

**AKBANK** Deloitte.

Sabancı  
Üniversitesi

E|D|U

SABANCI  
ÜNİVERSİTESİ  
YÖNETİCİ  
GELİŞTİRME  
BİRİMİ

**TAIDER**  
Aile İşletmeleri Derneği

## Aile Şirketlerinde Sürdürülebilir Başarının Anahtarları





# İçindekiler

Önsöz

Yönetici Özeti

1. Aile Şirketi Kavramı 4

1.1 Dünyada ve Türkiye’de Aile Şirketleri

1.2 Türkiye’de Aile ve Şirket İlişkilerinden  
Kaynaklanan Potansiyel Sorunlar

1.3 Aile Şirketlerinin Güçlü Yönleri

2. Aile ve Şirket İlişkilerinin Düzenlenmesi 7

2.1 Aile İçi İlişkiler

2.2 Nepotizm (Kayırmacılık)

2.3 Yönetimin Devri

2.4 Aile Konseyi

2.5 Aile Anayasası

2.6 Halefiyet Planı

2.7 Hissedarlar Sözleşmesi

3. Kurumsallaşma ve Profesyonelleşme 15

4. Finansal Raporlama, İç Kontrol ve İç Denetim 19

5. Markalaşma ve İnovasyon 20

6. Sosyal Yardımlar 22

Sonuç ve Değerlendirme

Aile Şirketleri İçin Örnek Yol Haritası



Önsöz

Aile şirketleri, dünya ve Türkiye ekonomisine yön veren en önemli aktörlerden biri olarak, başta iş dünyası olmak üzere, yatırımcıların, hükümetlerin, akademisyenlerin kısacası toplumun tüm paydaşlarının ilgi odağı olmaya devam ediyor. Her gün artan ilgi nedeniyle aile şirketlerini çeşitli açılardan inceleyen birçok araştırma, haber, kitap ile karşılaşmak mümkün. Ülke ekonomimiz için çok önemli olan aile şirketleri ile ilgili özellikle aile şirketlerinin başarılarına, aile üyeleri arasındaki ihtilaflara, bölünmelere veya faaliyetlerine son vermelerine ilişkin haberler neredeyse her gün gündemde yer alıyor. Tüm bu bilgi kaynakları aile şirketlerinin birincil önceliklerinin ve yönetmeleri gereken en önemli riskin “sürdürülebilir başarı” olduğuna işaret ediyor. Şirketlerin sürdürülebilir, paydaşlarına ve topluma değer katan organizasyonlar olmaları için günümüzde kabul edilen en iyi yönetim şeklinin adillik, şeffaflık, hesap verilebilirlik ve sorumluluk temel ilkelerinden oluşan kurumsal yönetim ilkelerinin, şirketlerde bir yönetim ve davranış biçimi olarak içselleştirilmesi olduğu söylenebilir.

Aile şirketlerinin kurumsallaşma yolculuğuna katkı sağlamak amacıyla; Akbank, Deloitte, Sabancı Üniversitesi Yönetici Geliştirme Birimi, EDU ve Türkiye Aile İşletmeleri Derneği (TAİDER) olarak hazırladığımız “Aile Şirketlerinde Sürdürülebilir Başarının Anahtarları” konulu araştırmamızı sizlerle paylaşmaktan mutluluk duyuyoruz.

Sürdürülebilir büyümeyi ve kurumsallaşmayı hedefleyen aile şirketlerine yol göstermesi amacıyla hazırladığımız bu çalışmada, Türkiye’deki aile şirketlerinin sürdürülebilir başarıyı yakalayabilmek adına uyguladıkları yöntemlerin ve kurumsallaşma süreçlerine özgü gelişim noktalarının saptanmasını hedefledik.

Çalışmamızı hazırlarken, çeşitli sektörlerdeki aile işletmelerinin kurucu ortaklarıyla veya sonraki nesillerden şirket içinde aktif görev alan aile üyeleriyle şirketleri hakkında söyleşiler gerçekleştirdik.

İlgili aile üyesinin, kendi perspektifinden kendi aile şirketine ilişkin başarı faktörlerini, gelişime açık yönlerini, şirkete ilişkin kaygılarını, geleceğe dair beklentilerini ve diğer aile şirketlerine verebileceği tavsiyeleri dinledik.

Görüşmelerimiz sırasında bir yandan kendimiz öğrenirken, bir yandan da çalışmamıza katılan aile şirketleri arasındaki benzerlikleri, öne çıkan ihtiyaçları ve tavsiyeleri derleyerek belirli saptamalarda bulduk, beraberinde de bazı dersler çıkardık. Çalışmamızın sonunda ise kurumsallaşmaya çalışan aile şirketleri için bu kurumsaldönüşüm sürecinde odaklanılması gereken ana başlıklardan oluşan tavsiye niteliğinde bir yol haritası hazırladık.

Bu raporun yazarları Deloitte Baş Hukuk Müşaviri Av. Lerzan Nalbantoğlu’na ve Deloitte Türkiye Ortaklarından Ali Çiçekli’ye, Akbank’a, Sabancı Üniversitesi Yönetici Geliştirme Birimi adına görüşmeleri yürüten, Akbank Aile Şirketleri Akademisi Program Koordinatörü Rana Çakır’a ve TAİDER Ekibine özverili çalışmaları için; çalışmalarımıza katılan ve destek veren aile şirketleri mensuplarına da bizlere zaman ayırdıkları ve katkıları için teşekkür ediyoruz.

Ülkemizin çok değerli şirketleriyle ve bu şirketlerin seçkin yöneticileriyle yapılan görüşmeler sonucunda ulaştığımız bulguları içeren araştırmamızı sizlerle paylaşıyor ve çalışmamızın aile şirketlerinin kurumsallaşma yolculuğuna katkı sağlamasını umuyoruz.

Saygılarımızla,

Akbank • Deloitte • Sabancı Üniversitesi, EDU • TAİDER

# Yönetici özeti

Türkiye ekonomisi içerisinde milli gelirin yaklaşık %90'ını üreten aile şirketleri, yakın ve orta vadede uluslararası en iyi uygulamalar doğrultusunda yapılandırıldığında ve nesiller arası geçişler doğru ve başarılı bir biçimde yönetildiğinde, ülkemiz ekonomisinin geleceği için önemli fırsatlar sunuyor. Aile şirketlerinde yeniden yapılanma ve kurumsal dönüşüm sürecinin doğru yönetilmemesi uluslararası piyasalarda rekabet gücümüzün zayıflamasına neden olabilir.

Aynı aileden iki veya daha fazla kişi aynı şirketin çeşitli kademelerinde görev alıyor ve şirketin çoğunluk hissesi bir veya daha fazla aile üyesi tarafından elde tutuluyor ise bu işletme aile işletmesi olarak adlandırılmaktadır. Şirketin gerek hisseleri gerekse yönetimi ikinci nesle geçtiğinde, tek kişinin sahip olduğu firmaların da bir aile şirketi haline geleceği düşünülebilir.

Ülkemizdeki aile şirketleri hakkında bazı veriler, aile şirketlerinin sürdürülebilir başarısının ülkemiz açısından önemini daha çarpıcı bir biçimde ortaya koymaktadır. Aile şirketlerinin %52'si üretim, %16'sı inşaat ve emlak geliştirme, %6'sı ise tüketici ürünleri gibi ülke ekonomisinin belkemiği sektörlerinde faaliyet göstermektedir. Bu işletmelerin yaklaşık %40'ı 1950-1980 yılları arasında, %46'sı ise 1981-2000 yılları arasında kurulmuş firmalardan oluşmaktadır. Türkiye aile işletmelerinin %38'inin birinci, %47'sinin ikinci, %13'ünün üçüncü ve uluslararası istatistiklere benzer olarak sadece %2'sinin dördüncü ve daha sonraki nesillerden aile bireylerine ait olduğu çeşitli kaynaklarda ifade edilmektedir.

Aile şirketlerinin ortalama ömrünün 25-30 yıl olduğu göz önüne alındığında, ülkemizdeki aile şirketlerinin yakın gelecekte nesiller arası yönetim ve sahiplik geçiş süreçlerinin daha yoğun olarak gerçekleşeceğini söylemek mümkündür. Ayrıca aile üyeleri arasındaki ihtilafların ve ölümler gibi istem dışı ayrılmaların, bu geçişleri hızlandırdığı da gözden kaçırılmamalıdır.

Çalışmamızda ülkemizin çok değerli aile şirketlerinin çeşitli kademelerinde görev yapan aile üyeleri ile yaptığımız görüşmelerde, onların penceresinden firmalarının güçlü ve zayıf yönlerini, geleceğe dair plan ve beklentilerini, firmalarında geliştirilmesi gereken noktaları ve diğer aile şirketlerine yönelik tavsiyelerini konuştuk.

Çeşitli sektörlerden ve kurumsallaşma sürecinin farklı olgunluk aşamalarında olan görüştüğümüz şirketlerin aile üyesi yöneticilerinin vurguladığı benzer noktaları incelediğimizde, günümüzde ülkemiz aile şirketlerinin güçlü yönleri ve geliştirilmesi gereken ana başlıkları aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

Aile şirketlerinin avantajları: Aile şirketlerinin hızlı karar alabilmeleri, aile değerleri etrafında kenetlenmiş başarıya odaklı bir ekibe ve üst seviyede çalışan bağlılığına sahip olmaları ve ailenin, şirketi kendi aile itibarları ile özdeşleştirerek şirketin başarısını özel hayatlarının dahi önünde tutması, başarıyı ve büyümeyi debirlikte getirmektedir. Aile şirketleri kurumsallaşmaya çalışırken, kurumsallaşmış dünya devi şirketlerin dünyaya "biz bir aileyiz" mesajı veriyor olması, aile şirketlerinin doğru yönetildiğinde diğer firmalara göre daha güçlü olabileceğini göstermektedir.

Aile ve şirket ilişkileri ve çatışma yönetimi: Nesiller arası geçişlerin yönetimi, ailenin kalabalıklaşması ile yetki ve görev dağılımı, aile büyüğünün yönetimi devretmesi ile ortaya çıkabilecek sorunlar, aile üyelerinin gündeminde olmaya devam etmektedir. Halefiyet planı, aile anayasası, nepotizmi (kayırmacılığı) önlemek için gerekli prensiplerin yazılı hale getirilmesi, hissedarlık sözleşmelerinin düzenlenmesi gibi gerekli kurumsallaşma adımlarının atılmasının önemi konusunda farkındalık seviyesi yüksek olmasına rağmen, bu alanda aksiyon alan firma sayısının az olduğu söylenebilir.

Finansal yapı ve iç kontrol ortamının yetersizliği nedeniyle ortaya çıkan dezavantajlar: Günümüzde gelişen teknoloji ile artan kıyasıya rekabet ortamında hızlı ve güvenilir bilgiye ulaşmak, doğru kararları zamanında almak, maliyetleri doğru yönetmek için güvenilir bir raporlama altyapısına aile şirketleri de ihtiyaç duyuyor. Uluslararası finans piyasalarında daha ucuz finansman kaynaklarına ulaşabilmek için güvenilir, zamanında üretilmiş, karşılaştırılabilir finansal verilerle finans kuruluşları ile iletişime geçmek, aynı zamanda finansman maliyetlerini düşürmekte kullanılacak alternatif finansman olanaklarını artırıyor. Finans kuruluşlarının ise kendi risk analizleri için şeffaf, denetlenebilir bir ortamda üretilen finansal veriye daha fazla itibar ettikleri söylenebilir. Aile şirketlerinin finansal raporlama altyapısının dönüşümü, iç denetim fonksiyonunun tesis edilmesi ve iç kontrol ortamının iyileştirilmesi kurumsallaşmada önemli bir adımdır.

Liderlik ve güçlü insan kaynağına ulaşmada ve bünyede tutmada çekilen zorluklar: Genellikle hızlı büyüme sonucunda firmanın "beyin takımı"nın beden kadar hızlı büyüememesi; profesyonelleşememe ve kurumsallaşamadan kaynaklanan sorunların nedeniyle profesyonellerin firmada ömrünün kısa olması, profesyonelleşmede doğru yöneticinin seçiminde yapılan hatalar sonucu kaynakların boşa harcanması, aile şirketlerinin kaliteli insan kaynağı ihtiyaçlarındaki eksikliğe işaret ediyor.

Markalaşmama: Pazar sayısız benzer ürün ve hizmetlerle tüketiciye çok fazla sayıda ve internet aracılığı ile kolay ulaşılabilir seçenekler sundukça, şirketlerin kendilerini farklılaştıracak ve tercih edilmelerini sağlayacak en önemli unsur marka olarak karşımıza çıkıyor. Aile şirketlerinin marka değerlerini geliştirme ve koruma üzerine yatırım yapması ulusal ve daha çok uluslararası piyasalarda var olmanın olmazsa olmazı.

İnovasyon ve rekabete uyum sağlayamama: Günümüzün gelişen teknoloji ortamında teknolojiyi iyi kullanan ülkelerin işçilik maliyetleri yüksek olmasına rağmen, bu ülkelerde faaliyet gösteren şirketlerin daha rekabetçi fiyatlarla üretim yapabildiğini, tüketicinin ihtiyaçlarını öngörerek inovatif ürün ve hizmet üreten firmaların rekabette öne çıktıklarını gözlemlemekteyiz. Aile şirketlerinin ise geleneksel yapıları ve karar alma mekanizmaları içerisinde daha inovatif olmaları ve günümüz rekabet ortamına uyum sağlamak için teknolojiyi daha iyi kullanmaları gerekiyor.

# Aile Şirketlerinde Sürdürülebilir Başarının Anahtarları

## 1. Aile Şirketi Kavramı

Günümüzde sıklıkla karşımıza çıkan aile şirketleri kavramı, yaygın kullanımına rağmen kavramsal olarak herhangi bir mevzuatta düzenlenmemiştir. Aile şirketleri oy sahipliğinin çoğunluğunun ve/veya yönetimin bir veya birden çok ailenin üyelerine ait olduğu işletmelerdir. Bir başka deyişle, aile şirketi genel olarak akrabalık ilişkileri olan bireylerin mal ya da hizmet üretmek için bir araya gelerek oluşturdukları kâr amaçlı işletmelerdir. Aile şirketlerinde aile, ilke olarak hem kurucu hem de yönetici konumundadır.

Aile şirketleri, aile lideri veya onun etrafında kümelenmiş aile üyeleri tarafından kurulmuş olan ve diğer aile bireyleri tarafından sürdürülen; aile lideri, aile liderinin kardeşleri, çocukları, yeğenleri, kuzenleri, gelinleri ve damatları gibi çeşitli aktörlerin ön plana çıktığı birliklerdir. Aile şirketlerinde özellikle mülkiyet, yönetim, aile ve işletme kültürü kavramları önemlidir.

