

Aile Şirketlerinde Aile Anayasası, Şirketlerde Nesiller Arasında Yetki Devri

Nedim Narlı
Rönesans Değişim Bilimleri Enstitüsü

Türkiye’de Aile Şirketleri

Türkiye'nin Endüstriyel Tarihçesi

- Cumhuriyet dönemi 1923-1950
- 1950 sonrası dışa bağımlı montaja dayalı aile şirketleri
- 1960 sonrası toprağa dayalı endüstriyel yapıya geçiş
- 1983 sonrası dışa açılma
- 2001 sonrası rekabetçi konuma ulaşma

Kobiler ve Aile Şirketleri

- Kobilerin oranı: % 99
- Aile şirketlerinin oranı: %95
- Ortalama aile şirketleri ömrü: 25 yıl
- Aile şirketleri
 - 1870 Vefa Bozacısı 4. kuşak yönetimde
 - Koç, Sabancı Holding 3. kuşak yönetimde
 - Ülker 2. Kuşak yönetimde
 - Vestel 1. kuşak yönetimde

Aile Şirketlerinin Avantajları

- Sermaye yapısının ailenin elinde olması
- Karar almada hız
- Aileden kaynaklanan ekip ruhu
- Benim işim değil yaklaşımın olmaması
- Güçlü aile bağları dolayısıyla krizde olumlu refleks
- Bilgi ve tecrübenin kurumda devamlılığı
- Kurum kültürü
- 1. kuşakta esneklik

Aile Şirketlerinin Dezavantajları

- Finansmanın aile ile sınırlı olması
- Yanlış istihdam
- Yetki ve sorumluluk belirsizliği
- Yönetmeye dayalılık
- Eğitim konularında isteksizlik
- Yanlış aile kültürünün kuruma yansımaları
- Çıkar çatışmaları

Aile Şirketlerinin Dezavantajları

- Verilere göre karar almada isteksizlik
- Girişimcinin muhafazakarlığı
- Yönetimin devrinde isteksizlik
- Hissedarların karar mekanizmalarında sürekli yer alma isteği
- Kurumsallaşmada isteksizlik

Tam Rekabet Ortamında Yönetim, Yönetişim ve Stratejik Yönetim

Şirketlerin Yaşamlarındaki Evreler

- Varlığını Oluşturma (LTD Süreci, Kuvvetler Birliği ve Yönetim Süreci)
- Varlığını Sürdürülebilir Kılma Yani Kurumsal Yönetim. (A.Ş. Süreci, Yönetim Yürütüm Ergleri, Kuvvetler Ayrılığı, Girişimci olmadan da Yönetilebilir Süreç)
- Sürdürülebilir Yönetilebilir Karlı Büyüme, Yani Kurumsal Yönetişim (A.Ş. Süreci, Yönetişim, Yönetim, Yürütüm, Yargı Ergleri, Kuvvetler Ayrılığı, Girişimci Olmadan da Ortak Akıl İle Yönetilebilir Süreç)

Kurumsal ya da Kişisel Yönetişimin Dört Ana Fazı

- Stratejik Yönetim (Geleceği Yaratma)
- Operasyonel Yönetim (Geleceği Uygulama)
- Ölçme, Denetleme,
- Açıklıkları Yönetme

Stratejik Yönetim

- Sürdürülebilir büyüme için, tüm beklentilerin özelde de müşteri beklentilerini onları tam tatmin edecek şekilde çözüm üretmek amacıyla, İşletme içindeki tüm birimlerin, çözümün tam yaratılması, sürdürülmesi ve geliştirilmesine yönelik faaliyetleri koordine eden bir yönetim sistemidir.

- “Stratejik yönetim: Organizasyonla onun çevresi arasındaki ilişkileri tespit ve değişimleri öngörme sürecidir.
- Seçilmiş optimum hedeflere doğru her şeye rağmen, ulaşmanın yoludur.

