süre sonra düzensizlik nedeniyle işler kontrolden çıkmaya başladığında işletme hızla gerilemeye başlar.



2. İş prosedürleri ve talimatların oluşturulması

Prosedür, herhangi bir işin nasıl yapılacağını gösteren yazılı bir plandır.

Satın alma prosedürü, kasa kullanma prosedürü, para harcama, satış, üretim, hizmet kalitesi, ürün teslim prosedürü, denetim, şikayet ve öneri iletme, işe alma prosedürleri gibi.

Talimatlar ise operasyonel düzeydeki uygulamaların adım adım tarif edildiği dökümanlardır. İşyeri güvenliği talimatı, disiplin talimatı, periyodik bakım



3.İç raporlama sisteminin oluşturulması

Günlük, haftalık, aylık, üç aylık, altı aylık, yıllık raporlar.



4. İç denetim sisteminin oluşturulması

Muhasebe, insan kaynakları sistemi, bütçeleme ve harcama kontrolü, nakit akışı, vergi ve yasal zorunluluklar, satın alma, pazarlama, fiyatlama konularında, şirket içinde uzman bir iç denetçi istihdam edilebilir, işletme dışından bir denetim firmasından hizmet alınabilir ya da her ikisi kullanılabilir.

Ayrıca performans da düzenli şekilde izlenmelidir.



5. Risk yönetimi

‘Aile şirketlerini çözülmeye götüren en büyük risk, ‘problem çıktığında hallederiz’ yaklaşımıdır’.

Müşteriler tarafından yaratılan riskler

Tedarikçiler tarafından yaratılan riskler

Çalışanlar tarafından yaratılan riskler

Bilgi teknolojileri tarafından yaratılan riskler

Rakipler tarafından yaratılan riskler



6. İnsan Kaynakları Yönetim Sisteminin Oluşturulması

“İnsanı iyi yöneten işini de iyi yönetir”

İşlerin tanımlanması ve gereklerinin belirlenmesi

Ücret, prim ve diğer ödül sisteminin belirlenmesi

Çalışanlara eğitim ve gelişme imkanlarının sunulması

Moral ve motivasyonlarının izlenmesi

İşletme içi iletişimin iyileştirilmesi

‘Bu tesisini kurarken Avrupa’dan dönemin en son model makinelerini getirttik. Tesise ve makinelere büyük yatırım yaptık. Fakat ürettiğimiz ürünün kalitesi bizi memnun etmedi. Araştırdık gördük ki o makineleri kullanacak çalışanlara yatırım yapmadık. Bir kez daha anladık ki insana yapılan yatırım en büyük yatırımdır’



Sakıp Sabancı

Kurumsallaşmanın Önemli Östergeleri:

Risk yönetimi ve iç kontrol

İç denetim

Mali işler – finansal raporlama

Türk Ticaret Kanunu (1 Temmuz 2012) (Tek kişilik

A.Ş. –Ltd, profesyonel yönetim kurulu, basiretli iş

adamı yerine tedbirli yönetici kavramı, bağımsız

denetim, internet sitesi zorunlu vb)

İş Kurumsallaşma ne zaman başlamalı?

İlk gelişme evresinden itibaren başlamalıdır.

İlk işi kurarken iş planı ile başlanmalıdır (KOSGEB)

İşletmenin içinde bulunduğu evre incelenmeli ve
bulunduğu aşamaya göre başlanmalıdır.



Nasıl kurumsallaşacağız?

1. Durum tespiti:

Kurumsallaşma konusunda hangi aşamadayız? Aile üyelerinin şirketteki görevleri ve yetkileri neler?

2. Karar mekanizması:

Kaynaklar nasıl kullanılıyor, kararlar nasıl alınıyor?

3. Swot analizi:

Şirketin sektördeki yeri ve durumu analiz edilir. Şirket hangi alanda, sektörde gelişecek, nelere yatırım yapacak?



4. Vizyon ve misyon: Gelecek 5 yıl için vizyon nedir?

Yol haritası nedir?

Kurumsallaşabilen aile işletmeleri, vizyonu, misyonu, değerleri, stratejileri, politikaları, planları, programları, kuralları olan ve bunların yazılı duruma getirildiği ve uygulandığı işletmelerdir.



5.Stratejik yönetim:

Stratejik plan oluşturulur. Gn.Md. Olan şirket sahibi ya da çocukları gerekli görülürse bu görevlerini bırakıp sadece yönetim kurulu üyeliğine devam edebilirler.

Yönetim Kurulu'na da dışarıdan üye alınabilir.

Yönetim Kurulu'nun görevleri belirlenir.