Özetle, ailenin maddi ihtiyaçlarının karşılanabilmesi ve aileden kalacak olan mirasın bölünmemesi gayesi ile aile üyelerinin şirketin finansal yapısında aktif rol aldığı ve karar mekanizmasını oluşturduğu, aileden en az iki kuşağın şirket bünyesinde yer aldığı kâr amaçlı işletmeler aile şirketleri olarak ifade edilmektedir.

## 1.1 Dünya ve Türkiye'de Aile Şirketleri

Aile şirketleri tüm dünyada sıkça karşılaşılan işletmeler olup; Avrupa Birliği raporlarına<sup>1</sup> göre dünyada var olan şirketlerin %50'si, Amerika'da ise var olan şirketlerin %90'ı aile şirketleridir. Forbes'un 2016<sup>2</sup> yılında yayımladığı milyarderler listesinin %42'si aile şirketleridir. Bu durum aile şirketlerinin dünya ekonomisine etkisinin önemini ortaya koymaktadır. Fortune 500'e göre dünyadaki en büyük ve başarılı şirketlerin %40'ı aile şirketleridir. Ayrıca dünyadaki en zengin ilk 10 kişinin de 7'si aile şirketi üyeleridir. Türkiye'ye bakıldığında ise bu oran daha da yüksek olup %90'lar civarında seyretmektedir.

Aile şirketlerinin yapısal olarak diğer şirketlerden farkı; aile üyelerinin aile içi ilişkileri ile iş hayatı kuralları arasındaki etkileşim olarak ifade edilebilir. Aile şirketleri, aile üyeleri arasındaki iletişimin ön planda olduğu bir yapıya sahiptir. Bu nedenle, aile şirketlerinde hızlı karar alınması, aynı hedefe emin adımlarla ilerlenmesi ve diğer şirketlere nazaran hedeflere daha kolay erişilmesi aile şirketlerinin avantajları olarak ifade edilmektedir. Bununla birlikte, aile şirketlerinin kendilerine özgü dezavantajlarından da bahsetmek mümkündür. Aile üyelerinin, aile içi kimliklerini bir kenara koyup profesyonel davranmaması, aile içi duygusal faktörlerin iş hayatının gerekliliklerinin önüne geçmesi, aile üyeleri arasındaki anlaşmazlıkların şirketi ilgilendiren sorunların en rasyonel biçimde çözülmesini engellediği durumlar söz konusu olabilmektedir.

Türkiye'deki son yıllardaki verilere bakıldığında, aile işletmelerinin %38'inin birinci, %47'sinin ikinci, %13'ünün üçüncü ve %2'sinin dördüncü ve daha sonraki nesillerden aile bireylerine ait olduğu çeşitli kaynaklarda yer almaktadır.

<sup>1</sup> Family Business EU Report, "Final Report of the Expert Group Over View of Family Business Relevant Issues: Research, Network. European Commission, 2009 November ve [http://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/we-work-for-family-business/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/we-work-for-family-business/index_en.htm)

<sup>2</sup> <http://www.forbes.com/billionaires/list/#version:static>



## 1.2 Türkiye'de Aile ve Şirket İlişkilerinden Kaynaklanan Potansiyel Sorunlar

Aile içi anlaşmazlıkların aileye zararının yanında şirket faaliyetlerine de olumsuz etkileri olduğu görülmektedir. Aile üyeleri genellikle yönetimdeki konumları, kâr ve miras dağılımı hususlarında anlaşmazlıklar yaşayabilmektedirler. Aile içinde en önemli unsur olan güvenin zedelenmesi yukarıda belirtilen sıkıntılıların da etkisi ile şirketin karar alma süreçlerinin yavaşlaması, doğru kararları zamanında alamaması, kişisel egoların ön plana çıkması nedeniyle şirketin menfaatine olan kararların alınamaması, kurum stratejisine odaklanılamaması, önemsiz konulara çok zaman harcanması vb. konular aile şirketlerinin faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Aile şirketlerinde birden çok ailenin yönetimde yer alması aile ilişkileri ile şirket yönetimine ilişkin sorunların artmasına ve şirket faaliyetlerinin durma noktasına gelmesine neden olabilmektedir. Bu nedenle, her firmanın kendi iç dinamikleri doğrultusunda yönetim devrine ilişkin planlama, profesyonel yöneticiler istihdam etme, aile anayasası hazırlama, aile konseyi toplantıları düzenleme, danışmanlık hizmeti alma vb. gerekli önlemleri aldığı gözlemlenmektedir.

Bu hususta, Türkiye'nin başarılı ve sürdürülebilir aile şirketleri arasında yer alan Sun Tekstil için Yönetim Kurulu Başkanı Şükrü Ünlütürk önlemlerini "... Ailemize sonradan katılanlar şirketimiz bünyesinde çalışamaz. Aile üyeleri ise eşit şartlarda ve eşit haklarla ve o konuma ve firmamızın beklentilerine uygun olması durumunda çalışabilirler." şeklinde iletirken, Abaloğlu Holding'in üçüncü kuşak Yürütme Kurulu Başkan Yardımcısı Oğuz Abaloğlu ise, "Aile üyeleri, bizler de dâhil olmak üzere şirkette çalışmaya en alt kadrolardan başladı, profesyonellere rapor eden pozisyonlarda çalıştı; hatta hâlâ böyle çalışıyoruz. Ben bir şirketimizin ticaret biriminde 6 yıl çalıştım, sonra holdinge geçtiğimde Co-CEO olarak profesyonel bir CEO'ya rapor eder şekilde çalıştım." diyerek, sözlerine şöyle devam etmektedir: "Haklarımız da diğer profesyonellerle aynı. Ailenin de işin içinde olması gerektiğini düşünüyorum ve önemsiyoruz ama bu profesyonellerin elini kolunu bağlayacak şekilde

olmamalı. Gelin ve damatlara yani ailemize sonradan dâhil olanlara ilişkin olarak ise şirketlerimizde yer alamayacaklarına dair anayasamızda yazılı kesin bir kuralımız var. Şirketlerin genişlemesi ve şirkette aktif rol alan aile üyelerinin artış göstermesi sonucu kaçınılmaz olarak bireyler arasında beklentileri farklılaşmasından kaynaklanacak problemler olacak; yönetimin bu hususu dikkatle irdelemesi gerekecektir. Yapılan tüm röportajlar ve sair araştırmalar göstermektedir ki; şirkette aktif rol alan aile üyelerinin beklentilerinin aynı çizgide tutulabilmesi ve herkese eşit söz hakkı verilmesi halinde problem doğmayacaktır."

Şölen İcra Kurulu Başkanı Elif Çoban ise "Aile anayasamızı hazırlayalı 3 yıl oldu, danışmanlardan destek aldık. Anayasamızı yaparken gençlerden ve gelinlerden de temsilciler aldık" söylemektedir ve aileye sonradan dâhil olan üyelerin de aile işlerinde aktif rol alabileceklerini de sözlerine eklemektedir.

Fiba Holding ikinci kuşak Yönetim Kurulu Üyesi Murat Özyeğin de firmalarında görev dağılımını adil bir şekilde yapmaya çalıştıklarını ve her bir çalışanın kendi görev alanında özgür bırakılmasını hedeflediklerini söylerken, yazılı olmasa da eşlerin şirketlerde görev alamadığını vurgulamaktadır.

Araştırmamıza katılan aile şirketlerinde, şirketlerin çoğunluğunda aileye sonradan katılan aile bireylerini şirketin işleyişine dâhil etmeme eğilimi görülmektedir. Bunun en önemli nedeni, her yeni katılan üye ile aile için beklentilerde değişiklik yaşanabileceğidir.

Oğuz Abaloğlu, beklentilerdeki farklılaşmanın ve aile üyelerinin farklı alanlarda ilerleme isteğinin genellikle iletişimsizlikten kaynaklandığını belirtmektedir.

Bu nedenle iletişim unsuru, şirketlerin yönetim ve sürdürülebilirliğinde güvenden bile öncelikli olarak değerlendirilebilir. İletişim kurulmadan güven duygusunun da canlı kalamayacağını dile getiren Abaloğlu, aile şirketi olarak yola çıkarken aile üyesi olmanın getirdiği özgüvenin avantaj olduğunu, ancak iletişimin tam olarak sağlanamaması halinde ise yöneticiye iki kez dezavantaj oluşturacağını, hem ailesini hem de işini kaybetme riski doğurabileceğini vurgulamaktadır.



Şükrü Ünlütürk



Oğuz Abaloğlu



Elif Çoban



Murat Özyeğin

### 1.3 Aile Şirketlerinin Güçlü Yönleri

Aile şirketlerinin başarısının altında aile fertleri arasındaki güven ve güvenden kaynaklanan hızlı karar verebilme yeteneği yer almaktadır. Bunun yanı sıra, ürün veya hizmetlerini piyasaya arz etmede ve değişen piyasa koşullarına adapte olmada süratli hareket edebilmeleri, aile üyelerinin şirketlerini kendi aile değerleri arasında görmelerinden dolayı sıklıkla şirkete yatırım yapmaları; ürün kalitesinin ailenin ismi ile eşdeğer görülmesi de başarıyı etkileyen bir kriter olarak karşımıza çıkmaktadır.



Ridvan Çelikel

Aile şirketlerinin kalite standartlarından ödün vermemeleri, hızlı karar alabilmeleri, güvene dayalı ilişkiye sahip olmaları vb. özellikleri barındırmaları aile şirketlerinin sektörlerindeki yerlerini sağlamlaştırmaktadır.

Bu konuyu Anel Grup Yönetim Kurulu Başkanı Ridvan Çelikel ve Yönetim Kurulu Üyesi Şirin Çelikel "Şirketiniz aile şirketi olunca; şirket hedeflerinin başında finansal hedeflerden daha önde, gelecek nesillere bırakacağınız itibar geliyor. Yapılan çalışmalara göre aile şirketleri değer yaratma ve hisse değeri açısından, aile şirketi olmayan, ailenin yönetimde olmadığı şirketlere göre daha iyi performans sergiliyorlar. 2011'den itibaren sıkça yayınlanan çalışmalar, aile şirketlerinin aile şirketleri ile çalışmayı tercih ettiklerini ve diğer kurumsal şirketlerin de aile şirketlerinin verdiği güveni önemsediklerini ortaya koyuyor" diyerek ifade etmektedir.

Aile şirketlerine yönelik bu algıyı destekler nitelikte Büyükhanlı Kardeşler şirketinin ortaklarından üçüncü kuşak Yönetim Kurulu Üyesi Ahmet Büyükhanlı, "Dedemden bu yana 60-65 yıllık bir geçmişimiz var. Tuğlacılıktan başlayıp inşaat sektörüne ve oradan da turizme uzanan bir geçmiş... Dedemden sonra babam ve amcalar işleri ayırmışlar. Yazılı olmayan bir iş bölümümüz var. Ben turizmden sorumluyum. Finans ve hukuk konuları da benim sorumluluğumda. Tamamen profesyonel yöneticilere devrettiğimiz bir iş olmaması prensibini güdüyoruz.



Ahmet Büyükhanlı

Çünkü müşterilerimiz öncelikle bizi görmek, bizim ile muhatap olmaktan hoşlanıyorlar. Biliyorlar ki biz varsak aynı kalite var ve var olmaya devam edeceğiz. Bizim için kârlılık kadar müşteri memnuniyeti de önemli; bu nedenle dengeyi sağlamanın önemli olduğunu düşünüyoruz. Gerçek anlamda kurumsal çalışmaya da Marriott ile başladık denilebilir. Ancak, dedemden gelen soyadının müşterideki çağrışımını kesinlikle zedelemiyoruz." diyerek ailenin adının toplumdaki algısının kendilerini sektörde başarıya ulaştırdığını dile getirmektedir.

Aile şirketlerine başarılarının sırları sorulduğunda "aile değerleri" olarak ifade eden aile üyeleri, aile değerlerine sıkı sıkıya bağlı olduklarını ve bu nesiller arası aktarımla kendilerine iletilen değerlerin kendileri için yazılı olmasa da anayasa niteliğinde olduğunu da vurgulamaktadırlar.

Aile şirketinin başarısı ile ilgili olarak Sükrü Ünlütürk; şirket itibarının kendileri için en önemli değerlerden olduğunu, bu nedenle kâr odaklı değil kalite odaklı çalıştıklarını ifade etmektedir. Aynı şekilde Oğuz Abaloğlu da uzun yıllardan beri toplumda belirli bir tanınırlılığa ulaşmış soyadlarının itibarının ürün kalitesi ile eşleştiğinin ve bunun kendileri için değişmez bir kural olduğunun altını çizmektedir.

Sürdürülebilir başarıyı yakalamış aile şirketlerinin tüm yönetici üyelerinin sözlerinden de anlaşılacağı gibi, aile şirketlerinin diğer şirketler ile karşılaştırıldığında sektörlerinde önemli avantajlara sahip oldukları görülmektedir.

## 2. Aile ve Şirket İlişkilerinin Düzenlenmesi

### 2.1 Aile İçi İlişkiler

Her aile bireyinin ayrı rolleri üstlenmesi ve aile şirketine çalışan aile üyeleri arasında yetki ve görev tanımlarının yapılması, sorumlulukların ayrıştırılması ve rekabete neden olmayacak kararların alınması aile içi ilişkilerin düzenlenmesinde özen gösterilmesi gereken konular olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu hususa ilişkin Ahmet Büyükhanlı, "Biz de üçüncü kuşak olarak devreye girdiğimizde her birimiz bir iş bölümü çerçevesinde kendi sorumluluklarımızı aldık. Babam hepimizin becerileri doğrultusunda bir paylaşım yaptı. Üç kardeşiz, hepimiz ayrı bir alan ile ilgileniyor, birbirimize fikir veriyor ama karışmıyoruz." diyerek şirkette yönetici pozisyonunda olan aile bireylerinin görevlerinin açıkça belirlendiğini; birbirleri ile görev tanımlarının keşişmediğini ve bu nedenle başarılı olduklarını aktarmaktadır.

Turcas Petrol'ün Yönetim ve İcra Kurulu Başkanı Batu Aksoy da görev tanımlarının keşşmemesi prensibini benimsediklerini "Çekirdek bir aileyiz. Şirkette hisse sahibi olanlar babam, ablam ve ben. Babam yönetim kurulu başkanı, ablam daha çok stratejik planlama tarafında, ben de icrada görev alıyorum. Şu an böyle, ileride değişebilir. Dikkat ettiğimiz nokta iş bölümü ve birinin diğerini engellememesi. Hiyerarşik ilişki olabilir ama iki kişi aynı işle aynı düzeyde ilgilenmemeli. Görev ayrımı, yetkilendirme ve performansın ölçülmesi önemli." diyerek şirketlerindeki uygulamayı özetlemektedir.

