

KURUMSAL YÖNETİM KAPSAMINDA

AİLE ŞİRKETLERİ

YÖNETİM REHBERİ “AİLE ANAYASASI”

“Ailenin ve Şirketin
Yönetimi Kapsamında
Aile Şirketleri İçin
Adım Adım
Kurumsal Yönetim”



AİLE ŞİRKETİNİZİN,

Yaşam Süresini Nasıl Uzatabilirsiniz?

Nasıl Gelişmiş Bir Şirket Olmayı Başarırsınız?

Nasıl Yapmalısınız?

Kiminle Çözümlemelisiniz?

Nesillere Geçişini Nasıl Sağlamalısınız?

Dr. Murat KÜÇÜKBEZİÇİ
Aile Şirketleri Hizmetler Lideri
Yönetim Danışmanlığı Koordinatörü

KURUMSAL YÖNETİM KAPSAMINDA AİLE ŞİRKETLERİ YÖNETİM REHBERİ “AİLE ANAYASASI”

“Ailenin ve Şirketin Yönetimi Kapsamında
Aile Şirketleri İçin Adım Adım
Kurumsal Yönetim”

AİLE ŞİRKETİNİZİN,
Yaşam Süresini Nasıl Uzatabilirsiniz?
Nasıl Gelişmiş Bir Şirket Olmayı Başarırsınız?
Nasıl Yapmalısınız?
Kiminle Çözümlemelisiniz?

Dr. Murat KÜÇÜKBEZİRCİ

Aile Şirketleri Hizmetler Lideri
Yönetim Danışmanlığı Koordinatörü

Murat Küçükbezi



bilgi@muratkucukbezirci.com.tr
www.muratkucukbezirci.com.tr

YASAL AÇIKLAMA

Aile Şirketleri Rehberi, Dr. Murat KÜÇÜKBEZİRCİ, Family Business Consulting tarafından şirketlere özel olarak hazırlanmıştır. Ülkemizde ticari faaliyette bulunan şirketlerin yüzde doksan beşini oluşturan aile şirketleri için bu rehber hazırlanmıştır. Söz konusu rehberde yer alan bilgiler, aile şirketlerine genel anlamda yol göstermesi amacıyla ortaya konulmuştur. Bu kitap; deneyim ve uygulamaların oluşturduğu bilgi birikimini yansıtmaktadır. Bu rehber sadece yol gösterici olarak sizlere ışık tutma amacını hedeflemektedir. Bahse konu bilgilerin kesinliği ve doğruluğu şirketinizin ve ailenizin gerçekleri ile doğru orantılıdır. Hiçbir ailenin kurumsal yapılanması, şirketin kurumsal yapılanması birbirine benzememektedir.

Uygulamalarımız da her bir şirket ve aile için kendine özgü bir yapıda olmaktadır. Bunun için bu bilgilerin kullanımından doğabilecek herhangi bir sorumluluğu da kabul etmemekteyiz. Bu çalışmalarda yer alan bilgilerimiz telif hakları kapsamındadır, korunmaktadır. İş bu çalışmanın kopyalanması, bazı bölümlerinin alınarak aktarılması, çalışmanın tamamının kullanılması yürürlükteki hükümler kapsamındadır.

Ancak; kullanıcılarımız kendilerine özgü kopya alabilir, ticari amaç dışındaki çalışmalarında kaynak göstermek suretiyle kullanabilirler. Bu çalışmanın başka amaçlar için kullanılması, kopyalanması çalışma sahibinin açık ve yazılı iznini gerektirir. Bu çalışmanın ülkemiz, şirketiniz için maksimum faydayı sağlması, yön vermek için kullanılması dileklerimle.

İÇİNDEKİLER

YASAL AÇIKLAMA.....	3
ÖNSÖZ.....	5
GİRİŞ.....	7
A. AİLE ŞİRKETLERİ NASIL BAŞARIR?	7
B. AİLE ŞİRKETLERİNİN YAPISI VE ÖZELLİKLERİ	11
C. AİLE ŞİRKETLERİNİN ÜSTÜNLÜKLERİ NELERDİR?	14
D. AİLE ŞİRKETLERİNİN ZAYIFLIKLARI NELERDİR?	17
E. AİLE ŞİRKETLERİNİN BÜYÜME AŞAMALARI NASIL GERÇEKLEŞMEKTEDİR?	20
F. AİLE ŞİRKETİNİZİN KURUMSALLAŞMASINDA SORMANIZ GEREKENLER NELERDİR? NASIL OLMALIDIR?	25
• AİLE ŞİRKETİNİZDE KURUMSAL YAPILANMANIZDA;	25
Hiç Düşündünüz mü?	25
• AİLE ŞİRKETİNİZİN KURUMSAL YAPILANMASINDA ve ORGANİZASYON GELİŞİMİNİZDE; Hiç Düşündünüz mü?	27

ÖNSÖZ

Bu çalışma; Aile şirketleri nasıl başarılılar? Aile şirketleri yaşam süreçlerini nasıl uzatabilirler? Nasıl gelişmiş bir şirket olmayı başarabilirler? Küresel şirket olmak için nereden başlamalılar? Dünya konjonktüründeki küresel şirketler nasıl başarılı olmuşlar? Ne yapmalılar, nasıl yapmalılar? Nasıl başarmalılar? Sorularına cevap bulmak amacıyla yönelik hazırlanmıştır.

Bu kitap aile şirketleri yönetimi hususunda kapsamlı bir çalışma olarak düşünülmemiştir. Yılların verdiği deneyim ile yukarıdaki soruların cevabını bulabilmemiz için bilgi rehberi olarak hazırlanmıştır.

Bu rehber ailenizin ve şirketinizin kurumsallaşmasına bir adım olması amacıyla hazırlanmıştır. Aile şirketleri dünya ve ülke ekonomimize yön veren en önemli aktörlerden olduğunu iyi biliyoruz. Ülke ekonomimize aile şirketleri önemli başarılarla imza atmaktadır, atmışlardır, atmaya da devam edeceklerdir. Ancak aile üyeleri arasında ihtilaflara, bölünmelere veya faaliyetlerine son vermelerine ilişkin haberler neredeyse her gün gündemde yer almaktadır.