Ör: bütçede olmak şartıyla 150 bin dolara kadar olan yatırımların kararının Gn. Md. Tarafından alınmasına , üstünün Yön.Kurulu tarafından alınmasına karar

Kurumsallaşma süreci

	Yönetim Kurulu	Üst Yönetim	İşletme
Yönetim Kurulunun oluşması	Kimlerden oluşuyor	Kimlerden oluşuyor	Örgüt şeması Çalışma standartları neler?
İşletme planı	Nasıl çalışıyor	Çalışma prensipleri	İş tanımları
Stratejik planı			Kısa vadeli hedefler
Uzun vadeli anayasası			Uzun vadeli hedefler

Kurumsallaşan işletmeler:





Kurumsallaşma ve süreklilik kavramı

Kurumsallaşmanın planlanması: $5N+1K$

Sürekliliğin boyutları:

1.KURUCULAR

2.DEĞERLER

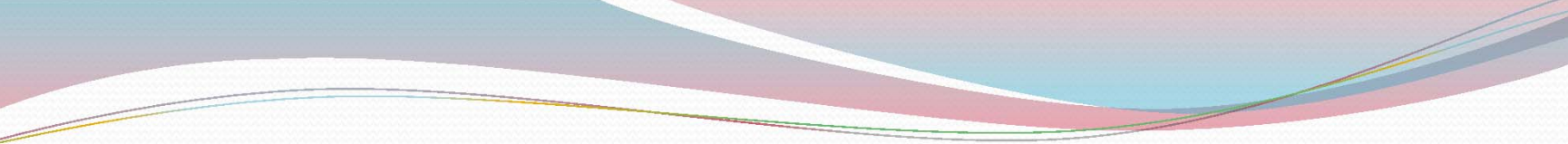
3.ÖRGÜTSEL YEDEKLEME

4.İŞLETME STRATEJİLERİ

İrekliliğini sağlayabilmiş İletmelerin özellikleri:

1. Kurucu özellikleri: Girişimci (mücadeleci, yenilikçi, çalışkan, adanmış) /Stratejist (farklı olma, vizyon geliştirme, fırsatları görme)/Hayırsever (güvenilirlik, saygınlık ve itibar, toplumsal duyarlılık)/Paternalist (Hesap verilirlik, geleneklere bağlılık, toprağa bağlılık)

2. Değerler: Aile değerleri (ataerkillik, bağlılık, güven, adalet)/ İş değerleri (çalışkanlık, yenilikçilik, cesaret, işe bağlılık, dürüstlük)



3.Örgütsel yedekleme: İş
sosyalizasyonu/Eğitim/Özdeşleşme/Kontrollü yetki
devri

(Gelecekte yönetimi devralacak insan kaynakları
ihtiyacının belirlenmesi ve işletme içinden bu ihtiyacı
karşılacak insanların hazır bulundurulması stratejisi
ve bununla ilgili planlardır.)

4.İşletme Stratejileri: İş büyüme ve
çeşitlendirme/Tutuculuk/Yenilikçilik/Müşteri odaklı

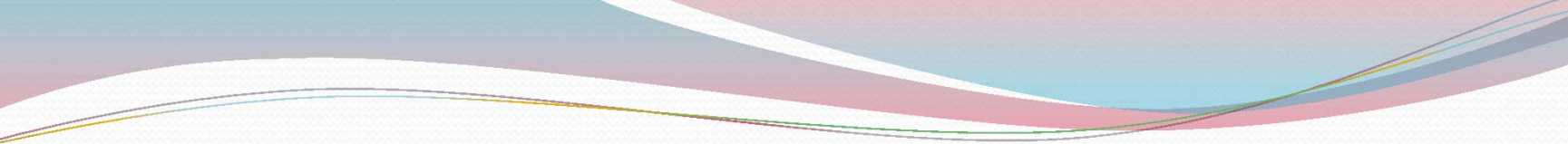


Aile üyeleri ve profesyonel yönetici şekilleri

Bir süre sonra aile üyeleri ile aynı şekilde düşünmeye
başlayabilir.

Oysa farklı bakma potansiyeli vardır.

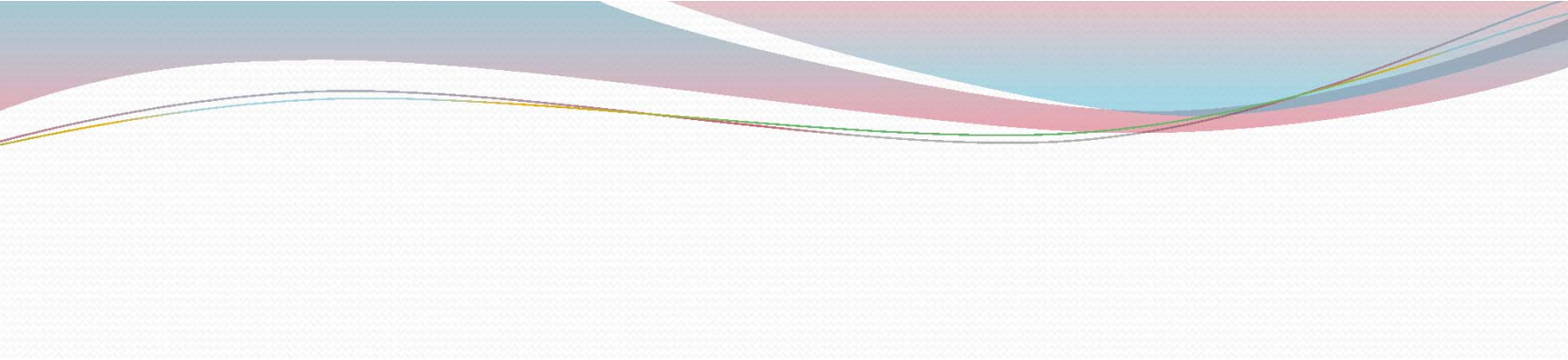
Aile üyesi gibi düşünmeye zorlanmamalıdır.