Akfen Holding'de ikinci kuşak Yönetim Kurulu Üyesi Pelin Akın da şirketlerinde çalışan aile bireyleri olarak düzenli toplantılar yaptıklarını; kendi görev alanları ve verdikleri kararlar ile ilgili birbirlerini bilgilendirdiklerini, çıkan veya sonradan doğabilecek sorunlar için kararlar aldıklarını, bu sorunları çözümsüz hale gelmeden başlangıç aşamasında aile içi sıkı bağlardan ileri gelen güçlü iletişim avantajı ile kolaylıkla ve hızlıca çözdüklerini dile getirmektedir.

Akın, aile üyelerinin şirket içinde rol ve sorumluluklarının ayrı olduğunu ve kendisinin kurumun ve şirketi temsil eden marka stratejilerinin yönetilmesi alanında çalıştığını belirtmektedir.

Rıdvan Çelikel ve Şirin Çelikel, "Bilgi sahibi olmadan fikir sahibi olmamayı, fikir farklılıklarını ve bunların dile getirilmesini çok önemsiyoruz. Tüm üyelerin her konuda hemfikir olmalarını beklemiyoruz. Fakat genelde toplantılar öncesinde konuları kendi aramızda görüşüp belli bir görüş birliği sağlamaya çalışıyoruz." diyerek aile içi iletişimlerinin kendileri ve şirketleri için en önemli unsurlardan biri olduğunu vurgulamaktadır.

Ahmet Büyükhanlı aile içi iletişimin ve şirkette aktif rol alan aile üyelerinin rol ve sorumluluklarının ayrıştırılmasının önemini, "En önemli değer, hem aileye hem de işe olan saygıdır. Hatta iş her zaman öne çıkar. Ofislerimizi de yan yana yaptık ki ilişkilerimiz kopmasın. İşlerimizi ailenin büyüme hızına ve çocukların işe dâhil olma/olmama durumuna göre şekillendirmeyi öngörüyoruz. Birbirimize saygı gösterir, yazılı bir kural olmasa da herkesin kendi alanında son karar mercii olmasına dikkat ederiz. Yakın çalışır, fikir paylaşır ama kararlara karışmayız." sözleriyle dile getirmektedir.

Yapılan görüşmeler sonucunda, sürdürülebilir başarı yolunda emin adımlar atmış aile şirketlerinde etkili iletişim, şirkette aktif rol alan aile üyelerinin görev ve sorumluluklarının ayrıştırılması, birbirlerinin alanına müdahale edilmemesi ilkelerinin önemi ortaya çıkmaktadır.



Batu Aksoy



Pelin Akın



Mehmet Semih Söylemez

## 2.2 Nepotizm (Kayırmacılık)

Aile şirketleri ile karşımıza çıkan başka bir önemli kavram da “nepotizm”dir ve şirketlerde aile üyelerinin şirket içinde kayırılması anlamında kullanılmaktadır. Ford ve McLaughlin, nepotizm kavramının aile şirketinin menfaati dikkate alınmaksızın statüsünü ailesinin yararına suiistimal eden kişiler için kullanılmakta olduğunu ifade etmektedir.

Nepotizmin aile üyesi olmayan çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri olacağı öngörülebilir. Çalışanın işini kaybetmekten endişe duyması, ne kadar performansı iyi olursa olsun yükselmeyeceğini düşünmesi ve dolayısıyla iş stresi altında kalması, işe karşı sevgisinin azalması ve verimliliğinin düşmesi sonuçlarını doğurabilecek olan nepotizm uzun vadede şirketi ileriye taşıyacak yeteneklerin şirkette görev almak istememesine, başarılı çalışanların kaybına ve organizasyon genelinde rekabet ve şirkete değer katacak düşünce üretimi ve inisiyatif alma kültürünün olmadığı verimsiz bir çalışma ortamının oluşmasına zemin hazırlayabilir.

Bazı aile şirketlerinde aile bireylerinin konumlandırılmasında profesyonel davranılmaması ve işletmecilik kurallarının ikinci plana atılması söz konusu olabilmektedir. Ayrıca personel seçiminde değerlendirme yapılmaksızın aile üyesi olan çalışanlara öncelik tanınmakta, şirkette kilit pozisyonlara getirilebilmektedir. Bu durumun çalışanlar arasında şirkete olan aidiyet duygusunu tehdit eder nitelikte sonuçlar doğurduğu görülmektedir. Ortaya çıkan adalet sorunu ve işyerine karşı güvensizlik çalışanların performansını ve işin kalitesini etkileyebilmektedir.

Oğuz Abaloğlu, aile üyelerinin şirketlerinde çalışmaya başlayabilmesi için aile üyeleri tarafından belirlenmiş kriterler olduğunu, kendisinin de aile şirketine yönetime gelmeden önce farklı pozisyonlarda deneyim kazanarak bu pozisyona geldiğini dile getirmektedir.

Profesyonel iş hayatında bunun bir gereksinim ve zorunluluk olduğu hususunu dile getiren Abaloğlu, bu faktörün şirketlerine çalışma disiplini, profesyonel davranış biçimi ve aile üyesi olarak değil yapılan işin kalitesi ile varolma alışkanlığı kattığını ve başarıda önemli bir rol oynadığını belirtmektedir.

Murat Özyeğin, “Aile şirketlerinin sürdürülebilirliği için aile bireyleri ve profesyonel yöneticiler arasındaki dengeyi objektif kriterlere göre belirlemek çok önemlidir. Bizler aile üyeleri olarak her konuda uzman olamayız. Kendisini profesyonel yaşamı boyunca bir konuya odaklanmış, o konuda uzmanlaşmış profesyonellere yetki verir, düşüncelerini önemseriz, işlerine ve yetki alanlarına müdahale etmemeye özen gösteririz” diyerek nepotizme neden olabilecek davranışlardan kaçındıklarını vurgulamaktadır.

AGT firması birinci kuşak Yönetim Kurulu Üyesi Mehmet Semih Söylemez, “Şirketimiz için ‘insan odaklı olma’ değerimiz en üstte yer alır. Bununla birlikte adil olmak, vizyoner olmak, tutkulu olmak çok önemli... Bu değerler aile değerlerimizle paraleldir.” diyerek şirketlerinde kayırmacılığa yer olmadığını işaret etmektedir.

“Şükrü Ünlütürk; çalışanların da kendileri gibi şirketin oluşumunda ve büyümesinde özveriyle çalıştığını, bu nedenle çalışanlarının düşüncelerinin kendileri için çok önemli olduğunu, şirkette oğlunun aktif rol almadan önce başka şirketlerde 6 yıl süreyle deneyim kazandıktan sonra uygun bir pozisyonda konumlandırıldığını dile getirmektedir.”



Tuba Memiş

Memişoğlu Tarım Ürünleri (Tat Bakliyat) Genel Müdürü Tuba Memiş “Şirket içerisinde çalışan aile üyesine sağlanan şartların diğer çalışanlarımızdan farklı olmamasına özen gösteriyoruz. Ayrıca aile üyesi, çalıştığı pozisyonun gerektirdiği koşulları mutlaka sağlamalıdır. Şirket içerisinde duygusallığa pek yer vermiyoruz. Aile üyeleri, diğer çalışanlarımızla aynı şartlarda çalışıyor. Yeni işe başlayan aile üyesi temelden yetiştiriliyor” diye belirtmekte ve şirketlerinin çıkarlarının aile içi ilişkilerden ve aile bireylerinin kişisel menfaatlerinden üstün tutulduğundan söz ederek, hak etmediği pozisyonda hiçbir aile üyesine veya yakınlarına görev verilmediğini eklemektedir.

Elif Çoban, “Şirketlerimizde herhangi bir yazılı kural olmamakla birlikte aile üyesi olan kişiye katıyetle bir ayrıcalık tanınmamaktadır hatta, pozisyon için aile üyeleri arasından seçim yapılırken insan kaynakları bölümü ile çalışılmaktadır.” diye belirtmektedir.

Ahmet Büyükhanlı nepotizm ile ilgili olarak “Hiç kimseye ayrıcalık tanımıyoruz. Eşler, tanıdıklar dâhil ayrıcalık veya tolerans görmezler. Aksine biz daha çok çalışıyoruz. Hepimiz maaşlı olarak, sınırları belirli bir şekilde çalışıyoruz.” derken, Pelin Akin, mesailerini diğer çalışanlar gibi tamamladıklarını; ayrıca, aile üyesi çalışanların da şirketlerin çalışma koşullarına ve kurallarına harfiyen uyduğunu ve kendilerinin “patron çocuğu gibi davranmadığını” da vurgulamaktadır.

Yapılan görüşmeler sonucunda şirketlerin nepotizm konusunda bilinçli oldukları ve çalışanları üzerinde olumsuz sonuçlar yaratabilecek bu tarz davranışlardan kaçındıkları gözlemlenmiştir.

### 2.3 Yönetimin Devri

Aile şirketlerinin sürdürülebilirliği açısından en riskli eşiklerden biri yönetimin kuşaklar arasında geçişidir. Ülkemizde bir aile şirketinin ömrünün ortalama 25-30 yıl arasında değiştiği düşünülürse doğru planlanmayan bir yönetim devrinin şirketin sürdürülebilirliği için hayati bir risk olduğu söylenebilir.

Yetki devrinin şirketi ileriye taşıyacak bir biçimde gerçekleşmesi, zamana yayılarak yapılacak bir halefiyet planlaması, şirket ile aile ilişkilerini düzenleyen yazılı hale gelmiş kurallar, şirketin kurumsallaşma aşamalarını önemli ölçüde tamamlamış olması gibi bir çok faktöre bağlıdır. Yönetimi devir alacak kuşağın organizasyon tarafından benimsenmesi, sahiplenilmesi, kendilerini başarıları ile organizasyona kabul ettirmelerinin yanında, yönetimi devir eden neslin yönetimi devretmeye psikolojik olarak da hazır olması, yeni yönetime tam desteği ile mümkündür.

Batu Aksoy, “...kafa yapısı hazır olduktan sonra, gerisi süreç yönetimi... En önemli önceliklerimiz sürdürülebilirlik, halefiyet planlaması, delegasyon. Babam bana yetki verdi, benim de profesyonellere yetki vermem, benden sonrakini yetiştirebilmem lazım ki, şirkette bir kaos ortamı oluşmadan, hız kesmeden ilerleyebilelim” diye belirtmektedir.

Rıdvan Çelikel, “Yönetim Kurulumuzun kurucu aile üyeleri; Rıdvan Çelikel ve Mukaddes Akay, ikinci nesil Şirin Çelikel ve Kerem Çelikel ile beraber toplam yedi üyeden oluşmaktadır.” diyerek yönetimde ikinci kuşağa da yer verdiklerini ve yönetimi tamamen devretmediklerini ifade etmektedir.

CMS Grup ikinci kuşak Yönetim Kurulu Başkanı Berat Ösen ve Başkan Yardımcısı Bertuğ Ösen ise “Babamızın vefatı ile şirket bize intikal etmiş oldu. Öncesinde de zaten üç kardeşten ikisi olarak eğitimlerimizi tamamlamış ve şirkette çeşitli görevlerde çalışmaya başlamıştık. Sonrasında abimin İcra Kurulundan çekilmesine ve yönetimin profesyonellere bırakılmasına karar verdik. Küçük kardeş olarak ben CEO’ya bağlı çalışmaya devam ediyorum.” diyerek yönetimin devrinin üst kuşağın vefatından sonra gerçekleştiğini ve üst kuşak hayatta iken aktif çalışma hayatındaki yerini koruduğunu aktarmaktadır.



Berat Ösen



Bertuğ Ösen

İlgi çekici örneklerden bir diğeri, İnci Holding olup, durumu üçüncü kuşak Yönetim Kurulu Başkanı Neşe Gök şu sözlerle aktarmaktadır; “Ben üçüncü kuşağın ilk temsilcisiyim. Birkaç ay önce yönetim kurulu başkanlığına seçilerek devraldım. Tüm ikinci kuşak üyeleri sıra ile yönetim kurulu başkanlığı yaptıktan sonra sıranın üçüncü kuşağa geçmesi ile bu kuşağın ilk temsilcisi olarak göreve başladım. İkinci kuşağın kurallarından biri, aynı aile üyesi tarafından 3 yıl süre ile en fazla iki dönem için yönetim kurulu başkanlığı yapılabilmesidir.”



Neşe Gök

Altınbaş Holding’in Yönetim Kurulu Başkan Vekili, ikinci kuşağı temsil eden Nusret Altınbaş, kendilerinin profesyonel destek ile hazırlanmış bir aile anayasaları olduğunu ve bu anayasa uyarınca devirle ilgili özel kurallar düzenlendiğini iletmektedir. İlgili kurallar çerçevesinde belirli yaşa gelmiş ve belirli bir süre hizmet etmiş kişilerin yönetimden çekilmesi ve genç yönetimin önünün açılması hedeflenmektedir.



Nusret Altınbaş

İnci Holding örneğinde de olduğu gibi, devir şartlarına ilişkin aile içi kuralların belirlenmesi yönetimde olan kuşak ve yönetime gelecek kuşak için de değişimin sorunsuz bir şekilde gerçekleşmesini ve kuşaklar arası devirden kaynaklı herhangi bir uyuşmazlığın yaşanmamasını sağlayabilmektedir.

Araştırmamıza katılan şirketler arasında şirketlerin yönetim devrine ilişkin aile içi prensiplerinin belirlendiği görülmektedir.

## 2.4 Aile Konseyi

Aile şirketinin sürdürülebilirliği ve yönetimin sekteye uğramaması, başka bir deyişle aile bireyleri arasındaki beklenti ve hedeflerin farklılaşmaması için rutin olarak toplanan aile üyelerinin oluşturduğu gruplara aile konseyi denilmektedir. Aile konseyi dünyada pek şirket tarafından kullanılan bir müessese olup, aile şirketi tarafından aile içi iletişimi artırma amacı ile kullanılmaktadır. Aile konseyi kavramı; bir organ olarak Türkiye’nin aksine dünyadaki örnek aile şirketlerinde daha sıkça kullanılan, hatta başarının sırrı olarak gösterilen bir olgudur<sup>3</sup>.

Yapılan araştırma ve röportajlardan çıkan sonuçlar doğrultusunda, araştırmaya katılan aile şirketlerinin tamamına yakınının çoğu zaman aile yemeklerinde veya toplantılarında aslında ‘aile konseyi’ toplantıları yaptıkları, ancak söz konusu toplantıları aile konseyi olarak adlandırmadıkları anlaşılmaktadır.

Aile konseyleri aile şirketlerinin en önemli unsurlarından biri olup, Türkiye’de etkin bir biçimde kullanılmasına rağmen söz konusu kavramın kullanılmadığı gözlemlenmektedir. Aile konseylerinin öncelikli amacı aile içindeki iletişimi kuvvetlendirerek; aile içi karar mekanizmasını hızlı çalıştırmak ve şirkete ilişkin beklentilerine aile üyeleri arasında uyumunu sağlamak. Özellikle geniş ya da alt nesillere uzanmış aile şirketleri için aile konseyi aile içi iletişimi ve icrada görev alan aile bireylerinin organizasyona verdikleri mesajların tutarlı olması için çok önemlidir. Böylelikle tüm aile bireyleri kendilerini diledikleri gibi ifade edip, beklenti ve isteklerini paylaşarak şirketin gidişatından haberdar olabilmektedir.