Bütün Bunları Yaparken;

- Sorumlu davranmayı, adil olmayı, şeffaf olmayı, hesap verici olmayı, iş yapma biçimi olarak, hem biz hem çalışanlarımızda kurum kültürü haline getirmeliyiz.
- Keza sürekli değişimi, yenilikçiliği, empati ve müşteri odaklılığı, uzlaşma ve paylaşımı kurum kültürümüze değerlerimiz olarak katmalıyız.

Sorun Bunu Nasıl Başaracağızımızda...

- Geçmişte değişim bu kadar hızlı değildi.
- Küresel rekabet koşulları tam oluşmamıştı.
- Müşterilerde bu kadar baskın ve seçenekli değildi.
- Biz girişimci ve yöneticiler mevcut bilgimiz ve becerilerimizle, hiyerarşiye dayalı organizasyonlarımızla işlerimizi götürebiliyorduk.
- Üstelik birde başımızda aile şirketleri olmaktan kaynakla sorunlarımız var

Aile Olarak Kurumsallaşma Sorunlarımız

- Kurumsal yönetim anayasamız yok
 - Kurumun değerleri , ilkeleri, üretken rolü
 - Organizasyon yapısı
 - Yönetişim ve stratejik yönetim ve yıllık hedefleri
 - Denetleme ve ölçme sistemleri

- Prosedürlerimiz yani yasalarımız yok.
 - Öncelikle iş süreçlerimizin analizi ve haritaları ve bunlara dayalı iş tanımlarımız ve prosedürlerimiz yok.
 - Bu süreçleri yürütecek çalışanlarımızın analizi yeterlilik ve yetkinlikleri yok, dolayısıyla kimi hangi süreci nasıl yapacağına dair formalizasyon çalışmaları yok

- Altımızdaki pist de, dinlediğimiz, söylediğimiz şarkılar da alışageldiğimiz, oynadığımız oyunlar da değişiyor.
- Seyircilerin beklentileri değişti. Seyirci yani müşteri sadece seyirci olmak değil, oyunun da bir parçası olmak istiyor.

Biz girişimci ve süreç liderlerine düşen de önce kişisel kalitesi yüksek ekip oluşturmak, sonra bilgi ve becerilerini arttırmak ve kurumsal adalet ve yönetim ortamını sağlamak olmalı.

Daha sonra ekibimizi müşterilerimizle, tedarikçilerimizle yönetiştirip, geleceğin yaratılması için, yeni ve doğru senaryolar ürettirmek ve planlandığı gibi hayata geçirmek, sürekli hedef ve senaryolara göre yolculuğumuzu denetlemek, ölçmek açıklıkları fark edip büyümeden önlem almak kültürünü oturtmak olmalı.

**BUNUDA ANCAK KİŞİLERİ YÖNETEREK DEĞİL
SÜREÇLERE LİDERLİK YAPARAK BAŞARABİLİRİZ**

Aile Şirketlerinde Organlar, Aile Meclisi, Ortaklar Kurulu ve Aile Anayasası,

Şirket Yapıları

- Gerçek kişi ve adi ortaklıklar
 - Adi ortaklıklarda hukuksal kavramlar
- Tüzel kişiler LTD şirketler
 - Sorumlu müdürler
 - LTD şirketlerde ortakların hukuksal sorumlulukları
- Anonim şirketler
 - Hissedarlar kurulu, %51 yönetim kurulu seçme , %67 sermaye arttırım kararı, %10 azınlık hakları, özellikli hisseler
 - A.Ş.' de ortakların hukuksal sorumlulukları

Aile Meclisi

- Aile meclisi kimlerden oluşmalıdır.
- Aileye akraba gelen ama çalışanlar meclise gelmeli, çalışmayan aileye giren bireyler toplantılara katılmamalı.
- Yılda iki kez toplanmalı.
- Aile meclisinin süresi şirketin kontrolü ailede olduğu sürece devam etmeli.
- Başkanlığını en akil kişi yapmalıdır.