Dünyada ve gerekse ülkemize baktığımızda kurulmuş, gelişmiş, başarılı olan birçok aile şirketlerinin başarı hikâyelerini de görmekteyiz. Bu sebepten dolayı şirketlerin faaliyetlerini geliştirerek farklılaştırarak devam ettirebilmelerinin ülkemizin ekonomik geleceği için çok önemli olduğu bir gerçektir. Artık bugün ve gelecekte başarılı olmanın şartları ve kuralları bellidir, yazılmıştır, kanıtlanmıştır.

Başarılı olmak isteyen aile şirketleri; şirketin kurumsal yapılanmasını ve ailenin kurumsal yapılanmasının adımlarını atması, geliştirmesi, farklılaştırması ile değer bulmaktadır.

Şahsımın otuz yıllık bilgi birikimi ve deneyimi ile ulusal ve uluslararası çalışmalarımızda, takımımınla başladığımız her bir çalışmada aynı heyecanı ve duyguyu yeniden yaşamak ve şirketlerin yüceldiğini, farklılaştığını görmem bize mutluluk ve huzur vermektedir.

Aile Şirketleri Rehberi ülkemiz şirketleri için yol göstermesi, farklılaştırması için hazırlanmıştır.

Aile Şirketleri Rehberi içerdiği hakkında ilgili sorularınız ve bilgi için arayabilir, bilgi edinebilirsiniz.

GİRİŞ

A. AİLE ŞİRKETLERİ NASIL BAŞARIR?

Dünya ekonomilerine ve ülkemiz ekonomisine baktığımızda yeni ekonominin ve bilişim dünyasının başarılı olmuş, farklılaşmış şirketlerinin çoğunluğunun aile şirketi olarak oluştuğunu görmekteyiz. Şirketin içerisindeki akıcılığın farklılaşmasını yine girişimci ailelerin yenilikçi ve girişimci, cesur davranışlarının oluşturduğunu görmekteyiz. Aile şirketleri ekonominin temel taşlarını, büyük dinamizmini ve kaynağını oluşturmaktadırlar. Ülkemizde “Aile Şirketi” kavramının önemi ve üstünde durulması gerekliliği artık anlaşılmıştır ve bu durum vazgeçilmez bir gerçektir. Aile Şirketleri ikinci, üçüncü kuşakların devreye girmesi ve büyümeleri sonucunda gelişimlerini aynı doğrultuda gerçekleştiremedikleri zaman sorunlarla mücadele etmek durumu ile karşı karşıya kalmaktadırlar.

Aile Şirketlerinin ülkemizde kısa ömürlü olmasının en önemli nedenleri arasında; bilgi ve deneyim gerektiren konularda dar ve deneyim eksikliği olan bir kadro ile yapılmaya çalışılması, şirket içi farklılaşmalar, çatışmalar, şirket yönetiminin gelecek planlamalarının yapılmaması, bilinmemesi, aile çıkarlarının şirket çıkarlarından önce gelmesi gibi belirleyebilirsiniz. Tabi bunlar her bir kurum için değişkenlik arz etmektedir.

Nesiller arası geçişlerin yönetimi, ailenin kalabalıklaşması ile görev ve yetkilerin dağılımı, kurucunun “aile büyüğünün” yönetimi devretmesi ile oluşabilecek sorunlar aile bireylerinin gündeminde olmalı, çözümler aramaya devam edeceklerdir.

Bu yapıda Halefiyet planı, aile anayasası, aile içi kayırmacılığı yok etmek için çalışmalar yapılması, hissedarlık sözleşmelerinin düzenlenmesi, veraset planlamasının yapılması gibi konularda farkındalık seviyesinin yüksek olduğunu görmekteyiz. Bu kapsamda bir eylem planı olan bu çalışmaları hedef alan faaliyetleri yürüten şirketlerin sayısının az olduğunu görmekteyiz. Ancak, günümüzde aile şirketleri, çalışmalarımızda dünyadaki şirketlerin ve ülkemizdeki aile şirketlerinin geleceğini şekillendirebilmeleri için bir şeyin farkına vardıklarını görüyoruz, o da KURUMSALLAŞMA 'dır.

Yönetimin gelecek nesillere devri, aile anayasası, aile meclisi, aile konseyi, aile kurulu, Halefiyet planlaması, profesyonel yöneticilerle aile bireylerinin, üyelerinin ilişkilerinin ne şekilde ve nasıl olacağı konuları artık farklılık ve devamlılık için gerekli olduğunu bilmektedirler.

Şirketlerin kurumsallaşma sürecinde aile ve şirket ilişkilerinin düzenlenmesinin öncelikli ihtiyaç olduğunu ve buna ek olarak kurumsal dönüşüm adımlarını atmaları ve bu adımları geliştirme öncelikleri olduğunu artık farkındadırlar.

Şirketler kurumsal yapılanma süreçlerinde,

- Aile ve şirket ilişkilerinin düzenlenmesi,
- Kurum büyüme stratejilerinin oluşturulması,
- Marka ve marka yönetim stratejilerini oluşturma,
- Kurumsal risklerinin neler olduğunu tespitinin yapılması,
- İnsan kaynakları stratejilerini ve yapılanmalarını oluşturmaları
- Finansal değişim ve dönüşüm / analiz / raporlama stratejilerinin oluşumu,
- İç kontrol sistemlerinin geliştirilmesi,
- İç denetim yapılarının işleyişi için yapılanmasını sağlamalıdır,

Artık aile şirketleri kurumsal yapılanma çalışmalarında şirketlerinin iç dinamiklerine göre farklılıklarına göre öncelik yapılarına göre gelişimlerini yapmalıdırlar. Aile şirketleri kurumsallaşma için de şunu çok iyi bilmelidirler, aile şirketlerinin kurumsal dönüşümünde tüm aile şirketlerine uyabilecek tek bir model ya da uygulama oluşturmak mümkün değildir. Her bir aile şirketinin iş modeli, aile içi duygusal gerçeklerden etkilenen, kendine özgü dinamikleri olan yapıları vardır.

Bunun için kurumsallaşma yapısı, dönüşüm planı her bir aile şirketine özel butik hazırlanmak zorundadır. Aile içi duygusal dengelerin çok iyi planlanması ve yönetilmesi gerekmektedir. Kurumsal yapılanmada dönüşüm projesinin başarısını etkileyecek en önemli etken ailenin kurumsallaşmayı istemesidir. Böyle bir yapılanma, dönüşüm sürecini icradan sorumlu aile üyelerinin ve profesyonel yöneticilerin projeye destek vermesi, karar almaları, projeye sahip çıkmaları ile alışkanlıklarını değiştirmeleri ile başarı en üst seviyede gerçekleşecektir.