Bu sayede şirket içinde yönetsel bir karar alınırken tüm profesyonel çalışanlar önünde aile bütünlüğünün ve şirkete verilen mesajların tutarlı olması, aile bireylerinin tek ses olması ve aile içi ilişkilerin bozulmaması için aile konseyi son derece faydalı olmaktadır.

<sup>3</sup> <http://www.intergens.com/famcouncil.html> ve <https://www.lds.org/bc/content/shared/content/english/pdf/service/serving-in-the-church/relief-society/RS-SG4-FamilyCouncils-eng.pdf>



Aile şirketi pay sahiplerinin her aile üyesi, şirkette aktif olarak yer alsın veya almasın aile konseyinin doğal üyesidir. Aile konseyinin aktif işleyip, şirket menfaatine sonuçlar doğurabilmesi için aile konseyine katılım kurallarının açıkça belirlenmiş olmasıdır.

Yine, aynı şekilde aile konseyinde karar alabilmek için gerekli kuralların önceden belirlenmiş olması çıkabilecek potansiyel sorunları engellemek için faydalı olmaktadır.

Aile konseyi kavramı ile yönetim kurulu kavramının kesin tanımlar ile birbirinden ayrılmış olması ve bunun bütün aile üyeleri tarafından benimsenmiş olması da bir diğer gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır.

Batu Aksoy, "Biz birbirimizi seven, sayan bir aile olduğumuz için sık sık toplanırız ama bunu konsey/meclis adıyla yapmıyoruz. Babam-ablam ve ben profesyonel ekibimizle birlikte yılda 1-2 kere strateji toplantıları gerçekleştiriyoruz." diyerek aslında aile konseyinin toplandığını ancak söz konusu toplantıların aile konseyi toplantıları olarak adlandırılmadığını belirtmektedir.

Pelin Akın da aile üyesi çalışanların kendi aralarında ağabeyi, babası ve kendisi olarak aylık düzenli toplantı yaptığını ve bu toplantılara esnasında yönetsel önemli hususlara ilişkin konuların değerlendirildiğini belirtmektedir. Kendilerinin bu toplantıları aile konseyi olarak adlandırmamasına rağmen bu görüşmelerin aile konseyi olarak da düşünülebileceğini sözlerine ekleyen Akın, babasının hayatta olması ve görevlendirmeyi babasının üstlenmesi gibi nedenlerle ayrı bir aile konseyi oluşumu bu aşamada ihtiyaç duymadıklarını belirtmektedir.

Dimes ikinci kuşak Yönetim Kurulu Başkanı Erol Diren aile konseylerine ilişkin birçok aile şirketinin aksine son derece önem verdiklerini iletiyor, "Aile konseyimiz var ama çok çalıştırmıyoruz. Aile büyüdükçe bir araya gelmek daha zor oluyor. Bununla birlikte, ikinci kuşak olarak bizler zaten önemli günlerde bir araya geliyoruz." diye eklemektedir.

Neşe Gök'ün "Aile konseyimiz var, aile olarak iki haftada bir düzenli olarak toplanıyoruz. Aile konseyi başkanı ile yönetim kurulu başkanı arasındaki ilişkileri de aile anayasası kapsamında düzenledik. Gelinlerimiz ve damatlarımız da hem bu konseylere katılabilmekte, hem de aile tanımımız içerisinde yer almaktadır." sözleri de başarılı bir şirketin bünyesinde aile konseyinin önemini vurgulamaktadır.

Her ne kadar aile konseyi Türkiye'de sıkça kullanılan bir mekanizma olmasa da, aile konseyi adından ve şirket tarafından konseyin toplantı usulüne ilişkin koyulabilecek kurallardan bağımsız olarak, gerek Türk örf ve adetleri, gerekse ticari hayatın gereksinimi olarak neredeyse tüm aile şirketlerinde, aile üyelerinin belirli aralıklarla aile toplantısı ya da aile yemeği adı altında toplandığı görülmektedir. Bu toplantılar tıpkı Pelin Akın'ın da dile getirdiği gibi 'aile konseyi' başlığı altında yapılmamakta, ancak, neticesinde aile konseyi toplantıları ile hedeflenen amaçlara yönelik sonuçlar doğurmaktadır.

Bu bakımdan, daha sağlıklı ve hızlı sonuca ulaşabilmek için tüm aile şirketleri tarafından aile konseyi mekanizmasının – dünyadaki en başarılı aile şirketleri örnekleri de göz önünde tutulduğunda- kurgulanması ve uygulamaya geçirilmesi tavsiye edilmektedir.

Yapılan görüşmelerde, aile üyesi yöneticilerin aile konseyi mekanizmasının aktif olarak kullanılmasının ve aile konseyi toplantılarının rutin olarak yapılmasının aile şirketlerinde hedeflere ulaşılmasını hızlandıracağına inandıkları, aile konseyi için yaş sınırlaması getirildiği, yaş sınırı kriterini sağlayan aile mensuplarının şirkette çalışma veya pay sahibi olma kriterine bakılmaksızın aile konseyi toplantılarına katılabildikleri görülmektedir.



Erol Diren

## 2.5 Aile Anayasası

Aile anayasası, aile üyelerinin harcamalarından, aile üyeleriyle profesyoneller arası ilişkilerin düzenlenmesine, haleflik seçiminden aile konseyi ve yönetim kurulu yapılarının ve üyelerin birbirleriyle etkileşimine kadar önemli konuları düzenleyen, şirkete mensup aile üyeleri arasında imzalanan atipik bir sözleşmedir. Bir aile şirketinin nesiller boyu devamlılığı ve sürdürülebilir başarısı için aile anayasası önemli adımlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir anayasa oluşturma isteğinin arkasındaki en önemli amaç, şirketin işleyişinin ve ailenin misyonunun gelecek nesle düzgün bir şekilde aktarılabilmesi ve belirli kurallar ile birlikte emanet edilmesidir.

Aile anayasası olarak tanımladığımız sözleşme ve metinler, Türk hukukunda düzenlenmiş tipik sözleşmeler arasında mevcut değildir. Bu bakımdan, Borçlar Hukuku'nun sözleşme serbestisi ilkesi kapsamında bir sözleşme olarak değerlendirilmektedir. Aile anayasasının hukuken üzerinde dikkatle çalışılması gereken bir doküman olduğunun altı çizilmelidir. Zira aile üyeleri arasında uzun süredir uygulanan ancak kâğıda dökülmeyen kuralların yazılı hale getirilmesi, zahmetli bir süreçtir. Bu süreç ilerletilirken, kalıcı bir yapının kurulması, yeni kuralların konulmasını da gerektirmektedir. Sözleşmeye taraf olmayan aile bireyleri ve aile şirketi ortakları açısından aile anayasasının herhangi bir bağlayıcılığı yoktur. Ancak sözleşmeyi imzalayan ve taraf niteliğine haiz olmuş olanlar için, aile anayasası bir borç sözleşmesi hükmünde olacaktır. Aile anayasası sözleşme serbestisine tabi olması gerekçesiyle şekil şartına tabi değildir. Öte yandan, ispat ve uygulama kolaylığı açısından yazılı olarak yapılması önemlidir. Aile üyelerinin her biri – şirket ortağı olup olmamasına bakılmaksızın – sözleşmenin potansiyel anlamdata tarafıdır veya en azından sözleşmenin uygulanmasından etkilenir. Ancak, aile anayasasını imzalayan aile bireyleri için geçerli ve bağlayıcı olmasına karşın, imzalamayan aile bireyleri ve gelecek nesiller için, bu sözleşmenin bağlayıcılığı bulunmayacaktır.

Genellikle aile anayasasının uzlaşma olarak kabul edilmesi, şirketler hukuku kapsamında bağlayıcı olabilmesi için şirket ana sözleşmesine kanunun izin verdiği kuralların eklenmesi ve aile şirketi anayasasında yer alan hüküm ve şartların, pay sahibi olan ve olacak aile üyeleri tarafından imzalanacak bir hissedarlar sözleşmesi ile detaylandırılması ve tamamlanması uygun görülmektedir.

Neşe Gök, bir aile anayasalarının olduğunu ve farklı dönemlerde küçük veya büyük revizyonlar yapıldığını, ayrıca anayasa yazım süresinde danışmanlık aldıklarını dile getirmektedir.

Mehmet Semih Söylemez, "Bir aile anayasamız var, uyguluyoruz da. Turquality çalışmalarımız sırasında aile anayasamızı da yazdık. İki yıl önce hazırladığımız aile anayasamızı gerektiğinde güncelliyoruz." diyerek aile şirketlerinin yönetiminde aile anayasasının önemini vurgulamaktadır.

Şükrü Ünlütürk ise "Aile anayasamız 2001'den beri var, iki kere revize ettik. Revizyon yapma şartlarımız da belli. Aile anayasasını hazırlarken eğitim aldık, kitap okuduk. Dışarıdan danışmanlık almadık. Çok kalabalık olmadığımız için kolay oldu." diyerek aile anayasalarının 15 senedir mevcut olduğunu dile getirmektedir.

Nusret Altınbaş da aile anayasalarının mevcut olduğunu ve bu hususun kendileri için son derece hassas ve önemli olduğunu vurgularken aile anayasalarını harfiyen uygulamaya çalıştıklarını ancak bu metnin hala geliştirilmesi gereken alanları olduğunu aktarmaktadır. Altınbaş ayrıca, aile anayasalarını ihtiyaç oldukça gözden geçirip revize ettiklerini ve bu hususa ilişkin danışmanlık almaya devam ettiklerini de sözlerine eklemektedir.



Cam Merkezi ikinci kuşak temsilcisi ve Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Gülfem Yorgancılar Perçin ise aile anayasalarının olmadığını, ancak aile anayasası yapmayı denediklerini dile getirmektedir. Aileye uygun ve uyumlu anayasa hazırlamanın son derece güç olduğunu ekleyen Perçin, bu hususta aralarındaki güçlü bağdan ötürü aile içi kuralları içerecek aile anayasasını kâğıda dökemediklerini söylemektedir. “Bu yüzden sisteme bağlı çalışan kurumsal yapıda bir aile şirketiyiz. İleride yeniden aile anayasası konusunu gündemimizde almamız gerektiğinin de farkındayız.” sözlerini aktarmaktadır.

Ahmet Büyükhanlı ise henüz bir aile anayasaları olmadığını, sonraki kuşaklar için ise aile anayasasının hazırlanmasının önemli olduğunu düşündüğünü dile getirmektedir. Zira kendilerinin yeni kuşağın beklenti ve düzenlerinin farklılığının bilincinde olduklarını, bu nedenle bu konunun ileri vadede gündemlerinde yer alacak bir husus olduğunu iletmektedir.

## 2.6 Halefîyet Planı

Halefîyet planının hazırlanması tek başına ayrı bir süreç olmamakla birlikte, halefîyet planı şirketlerin sonraki nesiller tarafından idaresi ve sonraki nesillere devirde sorunsuz bir geçiş sağlanabilmesi için olmazsa olmaz adımlardan biridir.

Türkiye’deki firmaların hemen hemen hiçbirinde bulunmayan halefîyet planlaması, yurtdışında sürdürülebilirliğini kanıtlamış firmaların başarısının en büyük dayanağı olarak karşımıza çıkmaktadır<sup>4</sup>.

Halefîyet planı gelecek nesillere devrin “kime/kimlere” ve “ne şekilde” gerçekleştirileceğinin planıdır.

Nesiller arasında oluşabilecek olası sorunlara ilişkin bir çözüm sözleşmesi olarak addedilen bu planlama için dünyada özel enstitüler kurulmuştur ve bu enstitüler son derece aktif çalışmaktadır.

Planlama gelecek neslin şirkete kazandırılması adına adımların atılması için de yol gösterici nitelikte kurgulanmakta olup, şirketlerde eksik aile içinden kapatılmasını sağlamaktadır.

Halefîyet planının yazılı olarak profesyoneller eşliğinde hazırlanması, aile üyeleri arasında bu planın kabulünü ve uygulanmasını kolaylaştırmaktadır. Halefîyet planının yönetimde aktif rol alan aile üyeleri tarafından hazırlanacak olması halinde, aile üyelerinin tüm aile bireylerinin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde detaylı bir çalışma sonrasında bu planlamayı yapması önerilmektedir.

Halefîyet planı, aile üyeleri tarafından aile meclisinde onaylanarak kabul edilmekte ve yapılması öngörülen herhangi bir değişikliğin de yine aile meclisinde onaylanması gerekmektedir. Halefîyet planının, aile anayasasının tüm taraflarınca mı, yoksa belirli bir çoğunluğun olumlu oyuyla mı değiştirileceği, önceden kararlaştırılmalıdır. Değişiklikler şirketin stratejik yapılanması ile doğru orantılı olmalıdır; bu sebeple aile anayasası gibi halefîyet planının da belirli sıklıkla gözden geçirilmesi bir ihtiyaç olmaktadır.

Bununla birlikte, Gülfem Yorgancılar Perçin bir halefîyet planlarının olmadığını, ancak sonraki nesil için bunun yapılmasının faydalı olabileceği görüşündedir.

Şükrü Ünlütürk ve Oğuz Abalıoğlu ise hali hazırda halefîyet planları olmadığını ancak bu hususta çalışmaları olduğunu ve yakın zamanda bir halefîyet planı hazırlama niyetinde olduklarını iletmektedirler.

Yapılan görüşmeler sonucunda, araştırmaya katılan aile şirketlerinin hiçbirinin bir halefîyet planının bulunmadığı saptanmış olup, ancak aksiyon planlarında öncelikli sırada yer aldığı ifade edilmiştir.



Gülfem Yorgancılar Perçin

<sup>4</sup> ibid

## 2.7 Hissedarlar Sözleşmesi

Hissedarlar sözleşmesi şirketlerde pay sahipleri arasında imzalanan bir sözleşme olup; şirket pay sahipleri arasındaki ilişkilerin hukuki boyutunu düzenlemektedir.

Borçlar Kanunu'nda yer alan belli başlı sözleşmelerden biri olmayan bu sözleşme, şekle tabi olmamakla birlikte şekil bakımından yazılı olarak yapılmakta; esas olarak ise atipik özellik taşımaktadır. Sözleşmenin tarafları kural olarak ilgili şirketin pay sahipleridir.

Pay sahipleri sözleşmesi, şirketin esas sözleşmesi ile düzenlenmesi mümkün olmayan, kanunun esas sözleşme ile tanzim edilmesini uygun bulmadığı yahut sınırlandırdığı konu ve hususlara ilişkin olarak pay sahipleri arasında akdedilir.

