

# AİLE ÜYELERİNİN, ŞİRKETİN YÖNETİMİNDEKİ ROLLERİ NEDİR?



**Dr. Murat KÜÇÜKBEZİRCİ**  
Aile Şirketleri Hizmetler Lideri  
Yönetim Danışmanlığı Koordinatörü

## İÇİNDEKİLER

AİLE ÜYELERİNİN, ŞİRKETİN YÖNETİMİNDEKİ ROLLERİ NEDİR? .....	3
A.HİSSEDARLAR / ORTAKLAR / MALİKLER .....	4
B.ÜST DÜZEY YÖNETİCİLER / YÖNETİCİLER .....	5
C.YÖNETİM KURULU / YÖNETİM KURULU ÜYELERİ .....	6
D.İCRA KURULU / İCRA KURULU ÜYELERİ .....	7
E.AİLE ÜYELERİ / AİLE VE AİLE YAPISI İLE OLUŞUMU SAĞLANAN KURULLAR...	8

# AİLE ÜYELERİNİN, ŞİRKETİN YÖNETİMİNDEKİ ROLLERİ NEDİR?

---

Aile şirketlerinde bireylerin karmaşık bir görev ve sorumluluk yapıları olabilmektedir. Bunun için iyi bir yönetim sistemlerini uygulamaları gerekmektedir. Şirketlere baktığımızda ulusal şirketler ve küreselleşmeye başlamış şirketlerin var olduğunu görmekteyiz. Küresel ortaklıklar yapmış, farklılaşmış şirketlere baktığımızda, dünya da her ülkeye göre analizi değişen ancak çoğunluğu oluşturanların Aile Şirketleri olduğu bir gerçektir. Şirketler yönetim, karar anlayışlarının gelişimi için farklılaşma stratejilerini sürekli araştırmakta, oluşumu ve gelişimi için çalışmalar yapmaktadırlar.

Şirketlerin ağırlık merkezini oluşturan Aile Şirketlerine baktığımızda yönetim konusu daha karmaşık bir yapıya dönüşmektedir. Aile şirketlerinde çok çeşitli görevlere ve yetkinliklere sahip hissedarların olması görüş ayrılıklarına sebebiyet verebilir. Aile şirketleri büyüdükçe ve hissedarları farklı görevler üstlendikçe işler karmaşık bir hale gelebilmektedir. Aile şirketlerinde hissedarların alabileceği görevler, roller karşımıza şu şekliyle çıkmaktadır;

- Şirketin hakimiyetinin hissedarlarda olduğu,
- Şirketin hissedarı ve yöneticisi olduğu,
- Şirketin hissedarı ve hissedar diğer aile üyesi,
- Şirketin hissedar ve hissedar aile üyelerinin yönetimde olduğu,
- Şirketin hissedar ve icra kurulu üyesi, yönetici yönetim kurulu üyesi olduğu,
- Şirketin hissedarı ve yönetim kurulu üyesi olduğu,
- Şirketin hissedarı ve yönetim kurulu üyesi, yönetici olduğu,
- Şirketin hissedarı ve yönetici, yönetim kurulu üyesi

Şirket hissedarlarının birçok görevde olması onun için motive edici bir durum olabilir. Bu durum şirket ve aile yönetimi açısından farklı zorlukları, riskleri beraberinde getirir. Yöneticilerin, hissedarların şirketlerini yönetmeleri artık kolay bir süreç değildir. Sürekli değişen çevre şartlarına, yönetim anlayışlarına uyum sağlamak, değişimi yakalamak zorunluluğu vardır. Bunu başaranlar şirketlerini gelecek yıllara daha güvenle taşıyabileceklerdir.

Aile şirketlerindeki rolleri ve görevleri inceleyelim.



## A. HİSSEDARLAR / ORTAKLAR / MALİKLER

Aile şirketinin ortakları, hissedarları şirketin sahipleridir. Aile şirket yapısında yönetim anlayışı, şirketin kültürünü, nerede olacağı, alınan kararlar ve yönetim anlayışı ile şekillenir. Şirketin diğer ortakları (malikleri), şirkette olmaları veya olmamalarına göre de durum farklılık arz etmektedir. Şirketteki konumlarına göre alınan kararlar hissedarları doğrudan ilgilendirir. Şöyle ki; şirkette alınacak kâr dağıtım kararı, yatırım kararı ve diğer doğrudan gelire etki eden kararlar, çalışan ve çalışmayan hissedarların farklı algılamalarına sebebiyet verebilir. Aile şirketi büyüdükçe ve hissedarlarının farklı görevleri oluşacaktır. İşte bu durum şirketin geleceğinin şekillenmesine etki edecektir. Hissedarların şirkette alabileceği rolleri üst kısımda açıklamıştık. Bu şekillenmeye göre şirket yönetim anlayışını farklılaştırmalıdır.



## B. ÜST DÜZEY YÖNETİCİLER / YÖNETİCİLER

Aile şirketlerinde hissedarlar, aile bireyleri şirkette diğer görevlerine bağlı olarak aynı zamanda yöneticilik görevlerinde de bulunabilmektedirler. Tabii şirkette aileden olmayan yöneticilerde bulunmaktadır. Buradaki en önemli sorun aile bireyi yöneticiler ile aileden olmayan yöneticilere eşit olmayan yönetsel uygulamalardır.