Aile şirketleri kurumsallaşma sürecinde kurum kültürlerine uygun daha önce kurumsallaşma dönüşüm süreçlerinde yer almış, başarı ile tamamlamış kişilerle / kurumlarla çalışmalıdırlar. Kurumsal dönüşüm projelerinde aile bireylerinin icradan sorumlu kişiler ile profesyonellerin danışmanlarla birlikte kurumsal dönüşümü önceliğe alarak ve önceliklerini belirleyerek çalışmalar yapmaları gerekmektedir. Projenin her aşamasını takip etmelidirler. Sadece danışmanlara işin bırakılması projede üst noktada başarı elde edilmesine engeldir, yeterli ve istenen başarı elde edilemeyecektir. Bununla birlikte; bu dönüşüm sürecinin kısa süreli olmadığı, olmayacağı da iyi bilinmelidir. Kurumsal dönüşümde, kademe kademe iş planı kapsamında ilerlenmelidir. Şirketimizin önceliği iyi planlanmalıdır. Proje aşamaları ile ilerleyerek çalışmaları önceliklendirmek projenin, sürecin başarısını üst noktaya taşıyacaktır.

Bugün artık aile şirketleri, kurumsal dönüşüme ilişkin ihtiyaçlarını şöyle belirlemektedirler;

- Aile ve şirket ilişkilerini acilen düzenlemek,
- Çatışmaları yok etmek (Çatışma yönetimi çalışmaları),
- Güvenilir bir finans / finansal veri ve raporlama çalışmalarını yapmak,
- İç Kontrol ve iç denetim sistemlerini kurmak,
- Denetim yapılarını geliştirmek,
- Markalaşmayı sağlamak,
- Şirketin stratejilerini oluşturmak, yazmak, planlamak,
- Rekabet ve tecrübe İnovasyonu çalışmalarını yapmak,
- Şirket ilişkilerinin yönetimi konularını geliştirmek,
- Yönetimin gelecek nesillere devri,
- Aile anayasası oluşumu,
- Halefiyet planlaması,
- Aile bireyleri ve profesyonel yöneticiler arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi,

Artık şirketlerini geleceğe taşımak istiyorlar ise kurumsal dönüşüm kaçınılmaz bir gerçektir.

Sunduğumuz bu rehber; aile şirketlerinin yukarıda bahsettiğimiz açılımları, kurumsal dönüşümlerini ne şekilde başlatabileceklerine ışık tutmak, hedef göstermek amacına yönelik birçok ülkede görülen araştırmalarım ve kurumsal dönüşüm deneyimlerimden faydalanılarak uluslararası bir bakış açısı ile hazırlanmıştır. Bu bilgiler uygulanmadan önce aile şirketinin kendine özgü değerlerine, ihtiyaçlarına ve hukuki, mali ve ülkesel düzenlemelerine uyumlu ön çalışmalar yapılmalıdır.

B. AİLE ŞİRKETLERİNİN YAPISI VE ÖZELLİKLERİ

Aile şirketini, şirket haklarındaki oy çoğunluğuna sahip, şirketi kontrol eden, şirketi gelecek nesillere, alt soylarına teslim etmek amacıyla kuran, kurucularında dahil olduğu, ailenin hakimiyeti olarak sahip olduğu şirket olarak tanımlayabiliriz. Aile şirketleri de insanlar gibi doğar, gelişir, olgunlaşır ve yaşamları gereği sona ererler. Bu şirket ömrünün gelişiminin uzaması için hem ailenin hem de şirketin mülkiyet yapıları değişkenlik gösterir. Aile şirketlerinin gelişimi birinci nesilde, gerekli değerler ve alt yapılar oluşturulur ise nesiller boyu devam eder.

Aile yapısındaki dinamikler ve gelişimler her bir ailede, şirkette farklı durumlarda kendisini gösterir. Hiçbir ailenin yapısı birbiri ile aynı değer ve yapıda olamaz, benzemez. Aile şirketlerinin temel özellik yapısında, hisselerin ya da oy haklarının çoğunluğunun şirketi kuran ya da satın alan bir aileye, akrabalara ait olduğu, aile bireylerinden en az bir kişinin üst düzeyde yönetimde, şirketin yönetiminde, yetkin ve etkili bir yapıda sahip olduğunu görebiliriz. Ailenin sahip olduğu yaşam standartlarını korumak, sürdürmek için oluşturulan şirket; aileye rahat bir yaşam sağlayabiliyor, gelir getirebiliyorsa hedeflerini, amaçlarını yerine getirebiliyor ise o şirket aile için tam yönüyle bir şirket, onun şirketi, onun aile şirkettir.

Aile işletmelerinin, ülkelerin ekonomileri içinde önemli bir payı vardır. Yapılan araştırmaları incelediğimizde, dünyadaki zengin şirketler kategorisine baktığımızda bu şirketlerin yüzde kırk oranında aile şirketi olduğu görülmektedir. Türkiye'deki tüm işletmelerin yaklaşık yüzde doksan beşinin aile işletmesi olduğunu da görmekteyiz. Bunun için ülkemizin ekonomisindeki olumsuz bir gelişme ülkemizin fazlaca etkilenmesi, zarar görmesi anlamına gelmekte, etki yapısının çok fazlaca hissettiği görülmektedir.

Aile Şirketlerinde, üç ayrı etkileşim ve değer, paydaş grubu vardır.

1. Aile Yönetimi / Aile Bireyleri
2. Yönetim / Üst Yönetim Koordinasyonu
3. Hissedarlar / Ortaklar / Malikler

Bu üç değer için denge çok iyi koordine edilmeli, yönetimi sağlanmalıdır. Eğer aile bireylerinin arasında normal sayılabilecek bir çatışma var ise harcamalar bir sonraki kuşaktan kişiye devirde şirketi kimin yöneteceği gibi durumlar var ise işte o zaman şirketin gelecek performansına yansiyacak demektir. Eğer aile içi iç ilişkiler dinamik ise şirkette farklı olması, farklılaşması muhtemeldir. Aile şirketlerine baktığımızda çalışmalarımız şunu göstermektedir; Aile şirketi kavramındaki ailenin çoğunluk hissesine sahip olmaktan başka yönetim ve icra biçimi, yetkilerin aile bireylerinde toplanıp toplanmadığı hususu, şirketin gelişim evresine göre belirlemektedir.