Hissedarlar sözleşmesinin pay sahiplerine, sahip olduğu hakları belirli bir doğrultuda kullanma borcunu yüklediği durumlarda bir adi ortaklık sözleşmesi olarak nitelendirilmektedir. Buna göre pay sahipleri, şirket nezdinde haklarını kullanırken, hissedarlık sözleşmesini gözeterek ilerlemektedir. Bu sözleşme sadece taraflarını bağlar, şirkete veya üçüncü kişilere karşı ileri sürülemez. Şirketin yetkili organlarının bu sözleşmeye uymaya zorlanması da mümkün değildir. Şirket organlarının, hissedarlar sözleşmesine aykırı kararları da hukuken geçerlidir.

Fakat sözleşmenin tarafı olan pay sahibinin bu sözleşmeye aykırı şekilde şirket yetkilisi veya pay sahibi sıfatıyla yaptığı işlemlerin yol açtığı her nevi zarar bu sözleşmeye istinaden kendisinden, hissedarlar sözleşmesinin tarafı olan diğer pay sahipleri tarafından talep edilebilir. Bu amaçla hissedarlar sözleşmesinin sıklıkla cezai şart maddesi içerdiği görülmektedir. Hissedarlar sözleşmesi, pay sahiplerinin hak ve hükümlülüklerini düzenler ve genellikle hissedarların birbirine karşı hisse alım, geri alım, ön alım haklarını veya buna benzer diğer haklarını kullanmalarına ilişkin hükümleri içerir.

Hissedarlar sözleşmesi hazırlanırken, aile anayasası ve halefiyet planı göz önünde bulundurulmalıdır. Uygulamada, bu araçlara, ana sözleşmede payların devrinin sınırlandırılmasına ilişkin hükümler eşlik etmektedir.

Rıdvan Çelikel ve Şirin Çelikel geçerli ve uygulamada olan bir hissedarlar sözleşmelerinin olduğunu, hissedarlık konusundaki yaklaşımlarını aile anayasalarında belirlediklerini fakat bu hususa ilişkin mevcut hissedar sözleşmelerinde herhangi bir değişiklik yapmadıklarını dile getirmektedirler. Böylelikle aile anayasası hükümlerinin uygulanabilirliğini henüz garanti altına almamış oldukları da belirtilmiş olmaktadır.

Neşe Gök, "birinci kuşağın vefatından sonra kapsamlı bir hissedarlar sözleşmesi yaptık." diyerek durumun önemini farkında olduklarını ve şirket yönetimi ve pay sahipleri tarafından gerekli çalışmaların tamamlandığını vurgulamaktadır.

### 3. Kurumsallaşma ve Profesyonelleşme

Aile şirketlerinin nesilden nesile aktarımının sağlanabilmesi, firmanın aynı güçle yoluna devam edebilmesi ve kârlılığının artış gösterebilmesi için atılacak en önemli adımlardan birinin kurumsallaşma olduğu kabul edilmektedir.

Kurumsallaşma bir şirkette yöneticilerin kişisel tercihlerine bağlı olmadan, işlerin yürümesini ve daha da önemlisi şirketin sağlıklı büyümesini sağlayan yapı ve süreçlerin oluşturulmasıdır. Kurumsal yönetim anlayışına sahip olmak şirketlerin kurumsal varlık ve itibarlarının sürdürülebilirliği açısından büyük önem taşımaktadır.

Yapılan araştırmalarda görüldüğü üzere, kurucu aile şirketi üyelerinden üçüncü ve sonraki nesillere geçmiş olan şirket sayısı çok düşüktür, o bakımdan hem şirketin kurumsallaşabilmesi, hem de sürdürülebilir başarının yakalanabilmesi için kurucu aile üyelerinin şirketin yönetimini alt kuşağa ve profesyonellere zamanında devretmesi önem arz etmektedir.

Aile şirketlerinde, kurucu kuşağın yönetimin devredilmesine karar vermesi halinde devri yapacağı yönetici hususunda karar verememesi, bir başka deyişle güvenip yönetimi teslim edememesi ya da teslim ettiği yöneticinin gerekli yetkinliğe sahip olmaması şirketlerin sürdürülebilirliğini önemli ölçüde etkilemektedir.

Bu durum iki şekilde bertaraf edilebilir: Birinci ve kolay olan yol, kurucu aile üyesinin kendisinden sonra yetkilerini devredeceği bir aile üyesini ya da profesyoneli yetiştirmesi -yetiştirmek üzere aile üyesi seçilecek ise eğitiminden itibaren bu hususa önem verilmiş olması; ikinci yol ise, aile üyesinin aktif çalışmaya başladığı tarihten itibaren kendisine bir vekil belirleyip işleri onun da yardımı ile koordine etmesidir. Böylelikle, aile üyesinin işin başında olmadığı zamanlarda en az kendisi kadar deneyim sahibi bir vekilin işleri yürütebileceği kanaatinde olacak ve devir dönemi sorunsuz tamamlanabilecektir.

Bu felsefeyi benimseyen Dimes için, Erol Diren “Büyüme sürecine kadar her kardeş bir iş alanından sorumlu olarak çalıştık, ama şimdi profesyonel kadrolar ile çalışmaya yakınız. Birkaç üst düzey yönetici ile çalışma denememiz başarısız oldu, ama profesyonelleri önemsiyoruz. Aile içinden yetiştirip, mevcut kadroları yetkilendirerek şirketimizi geliştirmeye odaklandık.” diyerek, yönetici kadroyu kurucu aile üyesinin yetiştirmeye başladığının altını çizmektedir.

Tuba Memiş, şirket politikalarını “Tat Bakliyat ailesinin tüm üyeleri olarak kurumsallaşmanın gerekliliğine inanıyor, o yüzden şirketimizde kurumsallaşmaya önem veriyoruz. Şirketin geleceğinin tek bir kişiye bağlı kalmasını önleyen bir yapı oluşturmaya çalışıyoruz. Firmamızda profesyonel yöneticiler çalışmakta. Fonksiyonel birim yöneticilerimiz profesyonel yöneticilerden oluşmakta, yönetim kurulumuzun tamamı ise aile üyelerinden oluşmaktadır.” diye aktarmaktadır.

Gülfem Yorgancılar Perçin, yönetimin devrine ilişkin şirketlerinin izledikleri yol ile ilgili “Cam Merkezi bünyesinde farklı lokasyonlarda bulunan beş işletmenin her birinin başında profesyonel yöneticiler bulunmaktadır. Bu işletmelerin faaliyetlerini her ay gerçekleştirilen İcra Kurullarında izlemekteyiz. İcra Kurulu; CEO Semavi Yorgancılar başkanlığında; işletme müdürlerimiz, CFO, CCO katılımı ile gerçekleşmektedir. Yönetim kurulumuz ise, daha çok aile üyelerinin katılımı ile oluşmaktadır. Önümüzdeki dönem içinde de, karar almada tarafsız ve farklı bakış açıları kazandırabilecek nitelikteki bağımsız yönetim kurulu üyelerini de aramıza almayı düşünüyoruz.” sözleri ile aktarmaktadır.

Elif Çoban, “Profesyonel bir yönetim kadromuz var ve profesyonellerle çalışmaya çok önem veriyoruz.” diyerek konunun şirketleri tarafından önemsendiğini belirtmektedir.

Mehmet Semih Söylemez ise konuya istinaden, “Profesyonel bir yönetim kadromuz var, şu an profesyonel bir CEO’muz yok ama yakın zamanda bunu da gerçekleştirmeyi planlıyoruz. Profesyonel yöneticilerimiz direktör düzeyinde yönetim kuruluna, bana ve kardeşime bağlı çalışıyor. Delege etmeye, güvenmeye önem veriyoruz. Profesyonellere oyun alanı bırakmaya özen gösteriyoruz.” diye eklemekte ve profesyonelleşmeye önemle eğildiklerinin altını çizmektedir.

Aile şirketlerinde kurumsallaşma için, yönetime profesyonel birinin katılması tek başına yeterli olmayacak, aile şirketlerinde benimsenmesi gereken ve OECD tarafından tavsiye edilen değerlerin bir sistem halinde yazılı olarak bir aile anayasasıyla ve/veya hissedarlar sözleşmesi ile desteklenmesi gerekecektir.

Aile şirketlerinin sürdürülebilirliği sağlayabilmeleri sadece finansal başarı ile değerlendirilmemektedir. Paydaşların şirkete olan güveninin sağlanması sürdürülebilirliğin gereksinimlerindedir. Güven ise ancak şeffaflık ile sağlanabilir. Aile şirketleri üyelerinin 1999 yılında yayınlanan OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri’nde yer alan değerlerle kendi aile değerlerini harmanlamaları aile şirketlerinin sürdürülebilirliği için diğer önemli adımlardan biridir. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri’nde yer alan değerlere kısaca göz atmakta yarar vardır.

### 1) Şeffaflık:

Şirketin yönetsel ve yapısal bütünlüğü için şirket politikalarının ve kurallarının şeffaf olması gerekmektedir. Şirket yapısının şeffaf olması çalışan, yönetici, müşteri, vb. tüm paydaşlar bakımından süreç takibinde kolaylık sağlamakta; bilgi akışını hızlandırmakta ve başarıyı yakalamak için önemli bir adım olarak değerlendirilebilmektedir.

Şeffaf bir yönetim ile muhtemel sorunların oluşumunun engellenmesi ve iş birliği yapılan kişilerde güven duygusunun sağlanması hedeflenmektedir.

Bu şekilde doğan güven duygusu çalışan ile işveren arasında aidiyetten kaynaklı bir bağ tesis edecek olup, bu bağ işverene çalışanın performans artışı olarak geri dönecektir. Tüm bunlar ile doğru orantılı olarak şirketin başarısı ve kazancı da artış gösterecektir. Sürdürülebilir başarıyı yakalamış tüm firmalarda şeffaflık esastır.

Pelin Akın şirketlerinin ilkelerinin kurumsal yönetim ilkeleri ile bağdaştığını ve şeffaflığın kendileri için en önemli ilkelerden biri olduğunu üstüne basa basa söylemektedir. “Ailenin yapısı olarak da şeffaflık ilkesini” benimsediklerini aktaran Akın; aile içerisinde bu şekilde yetiştiklerini bu nedenle birbirlerine ve tüm çalışanlarına da şeffaf ve dürüst olduklarını belirtmekte ve bununla birlikte hakkaniyete de özen gösterdiklerini sözlerine eklemektedir.

Sektöründe sürdürülebilir başarıyı gözle görülür şekilde sağlamış Akfen Holding örneğinden de anlaşılacağı üzere, şeffaflık gerek çalışanların motivasyonu gerekse kurumsal iletişim kanalının işlevliliği yönünden olmazsa olmaz konumdadır ve başarının belli başlı anahtarları arasında yerini aldığı gözlemlenmektedir.

### 2) Adillik:

Adalet veya hakkaniyet ilkesi, bir kurumsal yönetim ilkesi olarak ortaklığın, hem dış hem de iç ilişkilerinde menfaat sahiplerinin meşru çıkarlarını hakkaniyete uygun bir şekilde gözetmesi anlamına gelmektedir. Aile şirketlerinde beklenti, ihtiyaç ve olanakların kişilerin aile üyesi olup olmadığına bakılmaksızın eşit şekilde sağlanmasıdır. Yönetimde herkese eşit hakların tanınması, şirketin iç işleyişinde adaletin temel esasıdır.

Adil yönetim özellikle aile şirketlerinde olmazsa olmaz bir değer olup; bu değere yönetimin sıkı sıkıya bağlı kalması büyük bir gereksinim olarak mütalaa edilmektedir. Zira, çalışanın kendisi ile aynı konumda bir aile mensubu ile eşit şartları paylaşmaması çalışan açısından motivasyon kaybına neden olabilecek ve profesyonel birikimi işe aktarmasına engel teşkil edebilecektir.

<sup>5</sup> <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/Deloitte%20Growth%20Enterprises/us-dges-fobgovernanceandsuccession-052413.pdf>

Öte yandan bu zaaf şirket yönetimine ve hatta şirkete olan güveni de zedeleyebilecek ve uzun vadede şirketin itibarını olumsuz olarak etkileyebilecektir.

Bu ihtiyacın doğuş sebebi, aile üyesi kişilerin çalıştığı firmalarda diğer çalışanların eşit muamele görmedikleri varsayımı olarak belirtilmektedir. Çalışanlar ve aile üyeleri arasında ayrımcılık yapılmasını engellemeyen işverenin sürdürülebilir başarıyı elde etmesi son derece güçtür. Nitekim başarı firmalarda kolektif süreçlerin ürünü olup; bu varsayım çürütülmeden çalışma grubunun oluşturulabilmesi ve motive edilebilmesi son derece güçtür. Aile şirketlerinde "aile üyelerinin çalışanlara nazaran daha iyi koşullarda çalıştığı ve daha iyi bir geleceğe sahip olduğu" yönündeki varsayımın bertaraf edilmesi için özel bir çaba sarf edilmelidir.

Şükrü Ünlütürk de, şu sözleri ile bahsi geçen OECD kurallarına atıfta bulunmaktadır: "Şirketin temel değerleri OECD'nin temel kurumsallaşma ile ilgili değerleridir. Biz ayrıca, dürüstlük konusunu da ilave ettik. Çalışanlarımıza, tedarikçilerimize karşı adilizdir. Bunlar aile değerleri ile örtüşüyor ama aile değerleri daha ötede. Ailenin birliği, saygı, sevgi, hoşgörü devreye giriyor." Ünlütürk, "Ayrıca şirketlerin yönetim kurulunda her şirketin genel müdürü ve CFO'su var. Bu yıldan itibaren bağımsız YK üyesi de dâhil etmeyi düşünüyoruz. Önceden vardı, 2008'de var olma mücadelesi içinde yollarımızı ayırdık" diye eklemektedir.

Rıdvan Çelikel ve Şirin Çelikel, "Heyecanı kaybetmeden kurumsallaşmayı, arkamızda sadece maddi bir değer değil; geriye doğru süreklilik gösteren ve içinde bulunan kişilere heyecan veren onurlu bir kurum bırakmayı başından beri hedefledik. Sahiplik ilişkisi olmadan da Anel'in değerlerini ve sorumluluklarını taşıyacak kişileri kuruma kazandırmayı amaçladık. Hem insan kaynaklarıyla çok sıkı çalışarak kendini yönetecek bir ekip kurduk, hem de Yönetim Sistemleri birimiyle beraber bu kişilerin hangi süreçlere bağlı çalışması gerektiğini irdeledik.

İleride kurumun stratejisinin ve amacının da kurum içinde bulunan kişiler tarafından geliştirilmesini umuyoruz. Profesyonel yönetim kadromuz var. Yönetim daha çok yöneticilere rehberlik, süreçlerin doğru yürüdüğüünün takibi gibi konularda aktif rol alıyor. Yönetim kurulu üyelerinin daimi profesyonel çalışan veya yönetici olamayacakları aile anayasamızda belirtilmiştir." diye iletmektedir.