rgütsel Yedekleme (İşin evredilmesi süreci)

İŞİN KİME İHTİYACI VAR?

KİMİN NE İŞE İHTİYACI VAR?



Aile işletmesi kurucusu olarak :

Kral mısınız? (Zorlanmadıkça ya da ölmedikçe ayrılmaz)

General mi? (Zorlanınca ayrılır, bir sorun olursa geri dönmeyi bilenler)

Vali mi? (Belirli bir süre yönetimde kalır)

Elçi mi? (Kendi istekleri ile ayrılır, işletmeye danışman olur)

Yeni nesil devir alıcı olarak:

Sadık hizmetkar mısınız? (Kurucunun izinden gider, onu taklit eder)

Yanık garson mu?

Yanlış peygamber mi?



rgütsel Yedekleme

Zorlu grup (Şule Zorlu, 5 yıl Finansbank'ta çalıştı, 2
promosyon aldı, şu anda görevde, kardeşi ise işlerin içinde
değil)

Ali Sabancı, Esas Holding'i kurdu, babası ve kardeşi ile ve
gruptan ayrıldı. Ancak lastik üretme yasağı var ve
nisselerini dağınık şekilde satıp çıktı, takip eden 11 yıl
Holding ile rekabet edecek bir sektöre giremez diye bir
kural vardı Aile anayasalarında.

Anadolu Grupta 2 aile vardır. Özilhan ve Yazıcılar. Özilhan
azınlıkta olmasına karşın, kurallar konulduğu için sorun
yaşamadan yönetiyorlar.

Celal Birsen



- 2009'da trafik kazasında hayatını kaybeden Celal Birsen'in ismini taşıyan şirkette üretim durdu, fabrika kapandı. 40 milyon lira borcu olan 27 yıllık Celal Birsen Şemsiyeleri ise henüz iflas başvurusunda bulunmadı.

Celal Birsen, kendi adını taşıyacak şemsiye markasının temelini Eminönü sokaklarında attı. 1985'te yağmurlu günlerde paltosunun ceplerine doldurduğu şemsiyeleri satarak işe başladı. Yılmadı ve kısa sürede marka haline geldi. Şemsiye satmak için gittiği birçok kapıdan çevrilse de o yılmadı işini yapmaya devam etti. Celal Birsen'in açtığı 20 metrekarelik mağazada doğan marka, 40 bin metrekarelik dünyanın en büyük şemsiye



Argütsel yedekleme (Devretme)

1. Kurucunun şirketi devretme isteği

2. Bir sonraki nesilde bu devir için yeterlilik

3. Bir sonraki nesilde bu sorumluluğu kabul etmek için istek.

Herkesin onayı ve desteği sağlanmalıdır.

Aile üyeleri ve diğer hissedarlarla görüşülmelidir.

Zaman kaybedilmemeli, beklenmemelidir, halef yarının yöneticisidir.



Yönetim Kurulu

Gerçek bir yönetim kuruluna sahip olmadan
istediğiniz yere ulaşmak zordur.

Yönetim Kurulu, “ortak akıl” demektir.

Yönetim Kurulu şirketin geleceği, stratejileri üzerine
çalışır, gündemi önceden bellidir.

Bağımsız üyede içerebilir.

Düzenli ve gündemi belli olarak toplanmalıdır.

5 – 9 kişi gibi bir sayıdan oluşabilir.

TKYD “Yönetim Kurulu Üyeliği İhtisas Programı” na



evcut durumda ne kadar kurumsal bir ailesiniz?

Çocukların vakitli yattığı, yemeğin sofrada, belli saatte yenildiği, küçük çocukların televizyon başlarında uygun olmayan programları seyretmediği, kısaca belirli kuralları olan ailelere “kurumsal” aile diyebiliriz.

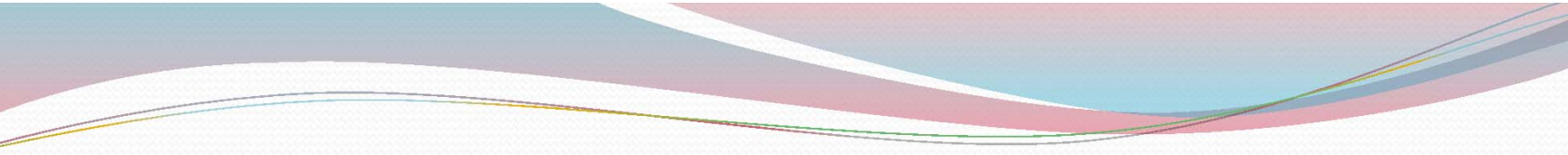


Ailenin kurumsallaşması

1. Aile ile ilgili mekanizmaların oluşturulması (aile meclisi, aile konseyi, aile ofisi, aile komiteleri, disiplin komitesi vb.)