Bugün ve gelecekte var olmaya devam edecek şirketleri, aile şirketlerini dört ana bölüme ayırabiliriz;

- Girişimcinin oluşturmuş olduğu ve halen de yönettiği, kararlarını aldığı, etkisinin olduğu birinci nesil olarak devam eden aile şirketleri.
- Kardeş ortaklığı olarak, büyüyen ve gelişen aile şirketleri olarak, ağırlıklı kardeşlerin olduğu aile şirketleri.
- Kuzenlerin de şirket ortaklığında olduğu kompleks bir yapıya gelmiş, ikinci ve üçüncü nesillerin şirketi yönettiği aile şirketleri.
- Aile şirketi olarak sürekli olmayı başarmış, gelişmiş, ortaklıklar oluşturmuş, iştirakler ile şirketinin yönetimini kurmuş aile şirketleri.

İşte bu değerle oluşmuş aile şirketlerinin sahipleri yönetici olarak gelecek vizyonlarında eksikliklerini iyi tanımlamalı, gelişimlerini yapmalıdırlar.

Aile şirketleri, şirket farklılaşma döneminde başlangıç olarak, büyüme ve farklılaşma olarak, olgunlaşma dönemi yaşarlar. Bu dönemlerin her bir yapısının farklı evrimleşme yapıları olur. Bu süreçlere çok dikkat etmek gerekmektedir.

Bu dönemlerde mülkiyet yapısına da baktığımızda, kurucunun kontrolündeki dönem, kardeş ortaklığının olduğu dönem, kuzenlerinde işin içerisine girdiği dönemler ile de mülkiyet değerliliği farklılık gösterir. Yapı içerisinde genç iş ailesi dönemi (işe önceden başlamış, sonra da dahil olan aile bireyleri olarak) birlikte çalışan aile bireyleri dönemi, Halefiyet planlamasında işi devralan aile dönemi farklılaşma, gelişme dönemlerine baktığımızda, olgunlaşmaya kadar giden dönemler olarak alabiliriz.

Her bir dönem kendi iç dinamiklerinde aile şirketinin var olması, var olmaması arasındaki çok ince çizgileri ifade etmektedir. Nesillere devir ve geçiş, şirketin yüzyıllık şirket olabilme evrim yapısı bu değerlerin iyi bilinmesi ve planlanması ile ilgilidir.

İşte o zaman aile şirketleri, sürekli olmayı başarmış, gelişmiş, ortakları oluşmuş, şirketin yönetimini farklılaştırmış bir aile şirketisiniz artık.

C. AİLE ŞİRKETLERİNİN ÜSTÜNLÜKLERİ NELERDİR?

Aile şirketlerinin üstünlük özelliklerine baktığımızda aile şirketi olmanın beraberinde getirdiği birçok çalışma, aile şirketinin kâr, büyüme, satış oranlarının aile şirketi olmayanlara oranla daha farklılık, gelişmişlik gösterdiğini, daha farklı performans ortaya koyduğunu, gelişim ve diğer endekslerde aile şirketlerinin rakiplerinden üstün performans sergilediği görmekteyiz.

Bu süreci aile şirketleri ile yaptığımız çalışmalarda da analiz ediyor, değerliliklerin farklı olduğunu görüyoruz. Bu yüksek başarı sağlayan şirketler halka arz edilmiş ise dünya konjonktüründe borsalarda da endekslerinin, hisse değerliliklerinin, çarpanlarının yüksek olduğunu çalışmalar göstermektedir.

Aile şirketlerinin, aile şirketi olmayan yapılara karşı bazı üstünlüklerini şu şekilde belirtebiliriz;

- **İşe ve Aileye Bağlılık Değeri;**

Aile işin sahibi olarak işlerin, geliştiğini, büyüdüğünü, gelecek nesillere geçmesi için mücadele etmeyi, şirketinin yaşam sürecinin uzaması arzu etmesi motivasyonu ile yüksek değerde bağlılık gösterir. Birçok aile yapısı şirket ile bütünleşir, şirketi büyütmek için çok çalışmayı, kazancını tekrar şirkete yatırıma yönlendirmekten kaçınmaz. Kendinden fedakârlık eder. Şirkete bağlı aile bireylerinin varlığına önem verir. Aile ve şirkete bağlılıkları onlar için her şeydir, gelecektir, vizyondur, mutluluktur, hedeftir.

- **Sermaye Yapısı;**

Aile şirketleri sermaye piyasalarının gelişmediği veya az geliştiği kalkınmakta olan ülkelerde sermaye konusunu ağırlıklı olarak kendi yapılarında, iç dinamikleri ile çözüme kavuştururlar. Aile şirketlerinde öz kaynakların, sermayenin önemli bir bölümünü oluşturması, şirketi dış dünyada güçlü hale getirir. Şirket finansman açısından zor bir döneme girdiğinde şirket hissedarları, gelirlerini, kaynaklarını diğer şirketlerdeki ortaklardan daha kolay feda ederler, edebilirler.

- **Aile Şirketlerindeki Bilginin Bütünlüğü;**

Kurucular, şirket sahibi aileler, bilgi birikimlerini, deneyimlerini, ticari anlamda elde ettikleri tecrübelerini, yeteneklerini gelecek nesillere aktarmak için ne yapılması gerekeceği ile ilgili çalışmalar yaparlar. Aile bireyleri küçük yaşlardan itibaren aile şirketine kademeli şekilde giriş yapmaya başlar. Bunun seviyesi önemli değildir. Bunun sebebi aile şirketini bir adım daha ileriye taşımaktır. Farkındalığı arttırmaktır, onların şirkete olan bağlılığını, bağlılığını geliştirmek, sadakat duygularını farklılaştırmaktır. Şirketteki yapıyı tanımaları, bu süreci eğitimle de bütünleştirmektir. Neticesinde aile bireyleri artık kademeli olarak gerekli donanımları almaya başlamışlar, gelişmişlerdir. Aile şirketi ile ilgili süreçler artık bilgi sürekliliğinde kopukluk olmadan devam etmektedir.