### 3) Hesap verilebilirlik:

Şirkette görev alan kişilerin iş tanımlarına uygun davrandıklarınave görevlerinin köyü kullanmadıklarına ilişkin kontrolün sağlanması da şirketleri sürdürülebilir başarıyı sağlama yolunda bir adım öteye taşımaktadır. OECD'nin altın kuralları içerisinde yer alan hesap verilebilirlik kavramı, özellikle aile şirketlerinde aile mensubu yöneticiler ile profesyonel yöneticilerin entegre çalışmalarında daha da önem kazanmaktadır. Hesap verilebilirlik ilkesinin aile şirketinde vazgeçilemez bir değer haline gelmesi için en önemli yardımcı enstrüman ise etkin bir iç denetim fonksiyonunun tesis edilmesidir. Etkin iç denetim fonksiyonu şirketin tüm paydaşlarının güvencesidir. O nedenle, özellikle aile şirketlerinde hesap verilebilirlik mekanizması işletilmesi, uzun vadede nepotizm (kayırmacılık) fikrinin doğmasını da engelleyici bir faktör olacaktır.

### 4) Sorumluluk:

Yönetim kurulunun görev ve yetkileri ile ilgili sınırlamaların yapıpı herkes tarafından bilinir hale getirilmesi de şirketleri başarıya götürebilecek bir yöntem olarak OECD tarafından önerilmektedir. Yönetim kurulunun faaliyetlerini destekleyici komiteler kurulması, yönetim kurullarının iki tip yönetim kurulu üyesinden – icrada görevli olan ve olmayan- şeklinde yapılandırılması sürdürülebilir başarı için önem arz etmektedir. Sorumluluk ve yetkinin birlikte verilmesi de dikkat edilmesi gereken bir husustur.

Araştırmamıza katılan aile şirketlerinin çoğunluğunda profesyonel yöneticilerin önemsendiği ve profesyonel yöneticilerin şirketlerinde yer almasının şirketlerine değer katacağına inanıldığı, ancak, kurumsallık seviyesine göre profesyonel yöneticilerin aile şirketleri içinde aldığı rol ve sorumlulukların seviyesinin değişmekte olduğu görülmektedir.

Aile Şirketi Yönetim Kurulu genel kurulda pay sahiplerinin kendisine vermiş olduğu yetki doğrultusunda mevzuat, esas sözleşme, şirket içi düzenlemeler ve politikalar çerçevesinde sorumlulukları olan ve şirketi temsil eden, şirkete ait bir yürütme organıdır.

Aile şirketlerinde yönetim kurulu genellikle aile üyelerinden meydana gelmektedir. Kimi aile şirketlerinde profesyonel yöneticilerin de yönetim kurulunda aktif rol aldığı görülmektedir<sup>6</sup>.

Neşe Gök, "İkinci kuşaktaki beş kardeşin her birinin kendi aileleri ile kurdukları kendi şirketleri var. Bu şirketler İnci Holding'e eşit payla ortak. Her bir şirket yönetim kurulunda temsil edilir. Bunun çeşitli şartları vardır, bunlar da belirlidir. Bu beş kişiden biri de yönetim kurulu başkanı seçilir. Yetkinlik, isteklilik gibi kriterler de önemli. İki tane de bağımsız danışman üye var. Holding bünyesinde dokuz şirket var, her birinin ayrı yönetim kurulu var, buralardaki yapı farklı." değerlendirmesini yapmaktadır. Batu Aksoy ise, konuyla ilgili, "Aksoy Holding'de çekirdek aileden oluşan bir yönetim kurulumuz var. Bağlı şirketlerimizin hepsinde profesyonel yönetimler kurulmasına önem verdik. Bu şirketlerin yönetim kurullarında da aile üyeleri var ama azınlıkta. Örneğin Turcas'ta yedi kişilik yönetim kurulunun üçü aileden. Bizde yirmi yıldır bağımsız yönetim kurulu üyesi var, hatta kadın yönetim kurulu üyesi oranına da dikkat ediyoruz. Hem cinsiyet çeşitlendirmesine, hem aile-bağımsız oranına, hem de çok kültürlü bir yönetim kurulu yapısına (bir Amerikalı üye) önem veriyoruz. Farklı konularda komiteler de var." diyerek profesyonel yöneticileri desteklediklerini ve profesyonellere, şirketlerinde yer verdiklerini ifade etmektedir.

Nusret Altınbaş şirketlerinde dışarıdan bağımsız üyelerin de görev aldığını ve bu konunun kendileri için son derece önemli olduğunu dile getirmektedir. Ayrıca her şirketin ve holdinglerinin kendi yönetim kurulu olduğunu; yönetim kurulu şeması oluşturulurken ilgili şirketin faaliyet alanına ilişkin bağımsız üye seçiminde titizlikle çalıştıklarını da sözlerine eklemekte ve atanan bağımsız üyelerin mutlaka aktif olarak katkıda bulunmasını hedeflediklerini vurgulamaktadır. Altınbaş aynı zamanda, bağımsız profesyonel yönetim kurulu üyelerinin aktif olarak çalışabilmeleri için gereken çalışma ortamının sağlanmasında, aile olarak da son derece destekleyici olduklarını sözlerine eklemektedir.

Murat Özyeğin, şirket olarak profesyonel yöneticilerin katkısının bilincinde olduklarını şu sözlerle belirtmektedir: "Aile üyeleri dışında, Hollanda operasyonunda bağımsız yönetim kurulu üyelerimiz yer almaktadır. Hatta yönetim kurulu başkanımız dahi bağımsız olarak atandı ve alanında profesyonel. Hollanda'da regülasyonların da etkisiyle daha kurumsal bir yapı mevcut. Ancak bazı şirketlerimizde, Hollanda örneğimizin aksine yapılanma daha geleneksel ve tutucu; yani başka bir deyişle, yönetim kurulu görevi ile icrayı birlikte yürütüyoruz."

Tuba Memiş ise yönetimde profesyonel bir çalışanın yer almasının şirketlerine katacağı faydanın farkında olduklarını; ancak mevcut yapıda yönetim kurulunun kurucu ortaklar ve ikinci kuşaktan bir kişiden oluştuğunu belirtmekte ve bağımsız yönetim kurulu üyesinin yönetim kuruluna atanması hususunun gündemlerinde baş sıralarda yer aldığını sözlerine eklemektedir.

Şükrü Ünlütürk, profesyonel yöneticinin yönetim kurulunda yer almasının şirketlerine katacağı katma değer farkında olduklarını, hatta 2008 yılında yönetim kurulunda bir bağımsız profesyonelin yer aldığını dile getirmektedir. Bununla birlikte Ünlütürk, "2008 yılındaki ekonomik kriz sonrasında, görevde olan profesyonel ve bağımsız yönetim kurulu üyemizle yollarımızı ayırma kararı verdik. Zira, var olma

<sup>6</sup> <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/Deloitte%20Growth%20Enterprises/us-dges-fobgovernanceandsuccession-052413.pdf>

mücadelesi içerisinde şirketin buna ayrıca bir bütçe ayırabilmesi o koşullar içerisinde mümkün gözükmedi. Mevcut yapıda şirketlerimizin yönetim kurulunda her şirketin genel müdürü ve CFO'su bulunuyor. Bu yıldan itibaren tekrar bağımsız yönetim kurulu üyesi de dahil etmeyi düşünüyoruz." diyerek, pek çok firma için bağımsız profesyonel yönetim kurulu üyesi fikrini gündemin arka planına atılmasına yol açan gerçeğe atıfta bulunmaktadır.

Seçilecek üyelerin iş deneyimi ve yeteneklerinin dışında, şirketi ve özellikle aileyi tanınması önemli bir rol oynamaktadır. Yönetim kuruluna aile dışından atanan profesyonel yöneticinin aile ve şirketi tanınması adına gerekli oryantasyon programının hazırlanması ve yöneticiye makul bir sürenin verilmesi gerektiği de dikkate alınmalıdır.

Araştırmamız sonucunda görüldüğü üzere aile şirketlerinin tamamına yakınında profesyonel yönetime yer verildiği, dolayısıyla, geleneksel yapının aksine yönetim kurullarının yalnızca aile üyelerinden oluşmadığı görülmektedir.

#### 4. Finansal Raporlama, İç Kontrol ve İç Denetim

Türkiye'de faaliyet gösteren birçok firma gibi aile şirketlerinin de borçlanmaya dayalı bir büyüme stratejisi izlediği söylenebilir. Türk aile şirketlerinin de uluslararası finans piyasalarında daha ucuz finansman kaynaklarına ulaşabilmeleri, halka açılabilmeleri veya yabancı sermayeyi kendilerine çekebilmeleri için finansal raporlama açısından şeffaflaşması ve uluslararası geçerliliği olan bir finansal raporlama dilinde, anlaşılır ve karşılaştırılabilir finansal tablolarını ifade etmesi günümüzde bir zorunluluk haline gelmiştir. Kişiler nasıl dünyada yaygın kullanılan bir yabancı dili konuştuğunda rahat seyahat edebiliyorlarsa, şirketlerde uluslararası piyasalarda geçerli olan bir dilde hazırlanmış finansal tablolar ile finans piyasalarında seyahat edebiliyorlar ve kendilerini ifade edebiliyorlar. Bu uluslararası geçerliliği olan finansal raporlama dilinin adı ise "Uluslararası Finansal Raporlama Standartları

(UFRS)"dır. Dolayısıyla aile şirketlerinin de uluslararası finans piyasalarının kabul ettiği bu uluslararası finansal raporlama dilini öğrenmeleri ve uygulamaları finansal tablolarının daha güvenilir, karşılaştırılabilir olmasını sağlayacak kredibilitelerini artıracaktır. Aile şirketlerinin güvenilir, zamanında, şirketin performansını doğru biçimde ortaya koyan, karşılaştırılabilir finansal tablo üretmek için muhasebe sistemi altyapısına ve insan kaynağına yatırım yapması önemlidir. Söz konusu finansal tabloların uluslararası geçerliliği olan bir bağımsız denetim kuruluşu tarafından denetlenmesi finansal tabloların güvenilirliğini artırır.

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü tarafından yapılan tanımı ile iç denetim faaliyeti bir şirketin faaliyetlerini geliştirmek ve şirkete değer katmak amacıyla bağımsız ve tarafsız olarak güvence ve danışmanlık sağlamaktadır. Aile şirketleri bakımından yönetsel hesap verilebilirliğin artması iç denetim faaliyetlerinden yararlanılması önem taşımaktadır. İç denetim, işletme sahipliği, yönetim ve yöneticiler arasındaki dengenin sağlanması ile pay ve menfaat sahiplerinin hak ve çıkarlarının korunması bakımından bir güvence sağlamaktadır. Gelir ve varlık kayıplarının, hata, hile ve suiistimallerin önlenmesinde iç denetim faaliyetinin etkileri önem taşımaktadır.

Aile şirketlerinde iç denetim faaliyetlerinin başlatılmasında farklı yaklaşımlar izlenebilir. Bazı şirketler bu faaliyetleri işletme içi kaynaklarla, bazıları dış kaynaklarla, bazıları ise hem işletme içi hem de işletme dışı kaynaklarla yürütmektedir. Bir başka alternatif ise bu faaliyetlerin işletme içi kaynaklar ile başlatılıp sürdürülmesi olabilir. Denetçiler ister şirket içinden ister şirket dışından olsun, bu faaliyetleri gerçekleştirebilecek yetkinliklere sahip kişiler olmalıdır. Eğer faaliyetlerin işletme dışı kaynaklar ile başlatılıp sürdürülmesi planlanıyorsa hizmet alınan kurumun yetkinlik, donanım, itibar, iş deneyimi ve referansları göz önüne alınmalıdır.



İç denetim fonksiyonu, varlıkların ve sermayenin korunması konusunda da güvence verecek, şirketin performansını doğru ölçülmesine, risklerin tespitine ve yönetilmesine yardımcı olacak, faaliyetlerin mevzuata uyumluluğunu sağlayacak, verimlilik ile ilgili konularda gelişebilecek alanları tespit ederek çözüm üretecek ve son olarak da şirketin ortakları, yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler dâhil hesap verilebilirliği artırarak şirketlerin şeffaflaşmasına katkı sunacaktır.

Araştırmamıza katılan firmaların çoğunluğunun bağımsız denetim hizmeti aldığını gerek iç kontrol sistemi gerekse iç denetim fonksiyonunu organizasyonları içinde yapılandırıldığını gözlemliyoruz. Bu firmaların iç ve dış denetim ile iç kontrol mekanizmalarının kurulmasına yatırım yaptıkları ve aksiyon planlarında bu konunun öncelikli sıralarda yer aldığını görüyoruz.

## 5. Markalaşma ve İnovasyon

Aile şirketlerinin başarılı ve sürdürülebilir olması için markalaşma en önemli unsurlardan biridir. Markalaşmanın fonksiyonları kaynak, kalite gösterme, ayırt edicilik, tanıtım ve reklam olarak ifade edilmektedir. Amaç aile şirketinin piyasaya sunduğu ürün ve/veya hizmetin tüketici tarafından her bakımdan tercih edilmesidir. Şirketlerin markası, firma logosu, yapılan reklamlar ve firma isminin de ötesinde, şirketin başta tüketici olmak üzere toplumun tüm paydaşlarına kattığı değeri anlatan bir bütündür.

Markalaşmanın aile şirketine talep yaratma, işletme ve ürün/hizmete karşı güvenin sağlanması, satışların artması, dolayısıyla rekabet gücünün artması, yeni ürünlerin pazarda daha çabuk yer alması, fiyat avantajı gibi birçok yararları bulunmaktadır. Görüştüğümüz tüm yöneticilerin, mensubu oldukları aile şirketlerinin başarısı ve sürdürülebilirliği için markalaşmanın önemini bilincinde olduğunu gözlemliyoruz. Aile şirketlerinin pahası, markanın bilinirliğinin markanın kendisi ve markanın sahibi aile şirketi için bir referans olduğunu; tüketicilerin firmanın başarılı ve

güvenilir olduğu ve ürünün/hizmetin pazarda yaygın olduğu varsayımları ile hareket ettiğini, bu itibarla markalaşmaya çok önem verdiklerini aşağıdaki sözlerle ifade etmişlerdir.

Elif Çoban, markalaşmaya yönelik bakış açısını şu sözlerle ifade etmektedir: “Markalaşmaya çok önem veriyoruz, dünyanın en önemli ajansları ile çalışıyoruz. Değerlerimizi oluşturduk. Yönetim Kurulu Başkanımız (en büyük ağabey) sanayi ve ticaret odaları vb. gibi STK'larda aktif rol alıyor. Ben TOBB Girişimcilik Kurulu'ndayım.”