Aile Meclisinin Görevleri

- Aile anayasasının oluşturulması
- Hedeflerin konulması
- Ortak akıl yaratılması
- Kurum karar risklerinin yönetilmesi
- Aile içi adaletin sağlanması
- Kaynakların doğru kullanılmasının sağlanması
- Şirketin devamlılığının aileden bağımsız olmasının sağlanması

- Şirket içi aile bireyleri çatışmalarını çözmek
- 18 yaşını geçen çalışan çalışmayan tüm aile direk üyelerinin beklenti ve önerilerini alıp değerlendirme
- İcraatın ve aylık hedeflerin kontrolü
- İcra kurulu başkanının atanması
- Yılda bir veya 2 kere toplanarak gözden geçirme

- Kaos ve krizlik durumlarda yönetime el koyup kurumu düze çıkarmak
- Kurum ve ailenin değerlerini ilkelerini koymak
- Aile anayasa değişiklikleri tekliflerini değerlendirmek
- Aile ve kurumun vizyonunu belirlemek

Aile Anayasası

- Ailenin veya ailelerin yönetim kurulunda temsili
- Aile bireylerinin profesyonel çalışma koşulları
- Şirket strateji ve politikalarının aile bireyleri ile paylaşması
- İşletmede çalışmayacak çocukların kariyer planlaması
- Çalışacakların kabiliyetleri ve istekleri çerçevesinde eğitimleri iş başı rotasyonları işe hazırlanması

- Aile bireylerinin kişisel mülkiyet oran ve sınırlarının belirlenmesi
- Aile bireylerinin aylık geçimlerinin belirlenmesi
- Aile şirketin gelecek nesillere taşınması için yapacağı kurumsallaşma çalışmaları
- Aile bireylerinin şirketten beklentilerinin belirlenmesi

- Ailede çalışan çalışmayan üyelerin ilişkilerinin düzenlenmesi
- Aileye evlilikle katılan üyelerin davranışlarının netliği
- Kar dağıtım esaslarının belirlenmesi
- Hisselerin, hisse devirlerinin belirlenmesi
- Halka açılma politikaları
- Miras planı

*Yönetim Kurulu, Amacı, İşlevi ve
Görevleri, İşleyişi, Süresi,
Organizasyona Katkısı, Avantajları ve
Yönetmelik El Kitabı*

Yönetim Kurulu ve Görevleri

- Şirketin stratejisini belirlemek
- Ortakların beklentilerini yönetmek/sürdürebilir büyüme/ dönemsel kar/en az risk
- Genel müdürün atanması
- Genel müdüre danışmanlık

Yönetim Kurulu ve Görevleri

- Faaliyet bütçesinin belirlenip aile meclisine veya genel kurula sunumu
- Aylık toplantılarla icranın kontrolü
- Yıl içinde stratejik ve yönetsel kararların verilmesi
- Kurum riskinin takibi ve yönetilmesi
- Yatırım ve büyüme kararlarının verilmesi

Yönetmelik El Kitabı (Kurumsal Anayasa)

- Kurumun değerlerinin ve ilkelerinin oluşturulması
- Kurumun mevcut kabiliyetlerle ülkemizde ve dünyada hangi segment yada sektör için ne yapacağı (misyon)
- Gelecekte kurumun üstleneceği rolünün belirlenmesi
- Kurumun organizasyon yapısının belirlenmesi
- Kurumdaki operasyonel veya çapraz takımların ana görevlerinin ve kalite hedeflerinin belirlenmesi
- İnsan kaynakları sistemlerinin açıklanması

İcra Kurulu Amacı, İşlevi ve Görevleri, İşleyişi, Süresi, Organizasyona Katkısı, Avantajları ve Prosedürler

İcra Kurulu

- Kurul üyeleri
 - Yönetim kurulundan murahhas üye
 - Genel müdür
 - Departman müdürleri
 - Genel müdürün uygun gördüğü diğer yönetici veya danışmanlar
- Yönetim kurulunun onayladığı strateji ve bütçeyi, hayata geçirerek şirketin hedeflerine varmasını sağlamak
- Haftalık toplantılarla hesap vermek