- **Aile Şirketinin Yönetim Açısından Sağladığı Değerler;**

Aile şirketleri sermayenin önemli bir kısmına sahip olmanın getirdiği avantajla teknik yönetim, idari yönetim konularında yeni yöntemler uygulamalı, yeni yatırım yapma konusunda daha kısa zamanda kararlar alabilmektedir. Girişimcinin ve aile üyelerinin benimsediği düşüncelerin özgürce söylenebilmesi, istişareye açık olunması sebebiyle hızlı kararlar alınabilir, uygulanabilir olmaktadır. Aile lideri, aile bireylerinin en iyi derecede eğitim almalarını, yetişmelerini arzu ederler.

Aynı zamanda çalışanlarının da üst noktada gelişimlerinin sağlanmasını arzu eder, bunun gerekliliği için çalışanlarına bireysel gelişim çalışmaları yapmaları için katkıda bulunabilmektedir. Yönetimsel açıdan aile bireyleri birbirlerini iyi tanıdıkları için takım olma hususunda dinamiklerdir. İş yönetiminde karşılaşılan sorunlar oluşur ise çalışanlar ile hızlıca takım olabilme yetenekleriyle işi çözüme kavuşturulabilme yönleri güçlüdür. Çözüm odaklı hareket ederler.

- **Aile Şirketlerinin Güvenirliliği, Tanınmışlığı;**

Ailenin ve aile şirketinin, tanınmış bir yapıda olması, rakipler, tedarikçiler, müşteriler nezdinde olumlu bir güç oluşturur. İtibarları ve isimleri sattıkları ürünler veya hizmetleri yanı sıra ticaretleri ile de anıldıkları için ilişkilerinin gücünü, kalitesini ve farklılığını arttırmak için olağanüstü çaba gösterirler. Aile şirketlerinin bu yapısı, aile şirketleri tarafından bilinmelidir. Ayrıca kendi yapılarına yönelik değerlerini, kültürlerini ortaya koymalı, bu değer içerisinde gelişimlerini sağlamalıdır. Bunun için dünyada aile şirketlerinin etkisi fazlaca dır.

D. AİLE ŞİRKETLERİNİN ZAYIFLIKLARI NELERDİR?

Aile şirketlerinin sahip olduğu avantajlarla birlikte dezavantajları da taşırlar. Aile şirketlerinin en belirgin, en değinilen özelliği uzun vadede sürdürülebilir, sürekli olabilme konusundaki yaptıkları hatalardır. Aile şirketleri ülkelere göre farklılık gösterebilmektedir. Dünya geneline, konjonktürüne baktığımızda kurucularının, girişimcilerinin işin başında olduğu dönemde yüzde olarak çoğunluğu ya yok olmakta, batmaktadır ya da satılmakta, sahip değışikliğı olmaktadır. Çok az bir oranda yüzde beş, maksimum yüzde on oranının girişimciler/kurucular tarafından üçüncü nesile aktarıldığını ve alt yapılarını güçlendirdiğini görmekteyiz. Aile şirketlerinin uzun süreli yaşam döngüsünde olmamasının birçok nedeni vardır. Bu nedenler arasında;

- Yönetimsel zafiyetler, zayıflıklar,
- Şirketin büyümesini gelişmesini destekleyecek sermayenin yeterli durumda olmaması,
- Makro ekonomik koşullardan kaynaklanan süreçler (Ülkelerinin içinde bulunduğu konjonktür, dünyadaki gelecek dengelerini iyi okuyamama, değerlendiremememe),
- Maliyet değeri kontrollerinin yetersizliğı,
- Kurumsal yapılanmada değeri oluşumunda geç kalınması, gibi birçok faktörü sayabiliriz.

• Aile Şirketlerinin Finansman Açısından Taşıyabileceğı Dezavantajlar;

Ailenin kaynaklarının fazla olmaması, menkul, gayrimenkul, nakit varlıklarının olmaması, borçlanmadaki tedirginlik, yönetememe korkusu büyüme hızının yavaşlamasına sebebiyet verebilmektedir.

- **Aile Şirketlerinin Yönetimsel Açıdan Dezavantajları;**

Aile bireyleri zaman zaman aileden olmayan yetenekli profesyonellerin aile şirketlerinde yükselme imkânlarının kısıtlı olacağını düşünmektedirler. Aile bireyleri de bu düşünceye kapılmaktadırlar. Aile şirketlerinde görev almak istememekte veya profesyoneller gibi başka bir şirkete, kuruma geçmek için uygun bir yapı, ortam gözetmektedirler. Bu durumda şirketin gelişimine, büyümesine, hedefine, gelecek vizyonuna olumsuz etki oluşturmaktadır. Bir başka etki eden durumda yönetimsel açıdan üst yönetimdeki aile büyükleri yetki devrine olumlu bakmıyorlar ise merkezîyetçi bir yönetim anlayışları var ise bir sonraki neslin gelişimi, farklılaşması geç olacaktır. Karar alma sorumlulukları olmadığı için yetenekleri gelişemeyecek kararlarının sorumluluğunu almak istemeyeceklerdir. Bu durumda hem aile bireylerinin hem de çalışanların verimliliğini düşürecek, şirkete katkılarını kısıtlayacak, şirket istenen, arzu edilen noktada olamayacaktır.

- **Aile Şirketlerinde, Şirkette Çalışan ve Çalışmayan Aile Bireylerinin Yapısı, Düşünceleri;**

Şirkette çalışan veya çalışmayan aile bireyleri arasındaki ilişkiler, düşünceler gelecekte yaşanacak varis, Halefiyet planlamasındaki çıkar çatışmaları ve oluşacak rekabet şirketin geleceğini etkileyebilecek gelişmelerdir.

- **Aile Şirketindeki Karmaşık Durumu;**

Aile şirketlerinin duygulardan uzaklaştırılması çok mümkün değildir. Ancak oranı, dozajı azaltılabilir. Davranış, çözümleme, konumlandırma ve diğer yöntemler uygulanarak azaltılabilir. Aile şirketlerindeki duygusallık ile birlikte sorunlarında farklılaşması, eklenmesi çözülmesi gereken konuların karmaşık bir hal almasına sebebiyet verir. Bu farklılaşmanın da farkında olunmalıdır.