Tuba Memiş, “Şirket olarak markalaşmaya önem veriyoruz. Türkiye'de ilk paketli bakliyat ürünleri satan firmalardan biriyiz. Tat markalı paketli ürünlerimizin 1994 yılından beri tüm Türkiye geneline ve 80 ülkeye ihracatını yapıyoruz. Tat markamızın Avrupa'da, ABD'de ve birçok Ortadoğu ülkesi ve Orta Asya ülkelerinde tescili yapılmıştır. Markalaşmanın önemini farkındayız, o yüzden kaliteye çok önem veriyoruz. Tüketiciler talepleri doğrultusunda ambalaj tasarımlarımızı profesyonel firmalar aracılığıyla 5 yılda bir değiştiriyoruz. Reklam ajansları aracılığıyla hazırlanmış olduğumuz reklam filmini zaman zaman televizyonda yayınlayarak satışlarımızı ve marka bilinirliğimizi artırmaya çalışıyoruz. Bağımsız PR yetkilimiz aracılığıyla firma haberlerimizi gazeteler ve sosyal medya aracılığıyla müşterilerimize ve tüketicilerimize iletiyoruz. Markalaşma için yıllık bütçe ayırıyoruz.” sözleriyle hususa ilişkin firmanın bakış açısını aktarmaktadır.

Nusret Altınbaş ise markalaşmaya dair farklı bir pencereyi de araladıklarını ve markaları için Türk markalarını yurt dışında tanınır ve bilinir kılmak ve hem Türkiye'nin, hem de şirketlerin bundan fayda sağlamasına yönelik TURQUALITY başta olmak üzere, bir takım teşviklere başvurduklarını söylemekte ve hususa ilişkin şahsi yaklaşımını ve ALTINBAŞ markasının tutumunu şu sözlerle dile getirmektedir: “TURQUALITY için danışmanlık aldık. Bütün şirketlerde markalaşmayı 'kendimizi ifade etme' biçimi olarak görüyoruz.”



TURQUALITY Programı, Ekonomi Bakanlığı tarafından Türk firmalarının yurt dışında benzer firmalarla rekabet edebilmeleri, daha verimli ve etkin bir şekilde faaliyet gösterebilmeleri amacıyla, dünyadaki ilk ve tek devlet destekli marka geliştirme programı olarak, 2006 yılında uygulanmaya başlanmıştır. TURQUALITY, ülkemizin rekabet avantajını elinde bulundurduğu ve markalaşma potansiyeli olan ürün ve hizmetlere sahip firmaların satış ve pazarlama, tedarik zinciri yetkinliklerinin yanı sıra finans, bilgi teknolojileri, insan kaynakları gibi kurumsal altyapılarını geliştirmek ve güçlendirmek misyonuyla geliştirilmiş bir gelişim ve finansal destek platformudur.

Söz konusu programın, şirketlerinin sahip olduğu DIMES markasına katkısı olacağına farkında olduğunu ifade eden Erol Diren "Markalaşma önemli, dünyaya kendi markamız ile ihracat yapıyoruz. Hemen hemen her ay bir fuara katılıyoruz. Bunun dışında pazarlama çalışmalarına önem veriyoruz. TURQUALITY teşvikini almak için girişimlerimiz oldu ama prosedürleri/ bürokrasisi çok kapsamlı." diyerek hali hazırda TURQUALITY projesine dahil olmadıklarını ancak TURQUALITY'nin gündemlerinde olduğunu dile getirmektedir.

Mehmet Semih Söylemez, "TURQUALITY aldık; bu konuda danışmanlık da aldık. Müşteri algısını dönemsel olarak araştırıyoruz. Nihai tüketiciye ulaşan ürünlerde bunu önemsiyoruz ve pazarlamayı ayrı bir direktörlük olarak konumlandırıyoruz." diyerek markalaşmak için yatırım yaptıklarını ve bu konuda profesyonel destek aldıklarını ifade etmektedir.

Rıdvan Çelikel ve Şirin Çelikel ise "Müşterilerimiz kurumlar olduğu için, son kullanıcılar tarafından değil daha çok inşaat sektöründeki kurumlar tarafından bilinen bir markayız. Sektörde de en önemli marka değerini referanslarımız oluşturuyor. Bununla beraber taahhüt sektörü ve çalışanlarımıza yönelik kurumsal kimliğimize önem veriyoruz. Anel'in imzaladığı sözleşmelerin %80'i var olan müşterilerle veya taraflarla imzalanmaktadır.

Bu da işimizden memnun kalan müşterilerin bizimle tekrar çalışmak istediklerinin bir göstergesi. Müşterileri memnun etmemiz, doğru ve yararlı işler yapmamız ve tüm proje tarafları ile doğru ilişkiler kurmamız Anel için en önemli markalaşma çalışmamızdır." diyerek markalaşmaya ilişkin firmalarının tutumunu ve kendi düşüncelerini aktarmaktadır.

Türkiye'de en bilinen akü markalarından biri olan İNCİ AKÜ için ise Neşe Gök "En büyük markamız İnci Akü, en çok yatırımı ona yapıyoruz. TURQUALITY kapsamındayız. PR açısından yapılan çalışmalar var. Algı araştırmasını birkaç yılda bir yapıp buna göre aksiyonlar alıyoruz." sözlerini dile getirmektedir.

Ahmet Büyükhanlı ise Mariott markası ile yaptıkları işbirliğine ve kendi firmalarına ilişkin, "İnşaatta kendi ismimiz ve markamız ile ilerlemeyi öngörüyoruz. Ama otelcilik için böyle bir kuralımız yok, markaların gücünden faydalanmayı daha doğru buluyoruz." diyerek markalaşmaya ilişkin düşüncelerini iletmektedir.

Şükrü Ünlütürk ise konunun öneminin son derece farkında olduklarını ancak bu konuda istediklerini, hayal ettiklerini gerçekleştiremediklerini; bu nedenle de üzgün olduklarını dile getirmekte ve şu sözleri eklemektedir: "Perakende markamız Jimmy Key için vizyonumuz ve zamanlamamız doğruydu ve bu alanda azımsanmayacak yatırımlar da gerçekleştirdik, ancak diğer şirketlerimiz gibi çok başarılı olmadık. Krizlerin üst üste gelmesi ve diğer şirketlerin var olma mücadelesi içinde gereken önemi verip, markamızı desteklemek adına gerekli maddi ve manevi desteği sağlayamadık, markamıza gerekli özeni gösteremedik. Her şeye rağmen mağaza sayısını artırmayı başaran, koleksiyon çizgisini oturtan ve sadık bir müşteri kitlesi oluşturmayı başaran markamızı önümüzdeki yıllarda istediğimiz büyüklüğe getirebileceğimizi düşünüyoruz."

Batu Aksoy ise tüm yukarda bahsi geçen şirketlerin aksine markalaşmaya yakın olmadıklarını ve bu hususa dair bir çalışma gerçekleştirmediklerinin vurgulayarak, "Markalaşma hususunda firmamız için en önemli attığımız adım kurduğumuz iş ortaklıklarıdır. Dünyanın en önemli şirketleri ile iş ortaklığımız mevcuttur. Kendi ailemizden, kendi ailemizi temsil edecek bir marka çıkartmaktan yana olmadık." sözleriyle markalaşmayla ilgili düşüncelerini ifade etmektedir.

Her gün daha da zorlaşan rekabet koşullarında aile şirketlerinin değişen koşullara uyum sağlayabilmek için inovatif olmaları başka bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Gerek yeni ürün ve hizmetler geliştirme, gerekse süreç iyileştirme ve teknolojiyi daha iyi kullanarak maliyetleri düşürme, Ar-Ge yatırımları gibi alanlarda sürekli geliştirme yapmak şirketlerin ayakta kalması için hayati önem taşımaktadır.

Berat Ösen ve Bertuğ Ösen, bu hususu şu sözlerle değerlendirmektedir: "Bizim için, bizim sektörümüzde ürün kalitesi ve yenilik önemli. Çünkü tek bir ürüne odaklanmayı tercih ettik. Bu nedenle Ar-Ge'ye de, yeniliğe de, kaliteye de önem veriyoruz. Sadece ürün olarak değil, organizasyon yapısı olarak da yenilik yapmayı hedefliyoruz. Çünkü başka türlü iyi yeteneği elde tutmak mümkün olmuyor."

Şükrü Ünlütürk hususa ilişkin, "İnovasyon olmazsa olmaz. Bugün inovatif olmayan hiçbir şirket başarılı olamıyor, farklı bir iş yapmak zorundasınız. Özellikle Türkiye gibi koşulların hızlı değiştiği ülkelerde, hayatta kalmak için farklı bir şeyler yapmak lazım." diyerek inovatif tutumu desteklediklerini ortaya koymaktadır.

Neşe Gök, "Otomotivde olduğumuz için tedarikçisi olduğumuz firmalar bizi bu noktada yönlendiriyor. Ar-Ge'ye de önem veriyoruz." diye belirtirken, Murat Özyeğin "İnovasyonu her zaman desteklemek, yeni şeyler üretmeye teşvik etmek gerekiyor. Statükocu olmak çok işe yaramaz." sözleriyle inovasyona verdikleri önemi vurgulamaktadır.

## 6. Sosyal Yardımlar

Tüketicilerin birbirine benzeyen sayısız ürün ve hizmete internet aracılığı ile kolayca ulaşabildiği günümüz rekabet ortamında, şirketlerin toplumda kendilerine yönelik bir bağlılık yaratması için sadece kaliteli ürünler üretmeleri değil, aynı zamanda tüketici ile onların değer yargılarına dokunan duygusal bir bağ kurmaları da gerekmektedir. Şirketlerin toplum ile kuracağı duygusal bağın en önemli yapıtaşlarından biri ise toplumun değerlerine dokunmak ve şirketin topluma kattığı değeri somutlaştıracak sosyal yardım projeleri gerçekleştirmektir. Günümüzde birçok firma topluma değer katmak ve toplumla duygusal bir bağ kurarak marka değerini de yükseltmek amacıyla eğitim, sanat, spor gibi alanlarda çeşitli projeleri desteklemektedir.

Sosyal yardımlar konusu ile ilgili başarılı aile şirketleri yöneticileri, kendi şirketlerinin sosyal yardım projelerini ve bu konudaki yaklaşımlarını şu sözlerle özetlemektedirler:

Neşe Gök:

"Bir vakfımız var; eğitim konusuna önem veriyoruz. Okullarımız var. Bursiyer programımız var. Eğitim, çevre ve sanat öncelikli işler yapıyoruz."

Erol Diren:

"Eğitim odaklı sosyal yardımlar yapıyoruz. Bir vakfımız yok. Kurma düşüncemiz vardı ama olmadı."

Oğuz Abaloğlu:

"Sosyal yardımları önemsiyoruz, 2 tane vakfımız var. Toplumdan aldığımızı toplumla paylaşma mottomuz var. Eğitim odaklı sosyal yardımlar yapmayı tercih ediyoruz. Okullarımız var. Eğitime, çağdaş eğitime önem veriyoruz. Bir de çevre vakfımız var."

Batu Aksoy:

"Sosyal sorumluluk projelerini her şirkette ayrı ayrı ele alıyoruz. Yapımız ortaklı olduğu için ortağımızın global KSS stratejisi doğrultusunda yapıyoruz. Kendimizinyönettiği şirketlerde de sanata önem veriyoruz. Eğitim ile ilgili yardımlar yapıyoruz."

Gülfem Yorgancılar Perçin:

"Henüz bir vakfımız mevcut değil, ancak birçok sosyal sorumluluk projesinde bulunmaktayız. Vakıf kurmak hayalimiz. Cam teknolojileri üzerine bir meslek okulu açmak da planlarımız arasında yer alıyor."

Şükrü Ünlütürk:

"Vakfımız yok, holding İK bu konuyla ilgileniyor. Ancak bu yıl tüm şirketlerde yapılan çalışmaları KSS planı içinde ve bütçe ile yapmayı planlıyoruz."

Nusret Altınbaş:

"Vakfımız var, vakfın üniversitesi var. Herkes farklı yardımlar yapıyordu, bunu yapmayalım hepimiz bir konuya hizmet edelim istedik. Ve bunu da kurala bağladık. Üniversitede burslu oranı %92, aile üyeleri sosyal yardımlarını tek elden bu yönde yapıyorlar."

Bertuğ ve Berat Ösen:

"Okulumuz var. Burs veriyoruz. Okullara, hastanelere destek veriyoruz. Vakfımız yok ama yardımlara ayırdığımız bir bütçemiz var. Daha çok annemiz yardımlarla ilgilenir ama bu işin reklamını yapmayı çok istemez. Sosyal yardımları çok dillendirmeme taraftarıyız."

# Sonuç ve Değerlendirme

Çalışmamızın çeşitli bölümlerinde vurguladığımız üzere, aile şirketlerinin yakın ve orta vadede Türkiye ekonomisinin, gerek ekonomiye kattığı değer gerekse yarattığı sosyo-politik etkiler nedeniyle omurgasını oluşturmaya devam edeceğini öngörmek mümkün. İnanılmaz bir hızla entegre olan ve dijitalleşen iş yapış ortamı aile şirketlerini sadece ulusal pazarlarda değil uluslararası pazarlarda da rekabet edebilecek yapıya ulaştırmaya zorluyor. Dünya piyasalarındaki gelişmeler önümüzdeki yıllarda bu baskının artarak devam edeceğine işaret ediyor. Tüketicilerin benzer kalite ve en iyi fiyatta ürün ve hizmetlere internet ortamında bir tuşa dokunarak ulaşabiliyor olması rekabeti daha da kızıştıracağını gösteriyor. Tüm şirketler gibi aile şirketlerinin de yönetim yapısını ve iş modellerini bu rekabet ortamı ile başa çıkabilmek için uluslararası en iyi uygulamalar ile uyumlu hale getirmesi daha sürdürülebilir bir şirket olmakta hayati önem taşıyor. Aile şirketlerinin bu kurumsal dönüşüm sürecine hem uluslararası pazarlarda ürün ve hizmetlerini konumlayacak şekilde entegre olabilmek hem de en avantajlı global finansman olanaklarına ulaşabilmek için zaman kaybetmeden yatırım yapmaya başlaması gerekiyor.