2. Aile anayasasının oluşturulması (devir planı, miras planı, kriz planı vb.)

3. Hissedarlar sözleşmesinin hazırlanması



Aile Kurumları

Aile Meclisi

Aile Konseyi

Aile Ofisi

Aile Konseyi



- Aile üyelerinin işletmenin ve ailenin geleceği ile görüşlerini, önerilerini aktarmasına olanak tanıyarak aile içi iletişimi geliştirmek,
- Aile anayasasının hazırlanmasına öncülük etmek,
- Mevcut ya da yaşanabilecek çatışmaları çözümlenmek,
- Aile birliğini



Aile Konseyi

Yönetime müdahale etmez, **tavsiyelerde** bulunur.

Genç aile üyeleri için işletme ile ilgili konuların öğrenilmesine fırsat tanır.

16-18 yaştan itibaren katılım önerilir.



Aile Konseyi

Aile ve iş ilişkilerini düzenler.

Yönetim Kurulu'nda aileden kimlerin olacağını belirler.

Ailenin yönetim kurulu gibidir.

Belirli dönemlerde toplanır.

İşletme ile ilgili meseleleri aileler açısından ele alıp, aile üyelerinin değerlerini koruyacak politikalar geliştirecek bir ortam oluşturur.



Aile Ofisi

Geçmiş 6. yy a uzanır. O dönemde kralın vekilharcı kraliyet servetinin yönetiminden sorumluydu. 19.yy da banker ve sanat eseri koleksiyoncusu J.P.Morgan ailesi varlıklarını yönetmek için House of Morgan'ı kurdu.

Aile ofisi kavramı şahıslara ait servetin yönetimiyle ilgili tüm oluşum, kurum ve hizmetleri kapsar.

Aile serveti ailenin sahip olduğu şirket tarafından yönetilebilir ya da aile karar yetkisini elinde tutarak başka şirket veya bankalardan finansal hizmet alabilir.



Aile Ofisi

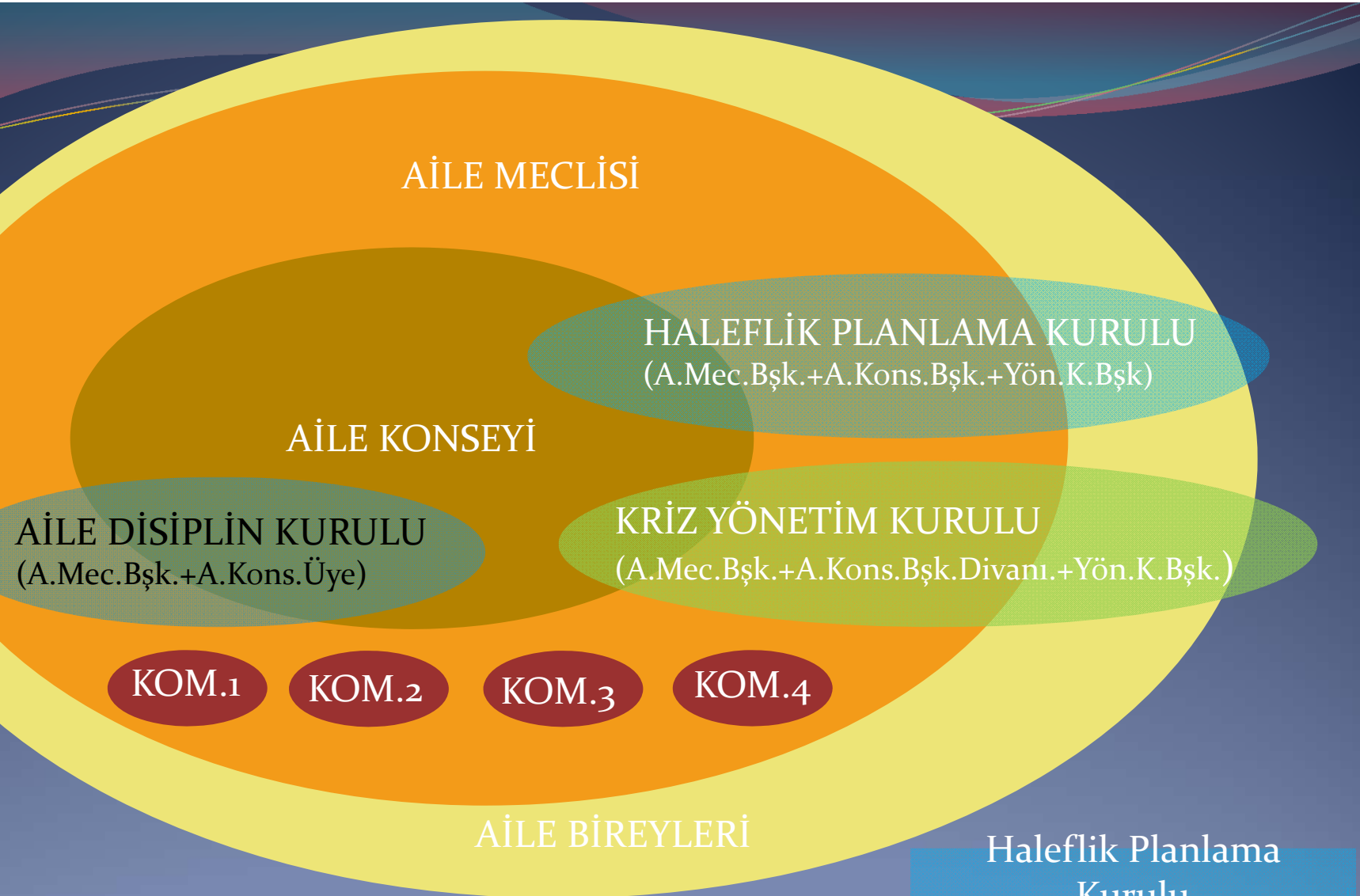
Aile bireylerinin şirkete gitmeden şirketten nasıl faydalanabileceklerine dair bir tampondur.