- **Aile Şirketlerinde Kural Eksikliği;**

Aile şirketlerinin birçok ailenin şirketinin çoğunda mevcut bulunan iş tanımlamaları gerçek durumlarını yansıtmamaktadır, belirgin değildir. Olduğu şekliyle, olması gereken şekliyle çalışmalar yapılmadan hazırlanmış olabilmektedir. Aile ve şirket yönetiminde yetkilendirmeler ve sorumlulukların net olmaması da koordinasyonsuzluklara sebebiyet verebilmektedir. Bu gibi dengeli olmayan hiyerarşi şirkette ve ailede çatışmaların çoğalmasına, iş verimliliğinin azalmasına, iş tatmininin yok olmasına, motivasyon düşüklüğüne, şirketin güç kaybetmesine sebebiyet vermektedir. Buna ek olarak da aile için verilecek kararlar ile iş yönetimi için verilecek kararların iç içe geçmesi, karışmış olması, ilke ve kurallarla, kararların nitelikli olmaması, uygulamanın da başarısız olmasına sebebiyet vermektedir. Bu durumda tabii ki aile ve iş için çıktıların, sonuçların tatmin edici olmaması, gelişime yönelik şirketin gelişimini olumsuz etkileyecektir. Sonuç olarak iş yönetimi ve aile kararlarının birbirinden ayrılmaması, aile şirketine zarar verecek, yönetsel bir hata olacaktır.

- **Aile Şirketlerinde Kurumsal Yapılanmadan Kaynaklanan Disiplini Yok Sayma, Uymama, Direnç Gösterme;**

Aile şirketlerinin birçoğu, aile bireyleri stratejik öneme haiz kararlarda, stratejik olanlara gerekli özeni, özveriyi göstermemektedir. Önemli stratejik kararların alınmasında gecikme, ihmal etme durumları söz konusu olabilmektedir. Aile bireyleri olması gereken şekli ile değil alışkanlıkları ile işi yönetme aşamaları oluşabilmektedir. Pek çok aile şirketi, günün kurtarılmasını gelecekte ulaşılabilecek hedefe tercih edebilmektedir. Bu durumda aile şirketlerinde var olan örgüt yapısı, kültürü değişim karşısında uygulanması gereken normlara, yapı ve kurallara bağlı kalmayı ve değişime direnç göstermeyi ön planda tutarlar. Bu durumda yapının geleceğini, kültürel vizyonunu, şirketin var olma geleceğini etkiler.

E. AİLE ŞİRKETLERİNİN BÜYÜME AŞAMALARI NASIL GERÇEKLEŞMEKTEDİR?

Geleceğinizi koruyabilmek, muhafaza edebilmek ve varlıklarınızın büyümesini sağlamak için siz aile şirketinizi oluşturduunuz. Şu an sahip olduğunuz şirketinize bakınca onun herhangi bir insan ömründen daha uzun bir ömür, gelecek vaat ettiğini biliyorsunuz, hayal ediyorsunuz. Ancak şirketinizin ne kadar yaşayacağını, nasıl gideceğini bilmiyorsunuz. İşte bu durum sizin atacağınız adımlar, yapılanmalar, hedeflerinizle doğru orantılıdır. Dünya üzerindeki birçok araştırmaya baktığımızda, incelediğimizde görüyoruz ki aile şirketlerinin yüzde otuz beşi ikinci kuşağa ve sadece yüzde on üçü ise üçüncü kuşağa geçmektedir. İşte bu durum kolay olmayan bir süreç ile başlayan aile şirketleri bu duruma iyi bir planlama yaparak engel olabilir. Aile şirketleri kuruluş aşamasından itibaren geçirdiği farklı aşamaları tanımlamaları mümkündür. Bu aşamaları tanımlarken, aile şirketi kavramındaki genel düşünce çoğunluk hissesine sahip olmak değil yönetim faaliyetlerinin yürütülme yapısı, yetkinin nasıl ve ne şekilde aile bireylerinde olacağını, yetkinin toplanma aşamasıyla belirlenmiştir. Aile şirketlerinin yapılarını şu şekliyle açıklayabiliriz;

- Girişimcinin oluşturmuş olduğu ve halen de yönettiği, kararlarını aldığı, etkisinin olduğu birinci nesil olarak devam eden,
- Kardeş ortaklığı olarak büyüyen ve gelişen aile şirketleri,
- Kuzenlerin şirket ortaklığında olduğu kompleks bir yapıya gelmiş aile şirketleri,
- Sürekli olmayı başarmış aile şirketleri olarak aile yaşam döngülerini, modellemelerini görmekteyiz.

Aile şirketlerinde mülkiyet yapısı, yönetimin gelişimi, değerleri, değişimi ile yapısı, durumu belirlenmiştir. Bu değerlere göre aşamalarının belirgin açıklamalarını şu şekliyle aşağıdaki değerlerde belirtebiliriz.

- **Girişimcinin (Kurucuların) Hâkim Hissedarların Olduğu Aile şirketleri;**

Aile şirketlerinin gelişim ve dönüşüme başladığı ile başlangıç adıdır. şirket mülkiyeti tamamen girişimcilerin, kurucuların sahipliğindedir. Yönetim olarak, karar aşaması olarak tek yetkilidirler. Kararları hızlıca alıp, uygulamaya aldıkları dönemdir. şirketin başarısı için yüksek performans, emek harcadıkları, şirkete büyük bağlılık, sadakatin olduğu, basit yönetim anlayışı ile yürüttükleri dönemdir. Girişimciler, kurucular dışarıdan danışmanlardan, diğer paydaşlarından destek istemiş olsalar bile kararların nihai noktasını ağırlıklı olarak kendi düşüncelerine göre, kendileri alır ve uygulamaya hızlıca geçerler.

şirketin kurumsal değerleri, kurumsal yönetim aşamaları çok karmaşık bir yapıya sahip değildir. İşte bu dönem, şirket için en kritik olduğu bir dönemdir. Bu dönemde atacağı adımlar şirketin var olması veya var olmamasının belirlendiği dönemdir. Bu dönem şirketin geleceğinin planlanacağı, gelecekte şirketin nerede olacağı, olması gerektiği, gelecekte nesillerin nerede olacağını, Halefiyet planlamasının oluşturulmasını, halefin belirlenmesini, şirketin ailenin kurumsal yapılanmasını bu dönemde başlatmalı, kademe kademe bu sürecin belirgin hale gelmesi için çalışmalarını başlatmalıdır, gayret göstermelidir.