Aile şirketlerinin kurumsal dönüşümü için yazık ki tüm aile şirketlerine uyabilecek tek bir reçete oluşturmak mümkün değil. Her aile şirketinin iş modeli, aile içi duygusal faktörlerden de etkilenen kendine has dinamikleri farklı olduğu için izlenecek kurumsal dönüşüm planı her firmaya özgü terzi işi hazırlanmalı. Aile içi duygusal faktörlerin doğru yönetilmesi kurumsal dönüşüm projesinin başarısını etkileyecek en önemli

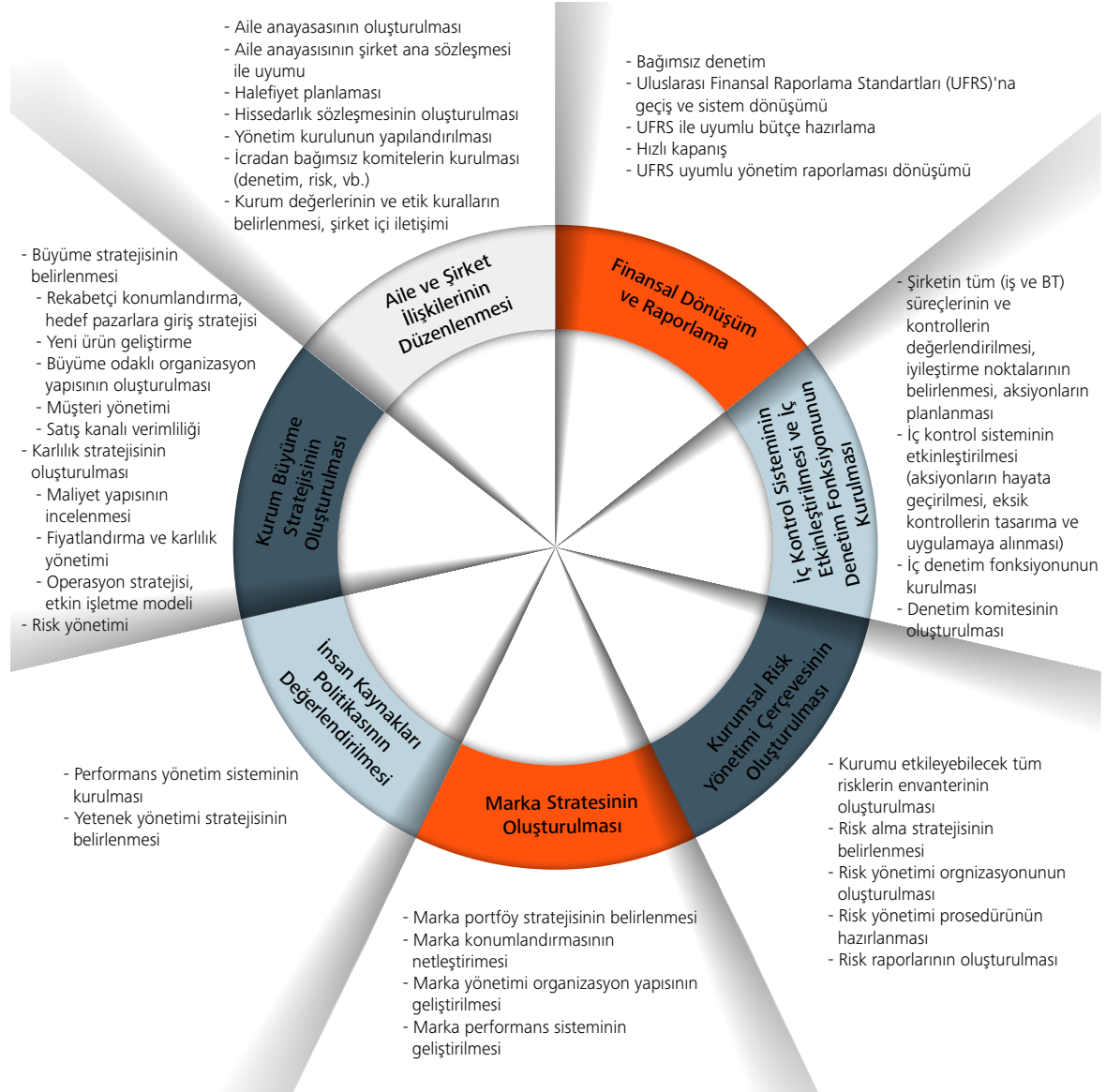
faktörlerden biri. Ailenin kurumsallaşmayı istemesi, böyle bir dönüşüm sürecinde icradan sorumlu aile üyelerin ve profesyonel yöneticilerin alacağı kararları desteklemeye hazır olması, projeye sahip çıkması, yeni yapıda kendi davranış ve karar alma alışkanlıklarını değiştirmeye hazır olması bu dönüşümün başarı ile tamamlanması için en önemli başarı faktörleri olarak karşımıza çıkıyor. İşletmelerin kurumsallaşma sürecinde kendi kurum kültürüne uygun ve daha önce benzer dönüşüm süreçlerini başarı ile tamamlamış uzmanlarla çalışması önemli. Ancak özellikle icradan sorumlu aile bireylerinin ve profesyonel yöneticilerin birincil önceliğinin kurumsal dönüşümün başarı ile tamamlanması olmayan, projenin her aşaması ile kendilerinin ilgilenip takip etmediği, sadece danışmana devredilmiş bir dönüşüm projesinin de başarılı olması çok güç. Dönüşüm sürecinde adım adım ilerlemek ve tüm aşamaları bir anda gerçekleştirmek yerine başarısı ölçülebilir ve kolay uygulanabilir proje aşamaları ile ilerleyerek proje adımlarını önceliklendirmek dönüşüm sürecinin başarısını artırıyor.

Araştırmamıza katılan aile şirketleri yöneticilerinden duyduğumuz dönüşüm ihtiyaçları en çok aile ve şirket ilişkilerinin düzenlenmesi ve çatışma yönetimi, güvenilir finansal veri ve finansal raporlama, iç kontrol ve iç denetim ortamının geliştirilmesi, markalaşma, kurum stratejisinin oluşturulması, inovasyon ve rekabete uyum sağlama alanlarında öne çıkıyor.

Araştırmamıza katılan şirketlerle yaptığımız söyleşiler sırasında görüşmelerimizin önemli bir bölümünde aile ve şirket ilişkilerinin ne şekilde yönetilmesi gerektiğini konuştuk.

Yönetimin sonraki nesillere devri, aile anayasası, aile konseyi, halefiyet planlama, profesyonel yöneticiler ile aile üyelerinin ilişkileri gibi konuların araştırmamıza katılan yöneticilerin gündeminde önemli bir yer tuttuğunu gözlemledik. Dolayısıyla araştırmamız aile şirketlerinin kurumsallaşma sürecinde aile ve şirket ilişkilerinin düzenlenmesinin öncelikli ihtiyaç olduğunu işaret etmektedir. Bunlara ek olarak, araştırmamıza katılan aile şirketlerinin yukarıda saydığımız konularda farkındalık seviyelerinin çok yüksek olduğunu gözlemliyoruz. Ancak bu şirketlerin büyük çoğunluğunun bu kurumsal dönüşüm süreci adımları üzerinde henüz bir proje yaklaşımı içinde sistematik bir biçimde çalışmaya başlamadığını da gözlemlemekteyiz. Kurumsal dönüşüm sürecini somutlaştırabilmek amacıyla bu araştırmada öne çıkan iyileştirme adımlarını göz önüne alarak hazırladığımız kurumsal dönüşüm projesi ana başlıklarını içeren örnek bir proje planı aşağıda dikkatinize sunulmuştur. Bu proje ana başlıkları şirketten şirkete değişebilir, şirketin ihtiyaçlarına göre genişletilebilir veya daraltılabilir.

## Aile şirketleri için örnek yol haritası



Burada belirtilen başlıklar, şirketlerin iç dinamiklerine göre ve fayda-maliyet analizi de yapılarak, eş zamanlı olarak veya önceliklendirilerek hayata geçirilebilir.





Teşekkürler



**AKBANK**

**Deloitte.**

Sabancı  
Universitesi

**E|D|U** SABANCI  
ÜNİVERSİTESİ  
YÖNETİCİ  
GELİŞTİRME  
BİRİMİ

**TAIDER**  
Aile İşletmeleri Derneği

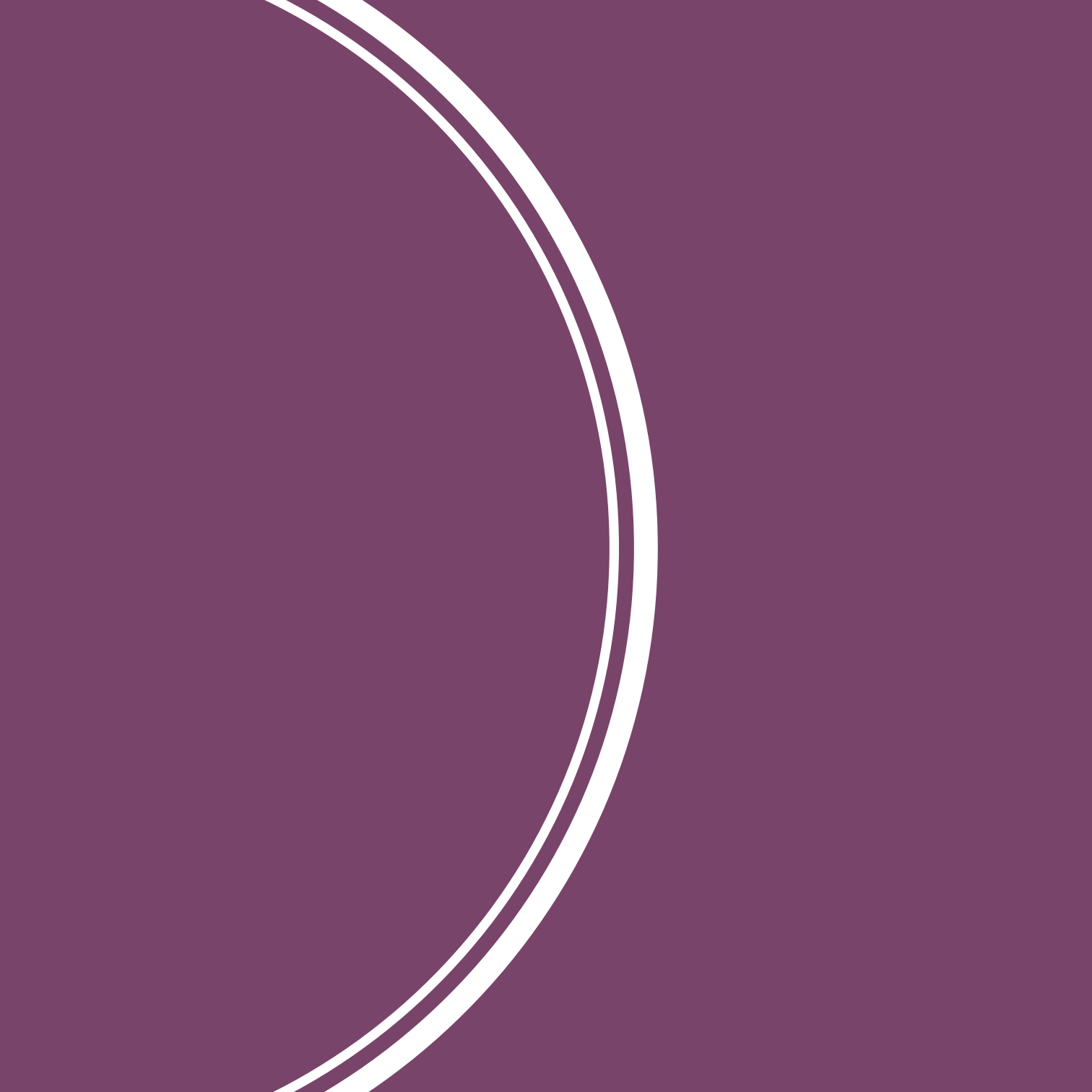
Çalışmamıza destek veren şirketlerin yöneticilerine ayrı ayrı teşekkür ederiz.

Oğuz Abaloğlu	ABALIOĞLU HOLDİNG
Pelin Akın	AKFEN HOLDİNG
Batu Aksoy	TURCAS PETROL A.Ş.
Nusret Altınbaş	ALTINBAŞ HOLDİNG
Ahmet Büyükhanlı	BÜYÜKHANLI ŞİRKETLER TOPLULUĞU
Rıdvan Çelikel & Şirin Çelikel	ANEL GRUP
Elif Çoban	ŞÖLEN ÇİKOLATA, GIDA SAN. VE TİC. A.Ş.
Erol Diren	DİREN HOLDİNG
Neşe Gök	İNCİ HOLDİNG
Tuba Memiş	MEMİŞOĞLU TARIM ÜRÜNLERİ TİC. LTD. ŞTİ.
Berat Ösen & Bertuğ Ösen	CMS ŞİRKETLER TOPLULUĞU
Murat Özyeğin	FİBA HOLDİNG A.Ş.
Gülfem Yorgancılar Perçin	CAM MERKEZİ SAN. TİC. A.Ş.
Mehmet Semih Söylemez	AGT A.Ş.
Şükrü Ünlütürk	SUNTEKSTİL A.Ş.

# Notlar



A series of horizontal dotted lines for writing notes, spanning the width of the page. The lines are evenly spaced and extend across most of the page's width.



Deloitte; İngiltere mevzuatına göre kurulmuş olan Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL") şirketini, üye firma ağındaki şirketlerden ve ilişkili tüzel kişiliklerden bir veya birden fazlasını ifade etmektedir. DTTL ve üye firmalarının her biri ayrı ve bağımsız birer tüzel kişiliktir. DTTL ("Deloitte Global" olarak da anılmaktadır) müşterilere hizmet sunmamaktadır. Daha fazla bilgi almak için [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) adresini ziyaret ediniz.

Deloitte, birçok farklı endüstride faaliyet gösteren özel ve kamu sektörü müşterilerine denetim, danışmanlık, finansal danışmanlık, risk danışmanlığı, vergi ve ilgili alanlarda hizmet sağlayan dünyanın önde gelen profesyonel hizmetler firmalarından birisidir. Deloitte dünya çapında farklı bölgelerde ve 150'den fazla ülkede yer alan global üye firma ağı ile, her beş Fortune Global 500® şirketinden dördüne hizmet vermektedir. Deloitte'un yaklaşık 286.000 kişilik uzman kadrosunun iz bırakan bir etkiyi nasıl yarattığı konusunda daha fazla bilgi almak için websitemiz [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com) adresini veya [Facebook](#), [LinkedIn](#) ya da [Twitter](#) sayfalarımızı ziyaret ediniz.

Bu belgede yer alan bilgiler sadece genel bilgilendirme amaçlıdır ve Deloitte Touche Tohmatsu Limited, onun üye firmaları veya ilişkili kuruluşları (birlikte, "Deloitte Network" olarak anılacaktır) tarafından profesyonel bağlamda herhangi bir tavsiye veya hizmet sunmayı amaçlamamaktadır. Şirketinizi, işinizi, finansmanınızı ya da mali durumunuzu etkileyecek herhangi bir karar ya da aksiyon almadan, yetkin bir profesyonel uzmana danışın. Deloitte Network bünyesinde bulunan hiçbir kuruluş, bu belgede yer alan bilgilerin üçüncü kişiler tarafından kullanılması sonucunda ortaya çıkabilecek zarar veya ziyandan sorumlu değildir.

© 2019. Daha fazla bilgi için Deloitte Türkiye (Deloitte Touche Tohmatsu Limited üye şirketi) ile iletişime geçiniz.