Aile bireylerinin paralarının nasıl değerlendirileceği üzerine çalışır.

Şirkette çalışan ya da çalışmayan kişiler bu işi yapabilir.

Varlık yönetimidir.

Para dağıtımında aile üyesi nasıl değerlendirecek aile ofisi karar verir.



Aile Bireyleri

Aile Disiplin Kurulu



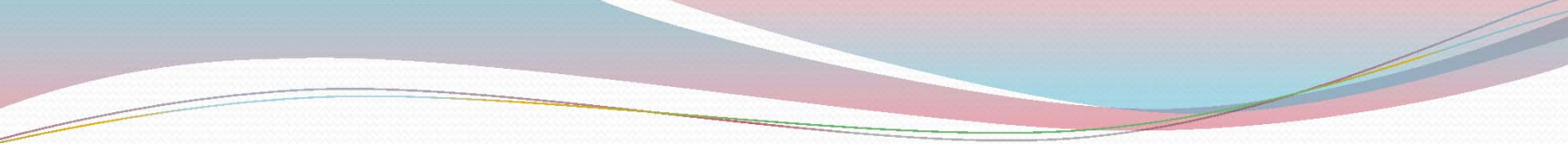
Aile anayasası

Aile –iş etkileşiminin **hangi kurallara** göre işleyeceğini gösteren esnek ve ihtiyaçlara göre gözden geçirilebilecek bir **kılavuz** belgedir.

Belli yaptırımları içerir.

Pratikte **uygulanabilir** hükümler içermelidir.

Tüm ailenin ortak görüşünün yansıması olmalıdır.



“...eskiden kafamıza göre gidiyorduk, şimdi ise kurallarımız var. O kadar rahatladık ki önümüzü görüyoruz. Aslında anayasanın en önemli katkısı bizi konuşturmasıdır, çünkü eskiden doğru düzgün konuşmuyorduk... para harcamalarımız da düzene girdi, ne kadar harcayacağımı biliyorum, limitlerimiz var. Anayasa ile patron olduğumu daha iyi



Aile anayasası

Sosyal bir **mutakabattır**

Önce Yönetim Kurulu, aile meclisi ile aile konseyi birimler oluşturulur ve çalışmaya başlar.

Aile üyelerinin ortaklık durumu, iş içindeki rolleri, profesyonellerin konumu, görev dağılımı, maddi kazançlar, harcamaların kurala bağlanması vb.

konularda aile ve işletmenin çıkarları dengelenir ve korunur.

Ailenin ve işin geleceğe bakışı, devir şekli, halef yetiştirme konuları, disiplin konusu, miras, kriz



Aile anayasası

Ailenin bugün ve **gelecekteki** işlerinin işleyişini kolaylaştırır.

Aile üyeleri arasındaki **iletişimi** destekleyerek güveni geliştirir.

Sözleşme serbestisi içindedir. İmza atanları bağlar.

Aile anayasasına paralel olarak Hissedar sözleşmesi de yapılmalıdır.

Birden çok iş ve şirket varsa, çatı şirket kurulup, icracı şirket olabilir.



Aile anayasası

Yapılacak şeyler kadar yapılmayacak şeyler de yazılmalıdır.

Ne şartlarda hangi koşullarda aile bireyleri hangi sektörlerde şirket kurarlar yazılmalıdır.

Aile meclisi, konseyi, ofisi nasıl çalışır, nasıl toplanır yazılmalıdır.