Aile şirketlerinde üst düzey yöneticilik pozisyonlarının ağırlığı aile bireyi olmayan yöneticinin, şirkette ne kadar özverili çalışmış olsa bile üst yönetimde yer alamayacağı düşüncesi yöneticiyi olumsuz etkilemektedir. Bunun neticesinde aile şirketleri deneyimli, bilgili olan aileden olmayan yöneticileri şirkette tutmakta oldukça zorlanırlar. Aileden olan ve aileden olmayan yöneticilerin yönetimle ilgili istihdam stratejileri çok iyi belirlenmelidir. İstihdam politikaları oluşturulmalıdır. Bunun için sürdürülebilir yönetim tarzının belirlenmesi gerekmektedir. Şirket için bu durum nerede olacağının belirlenmesi aşamasıdır.



### C. YÖNETİM KURULU / YÖNETİM KURULU ÜYELERİ

Aile şirketlerinde yönetim kurulu şirketin hâkim hissedarlarının, hisse sahiplerinin ve paydaşlarının haklarını da koruyacak şekilde şirketi idare ve temsil eden etkili ve yetkili bir yapıdır. Yönetim Kurulu; alacağı stratejik ve taktiksel kararlarda şirketin risk yapısını, büyüme ve gelişim stratejilerini en iyi şekilde, akılcı yönetim kararları ile şirketin uzun vadeli planlarını yapan, gelecek şekillenmesine yön veren bir kuruldur. Bu kurulda, aile üyeleri ve aile üyelerinin güvendiği, inandığı aile dışından yöneticilerinde olması sağlanır. Ancak işin kontrolü yine ailenin elindedir, gücündedir. Gerçekte kararlar, ağırlıklı olarak aile üyesi yönetim kurulu tarafından alınır. Aile bireyleri, yönetim kurulunda da görev yaparlar. Bu görevlerini yaparken yönetim kurulu üyesi yetkin olmaması veya yöneticilik yeteneklerine sahip olmamaları şirketin geleceğine olumsuz etki eder. Aile şirketlerinde, aile bireyleri hem yönetim kurulunda hem de organizasyonda başka bir görevde de yer alabilirler. Kurumsal şirket yapısında bu durum farklılaştırılmalı, geliştirilmelidir.



## D. İCRA KURULU / İCRA KURULU ÜYELERİ

Aile şirketlerinde Yönetim Kurulu üyeleri, İcra Kurulu üyeleri işleyiş ve gelişim hiyerarşisi açısından farklılık gösterirler. Ancak bu durum çoğunlukla karıştırılır. Ayrıca Yönetim Kurulu Başkanının ve İcra Kurulu Başkanının aynı kişi olması kararı şirket gerekliliği için söz konusu ise iyi analiz edilmeli, değerlendirilmelidir. Stratejik gelişim ve büyümeye göre yönetim yapısı değerlendirilerek karar verilmelidir. Kurumsal süreç içerisinde doğru olan Yönetim Kurulu üyelerinin ağırlığının icrada olmayan kişilerden oluşmasıdır. Aile şirketlerinde icra yönetimi İcra Kurulu; şirketin en efektif, gelişimi şirketin tüm organlarına yönlendiren, farklılık oluşturan kuruldur. Aile bireyleri, aile şirketlerinde bu kurullarda da etkin ve efektif görev almaktadırlar. Bu durum yönetim ve icra fonksiyonunda dengede, sorunlara sebebiyet vermektedir. Aile şirketi olarak bu dengenin yönetim farklılaşması ile yok edilmesi gerekmektedir.





## E. AİLE ÜYELERİ / AİLE ve AİLE YAPISI İLE OLUŞUMU SAĞLANAN KURULLAR

Aile üyelerinin şirketteki görevleri, sorumlulukları, yetkileri, hakları, şirketten beklentileri, değerleri farklılık gösterebilir. Bu yapı şirket içi ve şirketin geleceğini, sürekliliğini sıkıntıya sevk edebilir. Şirketin faaliyetleri, gelişimleri durumları hakkında bilgi sahibi olmak isteyebilirler. Şirket içerisinde olanlar şirket ile ilgili tüm bilgiye sahip olabilirken şirket içerisinde olmayanlar gerekli bilgilere sahip olamayabilirler, bu durumda şirketin sorun yaşamasına sebebiyet verebilir. İşte bu nedenlerden dolayı aile üyelerinin gelişmelerden, şirketin stratejilerinden, yaşadığı zorluklardan, geleceğinden haberdar olmalı, bilgi sahibi olmalarını sağlamak için ilgili iletişim ve bilgilendirme kanallarını, kurumları olmalıdır. Bu yapılar oluşturulmalıdır. Bu kurumlarda da aile bireyleri görev alırlar. Kurumlar oluştururlar, geliştirirler. Kurumsal Yönetimin en etkin ve yetkin kurumlarının aileleri ve aile şirketleri için olması gerekliliğini ortaya koyarlar.