Bu süreci oluşturmeyan aile şirketlerinin yaşam süreleri kısa olmakta, gelecekte dönüşecekleri yapılara daha çok sorun ve çözümü güç problemleri beraberinde taşımış olacaktır. İşte bu nedenlerden dolayı bu dönem oldukça iyi değerlendirilmesi gereken, zamanın en iyi kullanılabileceği dönem olduğunu kurucular iyi bilmelidirler.

- **Kardeş Ortaklığı Olarak Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketleri;**

Aile Şirketlerinin bu dönemi, girişimcinin, kurucuların nesillere, çocuklarına devrettiği bir dönemi kapsar. Bu dönemde artık işler karmaşık yapıya girmeye başlamıştır. Ağırlıklı olarak kardeşlerin hissedar olarak yer aldığı, almaya başladığı bir dönemdir. Artık mülkiyet, hissedarlık, yönetim yapısı farklılaşmıştır. Bunun yönetim anlayışı eskisi gibi olmayacaktır. (Ancak girişimciler, kurucular hata yapmaya devam edecektir. Belirli bir dönem eski yönetim anlayışı ile şirketlerini, aile yapısını yönetmeye çalışacaktır.) Bu dönemde kardeşler arasındaki dengenin sağlanması, yönetim açıklıkları, şirket faaliyetlerinin yapısının tanımlanması, aile üyelerinin şirket ile entegrasyonundaki verimlilik, performans, motivasyon değerliliklerinin oluşturulması, aile üyeleri arasındaki iletişimin oluşturulması, şirketin kritik aşamalarında yer alan çalışanlar ile aile bireylerinin işe girişi ile oluşan Halefiyet planlamasındaki düşünce karmaşıklığının şirkete etkisi ve yansıması gibi konular bu dönemde oluşabilmektedir. Kritik bölümde çalışanların aile bireyleri ile arasındaki dengeleri yönetmeler de bu dönemde önemle çözüme kavuşturulması gereken konular olarak aile şirketlerinin karşısına çıkmaktadır.

- **Kuzenlerin Şirket Ortaklığında Olduğu Kompleks Bir Yapıya Gelmiş Aile Şirketleri;**

Artık aile şirketinin yönetiminde kardeşlerle birlikte daha fazla aile üyesinin olduğu, kardeş çocuklarının olduğu, kuzenler ve çalışan diğer aile bireylerinin, akraba bireylerinin şirkete direk veya dolaylı olarak dahil olmaları ile şirket daha karmaşık, kompleks bir duruma gelmiştir. Aile şirketinin her bir üyesi farklı jenerasyondan geldikleri/gelmeleri sebebiyle farklı bakış, düşünce, algılama, çalışma tarzı farklılıkları gösterecektir. İşte bu durum şirketin nasıl yönetileceği, ne yapacakları, nasıl yapacakları hususunda stratejik planlamada farklılıklar gösterme olasılığı oldukça yüksek bir orandadır. Önceki dönemde oluşmuş, kardeşler arasında sorunlar bu döneme de aktarılmıştır.

Sorunlar devam etmektedir. Bu sorunlara bu dönemde önemli bir sorunda aile yönetiminin nasıl yapılacağı konusu, sorunu oldukça yoğun bir şekilde bu dönemde yerini alır. Bu dönemde aile şirketinde artık aile yönetimi ve şirket yönetimi olarak iki ayrı sorun yaşanmaya başlamıştır. Artık aile üyelerinin şirkete istihdamının nasıl olacağı, aile hissedarlık yapısının durumu nedir, nasıl olacak, nasıl şekilleneceği, risklerin ne olacağı, hissedarlara kar dağıtım yapısının durumu, şekli, hissedarlar şirketten nasıl, ne kadar likit sağlayacakları, aile bireylerinin şirketteki yetki ve sorumluluğu, aile üyeleri arasındaki anlaşmazlıklar ve bunların nasıl çözüme kavuşturulacağı, gelecekte şirketi ve aileyi kimin yöneteceği, bu sorunların çözümü için ne yapılacağı, nasıl yapılacağı konuları önem arz etmektedir. Artık Ailenin Kurumsal Yapılanması ve Şirketin Kurumsal Yapılanmasındaki çalışmalar daha derin, nitelikli ve kesin hale getirilmeli ki aile şirketinin sürekliliği sağlanmış, şirketin farklılaşması ile uzun süreli şirket olma devam etsin.

- **Sürekli Olmayı Başarmış Aile Şirketleri;**

Üst bölümlerde belirttiğim aşamaları aile şirketleri yaşayarak belirli bir döngüyü tamamlar. Bu onların yaşam sürelerini belirler. İşte bu yaşam sürelerini en iyi şekilde planlayarak geçen şirketler artık sürekli olmayı başarmış aile şirketleridir. Bu şirketler artık çalışmalarında ne yaptığını bilen, planlamalarını kurgulayan, şirketin örf, kültür ve gelecek koordinasyonundaki riskleri öngörebilen, değerleri için çalışan bir şirket olma, geliştirme çalışması içerisindedir. Artık oluşabilecek sorunlar, konular ve risklerde nasıl hareket, eylem planı uygulayacağı hususunda her şeyiyle hazırdır. Sürekliliğini nasıl ve ne şekilde daha iyiye taşıyabileceğinin çalışmasını yapan aile şirkettir. Artık şirkette aile bireyleri profesyonellerle hedefler üzerinde çalışmaktadırlar. Artık profesyonelleşme süreci “Aile Anayasası” süreci, örgüt yapılanması, yetki devri ve yetkilendirme, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, örf ve kültür yapıları belirgin bir yapıya gelmiştir. Bu yapılar profesyonel bir vizyon ile bakış açısı ile hem aile yönetiminde hem de şirket yönetiminde işletilmektedir.