Ör: Aile konseyinin toplanması için 3 hafta önceden haber verilir diye yazılabilir.

İstihdam kuralları yazılmalıdır, örneğin eşit olanlar arasında aile bireyleri tercih edilir diye yazılabilir.

Aile üyelerinin özel hayatlarının mesleki de ayrılmaması



Aile anayasası

Aile üyeleri **kötü şöhrete** sahip olmamalı, kumarhane vb. açmamalı gibi mesajlar verebilir.

Aile üyesi **profesyonellere** nasıl davranmalıdır.İstihdam politikası ne olmalıdır.

Hisse sahipliği politikası yazılmalıdır.

Kar payı politikası nasıl olmalı, kar nasıl dağıtılmalı,ör: her sene karın % ... dağıtılır, kalanı yatırıma gider gibi.

Likidite politikası ne olmalıdır?

Aile anayasası

Ör: Aile üyelerinin birbirine saygı duymasını ve çatışmalarda ...
şekilde çözülmesini öngörüyoruz.

30 -40 madde olabilir. Ailenin ve işin tüm ihtiyaçlarını
kapsamalıdır.

Mülkiyet konusunda **vakıf kurma** konusu ilave edilebilir.

Ör: 40 yaşını aşmış... vb. çocuklara hissedar **kendi hissesinden**
pay verebilir diye madde eklenebilir.

İstekler ve öngörüler yazılır ve bir **hukukçuya danışılarak**
onaylanmalıdır.

Aile üyelerinin **evlilik ve boşanma** konularını da içermelidir.

Sermaye artırımını, ilave sermaye artırımını vb. konuları içerir.

Aile anayasası belli yıl aralıklarıyla gözden geçirilip, oy birliği ile
güncellenmelidir.



Aile anayasası

Aile şirketinin başarısı için çok önemli olmakla beraber, bu **bir garanti değildir.**

Eğer imzalayanlar anayasalarını aile ve şirketlerinin kurumsallaşmasının temeli olarak ciddi bir şekilde benimsemezler ve uygulamazlarsa anayasanın hiçbir değeri kalmaz.

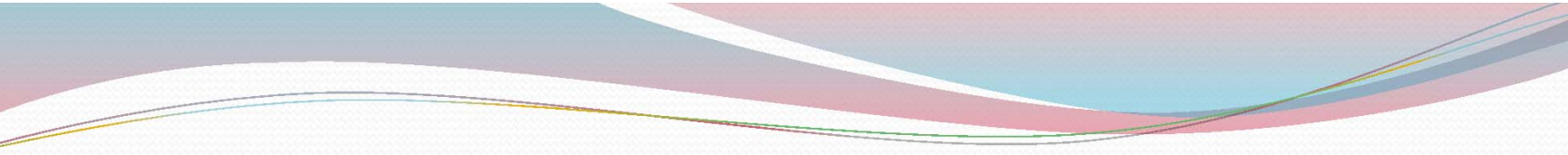


Aile anayasası hazırlama aşamaları:

Aile işletmesi hakkında bilgi edinilmesi, işletmenin geçmişi, aile değerleri, aile yapısı. İçeriğinin, kapsayacağı maddelerin tanıtılması ve maddeler konusunda uzlaşılması.

Ortakları, aile üyeleri, örgüt şeması, profesyonellerle çalışma şekli.

Aile üyelerinin işletmeye katılım şekli, para kullanımı, emeklilik, halef-selef seçimi, kriz önlemleri, aile konseyi oluşturulması.



Mülkiyet yapısı, hisse dağılımı, gelecekteki yapı.

Aile işletmesinin geleceğe bakışı, ailenin prensipleri.

Maddelerin tek tek yazılması, tartışılması ve
onaylanması

Genel değerlendirme ve son düzeltmelerin yapılması.



e zaman?

İkinci kuşanın yetişmeye başlaması ve devreye girmesinin yaklaşması ile anayasa hazırlıkları başlamalıdır.



nasıl?

Aile anayasası hazırlanması sürecinde **görev alacak aile üyeleri belirlenmeli ve çalışmalar başlamalıdır.**

Dışarıdan bir **uzman** desteği de alınabilir.

Aile anayasası maddeleri üzerinde çalışmalar **tek tek** yapılır ve her madde üzerinde oy çokluğu ile karar verilir.

İlk taslak oluşturulur, ortakların değerlendirmesine sunulur.

Gerekli olan bölümlerde **hukuki destek** alınır.

Toplantılar devam eder, **düzeltilmeler** yapılır.