Formalizasyon Çalışmaları

- Kalite hedefleri
- Prosedürler ve operasyonel şirket yasaları
 - Kalite yönetim sistemi ile icra
- Talimatlar
- Formlar
- Proses kontrolü
- DÖF ve PUKO

Üst Kurulların Tesis Edilmesi Sürecinde Yaşananlar

Aile Şirketlerinde Olası Temel Sorunlar

- Aile büyüklerinin birinci kuşak olarak iktidarından vazgeçmemesi
- Vazgeçse bile kuruluşun aldığı risklerle kişisel servetini tehdit etmesi
- Diğer aile bireylerinin sorumluluktan kaçmaları yada inisiyatif almaktan korkma
- Yapılan aile anayasalarına uymama
- Toplantılara katılmama
- Karar süreçlerini uzatması

- Yönetim kuruluna giren, aile ortaklarının devlete karşı borçlarda kişisel servetlerinin riskte olmasının yol açtığı sorunlar
- Profesyonel olarak da çalışan yönetim kurulu üyelerinin icradaki görevleri ile yönetsel görevlerini karıştırmaları
- Yeni katılan aile bireylerinin baskısı
- Toplantılara katılmama
- Karar süreçlerini uzatması

Çok Ortaklı ve Aile Şirketlerinde Kuşakların İşlevi

Genel Olarak Kuşaklar Ne Yapar?

- Birinci kuşak kurar
- İkinci kuşak tutar
- Üçüncü kuşak YUTAR

Oysa Ne Yapmalı?

- Hangi kuşak görevde ise hedefini süratle kurumsallaşma koymalı
- Süratle sürdürülebilir büyümeyi hedeflemeli
- Süratle küresel firma olmayı hedeflemeli
- En azından ağırdan olsa kuşaklar sonraki slaytlarda belirttiğimiz görevleri mutlaka yerine getirmeli.

Aile Şirketlerinde Kuşaklar Ne Yapmalı?

1. Kuşak

- Kurumun varlığını oluşturmalı
- Kurumun varlığını sürdürülebilir kılmalı,
- Aile meclisini oluşturmalı
- Aile Anayasasını yapmalı.
- İkinci kuşağı gelecek için hazırlamalı

Aile Şirketlerinde Kuşaklar Ne Yapmalı?

2.ve Sonraki Kuşaklar

- Stratejik yönetime geçip kurumsallaşma sürecini başlatmalı
 - Kurumu Pazardan ve müşteriden başlatmalı
 - Organizasyon yapısını yalın organizasyona çevirmeli
 - Aile bireylerinin yetersiz olduğu yerlerde profesyonel kişileri istihdam etmeli

- Sürdürülebilir büyümeyi sağlamalı
 - Kurumsal yönetime (yönetişime kurumu taşımaları)
 - Kuvvetler ayrılığını oluşturmalı
 - Organizasyon yapısını proje bazlı çapraz fonksiyonlu hale getirmeli
 - Yönetim kuruluna bağımsız aile dışı bireyleri katmalı

- Küresel şirket olmalı
 - Küresel pazarlarda tam rekabetçi konumda olmalı
 - Ya pazar beklentilerini ve farkı yöneterek markalaşmalı
 - Ya tedarik zincirinde güçlenerek maliyet yönetimi stratejilerini geliştirerek OEM olmalı
 - Ya da teknolojide güçlenerek ODM olmalı
- Küresel işbirliklerine yönelmeli
- Halka açılmalı

Özetle Aile Şirketleri Olarak Varlığımızı Sürdürmek İstiyorsak;

- Aile şirkete tabi olmalı, şirket aileye tabi değil...
- Aile şirketin hizmetinde olmalı, şirket ailenin hizmetinde değil...

Peter Druckerin Deyişle

- Aile şirkete hizmet ettikçe, her ikisinin de sağlıklı bir şekilde devamlılığı sağlanır.
- Fakat şirket aileye hizmet etmeye başlarsa ikisinin de sonu iyi olmaz.