Bu süreç uzun ve sancılı bir çalışma gerektirmektedir. Bunun için bugün ve gelecekte var olmaya devam etmek istiyor isek sürekli olmayı arzu ediyor isek kurumsallaşmak için sürekli olmayı başaran şirketler her zaman vizyoner olmuşlardır, başarmışlardır. İşte her aşaması farklı olan, farklı zorluklar içeren yapının ve dönemin açıklamalarını yapmış olduk. Görüleceği üzere aile şirketinin iyi yönetilmesi, planlanması ve yapılması gerekenleri zamanında yapması neticesinde sürekli olmayı başaran bir aile şirketi olacaktır. Birçok aile şirketi işe başlama dönemlerinde çok özveri, muazzam mücadele ve gayret göstererek başarılı olurlar. Bu başarı kesinlikle onları rehavete, başardım duygusuna kapılmalarına sebebiyet vermemelidir. İkinci nesile geçişle birlikte işlerin karmaşık hale geleceğini, kurumsallaşmanın daha zorunluluk olduğunu hissedileceğini, kurumsal yapılanmanın karmaşık bir süreç olduğunu, başarı için aile ve şirketin menfaatlerinin dengelenmesi gerektiği de iyi bilinmelidir. Bunun için her dönemin farklılıklarını iyi bilmeli, analiz etmeliyiz. Kurumsal yönetim ve bilinci ile aile şirketini dönüşüme sahip bir yapı ile sürekliliğini sağlamalıyız.

F. AİLE ŞİRKETİNİZİN KURUMSALLAŞMASINDA SORMANIZ GEREKENLER NELERDİR? NASIL OLMALIDIR?

Şirketinizin ve Ailenizin Kurumsallaşmasında sizlere bazı sorular yöneltiyoruz. Bu Kitapta, Çalışmamızda **bu sorulara yönelik cevapları bulacağınızı bilmelisiniz!**

• AİLE ŞİRKETİNİZDE KURUMSAL YAPILANMANIZDA; **Hiç Düşündünüz mü?**

Ailemin ve şirketimin birlikte kurumsallaşmasını nasıl, ne şekilde yapabilirim? Neyi sormalıyım? Sorgulamalıyım?

- Aile üyeleriniz bugün ve gelecek için ne yapıyorlar?
- Aile meclisiniz, aile kurulunuz, aile konseyiniz, aile ofisiniz var mı?
- Aile üyeleri arasında planlama yaptınız mı? Adil mi? Adaletli mi? Hakkaniyet oluşmuş mu?
- Aile üyeleri aile kurulu ile iletişim halinde mi?
- Ailenizin gelecek vizyonu belirgin mi? Aile üyeleri buna hazır mı? Ne kadar hazır?
- Aile üyelerinin bugün ve gelecek rolleri tanımlanmış mı? Ne yaptınız?
- Aile üyelerini işe dahil edebilmek için politikanız, stratejiniz var mıdır? Nasıl yapmayı düşünüyorsunuz?
- Aile üyeleri / hissedarlık politikanız nasıl?
- Ailenin Halefiyet planlamasını nasıl yaptınız?
- Aile üyelerinin kaynaklarını kullanabilme politikaları, ilkeleri yapıları nedir?
- Ailenin harcama, yatırım kararları nasıl alınıyor.

- Aile üyeleri istedikleri işi oluşturabiliyorlar mı? Bu oluşumu hangi kaynaklardan sağlıyorlar.
- Aile içi sorunlarınızı nasıl çözümlüyorsunuz? Gelecekte siz yok iseniz nasıl çözümlenmesini planladınız?
- Ailenin sürdürülebilirliğini nasıl planladınız? Kaç nesil devam edeceğini düşünüyorsunuz?
- Ailenizin ismini ve geleceğinin sağlam olması için aldığınız önlemler nelerdir?
- Sizin için, aileniz için gelecekte bu süreçleri ne ile nasıl gerçekleştirebileceksiniz?

- **AİLE ŞİRKETİNİZİN KURUMSAL YAPILANMASINDA ve ORGANİZASYON GELİŞİMİNİZDE; Hiç Düşündünüz mü?**

Analiz yaptınız mı? Şirketimin kurumsallaşmasını nasıl ne şekilde yapabilirim? Nasıl yapacağım? Nasıl başaracağım?

Günümüz küresel rekabet ortamında şirketlerin stratejik hedeflerine ulaşabilmesi için tüm yönetim kademelerindeki görev, yetki ve sorumlulukların yeniden tanımlanarak sistemin kurulmasını, operasyonel ve taktiksel süreçlerinin organize edilerek etkin ve verimli bir kurumsal yapılanma ile Organizasyonel gelişim sağlanır.

- Şirketimin durumu nedir? Neredeyim? Ne yapacağım? Şirketimin geleceğini nasıl şekillendireceğim?
- Şirketimin bugün ki organizasyon yapısı nedir? Gelecekteki kurum stratejimize hizmet edebilecek mi?
- Organizasyon içerisinde aile bireyleri ile profesyonel yöneticiler uyum içerisinde, verimlilik içerisinde çalışabiliyorlar mı? Şirketimize değer katıyorlar mı?
- Şirketinizde yetenekli ve profesyonel yöneticileri istihdam edebiliyor musunuz? Sizlerle çalışmak istiyorlar mı?
- Organizasyon işleyişinizde, şirketinizin satın alma, üretim, planlama, satış sonrası hizmetler, muhasebe, finansman, pazarlama, satış, insan kaynakları diğer departmanlarınızın iş akışlarını, işleyiş süreçleri var mıdır? Uygulamaya, aldınız mı? Etkin çalışıyorlar mı?
- Şirketiniz hedeflerle yönetim kapsamında mı? Hedefleri belirlediniz mi? Bütçeniz var mı? Uyguluyor musunuz?
- Şirketinizin stratejik planlaması hazır mı? Gelecekte nerede olmayı planlıyorsunuz? Stratejik hizmetlere ulaşmanız için, performans yönetiminiz, kariyer planlamanız, yetenek, yetki yönetiminiz ve diğer çalışmalarınız uygulanmakta mıdır?

- Şirkette operasyonel, stratejik iş yönetiminiz hangi aşamadadır? Siz hangisi ile ağırlıklı zaman kaybediyorsunuz?
- Şirketin kendisine özgü, uygulama genelgesi, ilke ve yönetim anlayışına yönelik uygulama ilke, kuralları, yaptırımları oluşturuldu mu?
- Şirketinizin verimli bir toplantı planlaması, yönetimi var mıdır?
- Şirketinizin verimli bir raporlama sistemi var mıdır? Geleceğinizi ve bugünü raporlarla okuyor ve şirketinize raporlarla yön verebiliyor musunuz?