Son aşamada **imzaya** sunulur, bütün ortakların onayı ve



Aile Anayasası İçeriği

1. Genel İlkeler:

Neden ihtiyaç duyuldu

Vizyon, misyon, değerler,

Amaç , hedef, ilkeler

Aile kültürü

Aile içi iletiřim



2.Yönetim İlkeleri ve İş İlişkileri

Yönetim organları, görevleri, işleyişi

Profesyonel ve Kurumsal Yönetim

Aile üyelerinin yönetime katılımı

Davranışlarda aile ve iş ayrımı

Amaç ve hedeflerde aile ve iş ayrımı

İnsan kaynakları politikaları

Profesyonel yöneticiler ile olan ilişkiler



3. Aile-iř yapılanması

Aile konseyi oluşturulması

Aile konseyi üyeliği prosedürleri

Aile konseyi faaliyet konuları

Aile konseyi karar alma süreç ve prosedürleri

Aile konseyi toplantıları

Aile üyelerinin yetiştirilmesi

Aile üyeleri arasındaki ilişkileri ve çatışma



4. Mülkiyet ve hissedarlık ilişkileri

Şirketin mülkiyeti

Şirket hisselerinin el değiştirmesi

Aile üyelerine hisse verilmesi

Haleflik Planlamaları

5. Anayasa değişiklikleri, yaptırımlar ve uygulama prosedürleri bölümü



azı anayasalardan örnekler:

NCİ HOLDİNG: “Aile üyelerinin işletmede çalışabilmesi için 2 yılı aynı yerde olmak üzere, en az 3 yıl, başka bir şirkette çalışmış olması ve en az bir terfi alma koşulu aranıyor”

SİLKAR HOLDİNG: “Yönetimde aile-profesyonel dengesi 3 + 1 olarak belirlenmiş, aileden 3, dışarıdan 1 kişi kuralı uygulanıyor.

SESPA A.Ş. : “Hisse bölümü, maaşlar, aile ve çocuklarının harcamalarından sağlık harcamalarına kadar her şey yazıya döküldü”



Yeni kuşakların yetiştirilmesi ve seçilmesinde dikkat edilecek önemli hususlar:

Yeni kuşak aile üyelerinin olabildiğince **erken işletmenin kültürüyle tanışmaları,**

Genç aile üyelerinin **iltimas, kayırılma gibi tutumlara alıştırmamaları,**

Yeni kuşakların beceri, ilgi, yetenek gibi yönlerinin **iyi izlenmesi ve potansiyele göre kariyer planlarının yapılması,**

İşletmede sürekli bir görev almadan önce **farklı işletmelerde deneyim** kazanmaları ve işletmenin mevcut ve gelecekteki işlerine yönelik eğitimlerin aldırılması,

İş devralma motivasyonu yüksek olan aile üyelerinin iyi izlenmesi, farklı kariyer yollarını denemek isteyenlerin **zorlanmaması.**

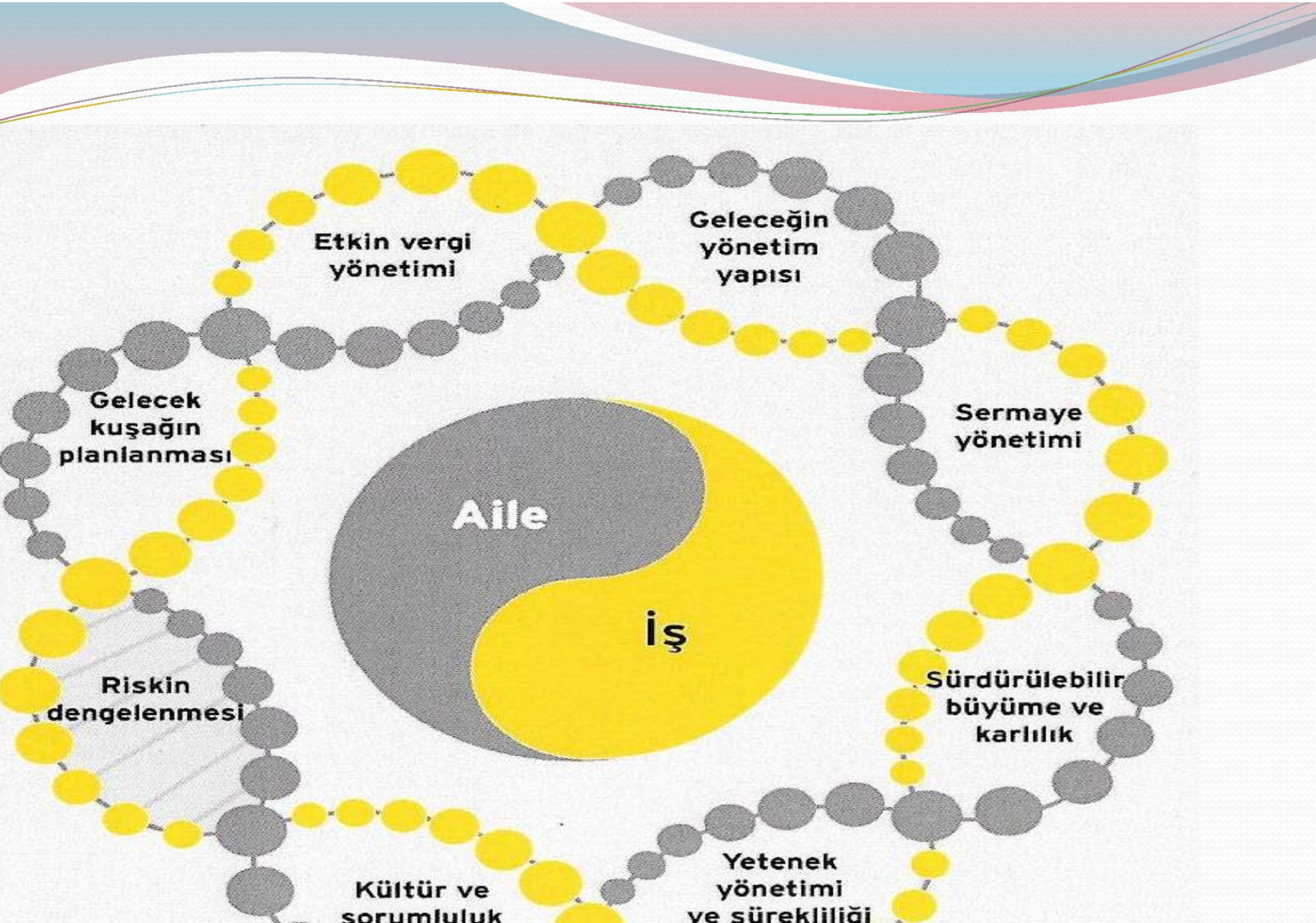
Kız erkek çocuk veya büyük küçük çocuk ayrımlarının yapılması, potansiyeline ve isteğine göre çocukların yönlendirilmesi.



Kurumsal Kültür

Kurumsal yönetim sadece düzenlemeler, teknikler ya da sistemler değildir, her Őeyden önce bir anlayıŐ, bir kültürdür. İŞletme sahiplerinin, yöneticilerin ve hatta çalıŐanların ilkelere göre çalıŐmayı bir yaŐam felsefesi olarak benimsemesi, **içselleŐtirmesi** gerekmektedir.

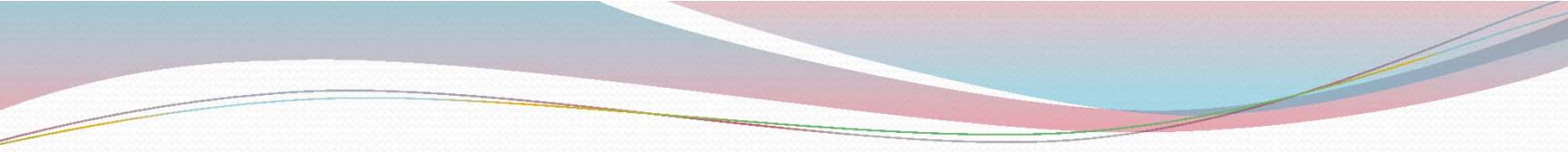
Rahmetli Vehbi Koç, bir röportajında “fabrikanın genel müdürüne sormak için içimden ne sorular geçiyor, kendimi zor tutuyorum, ancak yapmamam lazım, benim ona değil, onun bağlı olduğu başka kiŐilere



Büyük balık küçük balığı yutar

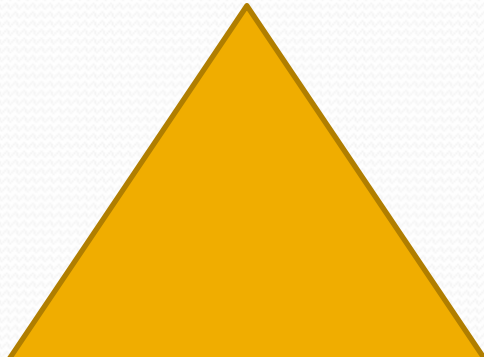
Büyük balık küçük balığı değil, hızlı balık yavaş olanı yutuyor...





Mantığımızla inandığımız durumlara, gönlümüzle de inanmadığımızda, gönülden kabul etmediğimizde, bir süre kusursuz işleyen sistemler kolayca çökebilirler.

Duygu





evir alacaklar için hak etme bilinci

ileride miras sahibi olacak çocukların **hak etme** sürecini bir şekilde yaşamaları, sistemin içine **tepeden** **inme düşmemeleri** ve ileride sistemin içinde yer alsalar da almasalar da, çok daha küçük yaşlarda **playın bir şekilde parçası olmaları, ne olup** **olduğunu anlamaları** gerekir.

evir alacaklar için sorumluluk

İnci

Çocuklara küçük yaşlarda güven duygusu, biraz daha büyüdüklerinde ise “**sorumluluk**” duygusu verilmelidir.

“Başladığınızı bitirmek”, yapamadığınızı görebilmek, sınırlarınızı tanımak, sınırlarınızı genişletirken başkasının sınırlarına saygılı olmaktır.

ext
eneration



TAIDER

Aile İşletmeleri Derneği
FBN - Türkiye



FBN
International
THE FAMILY BUSINESS NETWORK

Türkiye
Kurumsal
Yönetim
Derneği
Corporate
Governance
Association

