

**T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMA SÜRECİ
VE
BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Pınar SUNGURTEKİN

BURSA 2008

**T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMA SÜRECİ
VE
BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Pınar SUNGURTEKİN

**Danışman
Prof. Dr. Melek TÜZ**

BURSA 2008

T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı'nda U2004349 numaralı Pınar Sungurtekin' nin hazırladığı “Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Süreci ve Bir Uygulama Örneği” konulu Yüksek Lisans Tezi ile ilgili tez savunma sınavı, 06/05/2008 günü 16.00 – 18.00 saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin başarılı olduğuna oybirliği ile karar verilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu Başkanı)
Prof. Dr. Melek TÜZ
Uludağ Üniversitesi

Üye
Prof. Dr. İsmail EFİL
Uludağ Üniversitesi

Üye
Doç. Dr. Özlem IŞIĞIÇOK
Uludağ Üniversitesi

06/05/2008

ÖZET

Yazar : Pınar SUNGURTEKİN
Üniversite : Uludağ Üniversitesi
Anabilim Dalı : İşletme
Bilim Dalı : Yönetim Organizasyon
Tezin Niteliği : Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı :XII+167
Mezuniyet Tarihi :
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Melek TÜZ

AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMA SÜRECİ VE BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

Aile işletmeleri, dünya ekonomisinde diğer işletmelere kıyasla çok daha büyük bir paya sahiptir. Aile işletmelerinin önemi, her geçen gün artmaktadır. Aynı zamanda ülkemizde de ülke ekonomisinde en önemli paya sahip işletmeler aile işletmeleridir. Bilindiği gibi iş dünyasında çalışma koşulları ve ekonomik şartlar sürekli değişmekte ve değişen çevre koşullarına adapte olabilen ve kendini yenileyebilen işletmeler ayakta kalmayı başarabilmektedir. Ayrıca günümüz yönetim ve işletmecilik anlayışında patron ya da lider merkezli bir yönetim anlayışının geçerliliğini yitirdiğini söyleyebiliriz. Bu koşullar altında, aile işletmelerinin varlığını sağlıklı bir biçimde sürdürebilmesi için günümüz koşullarına ayak uydurması gerekmektedir. Bunun yolu da kurumsallaşmadan geçmektedir. Aile şirketlerinin kurumsallaşması, şirketi ilgilendiren her konuda birtakım kurallar ve standartların hakim olması, şirketin eksikliğini hissettiği konularda dışarıdan yardım alması, profesyonellerle çalışılması gibi bir takım öğeleri içermektedir. Aile şirketlerinin kurumsallaşmasında önemli olan nokta, şirketin kurumsallaşma faaliyetlerinin zamanlamasıdır. Zira, geç kalınmış kurumsallaşma faaliyetlerinin şirkete çok fazla bir fayda sağlayabileceği düşünülemez. Dolayısıyla aile işletmeleri, kurumsallaşma çalışmalarına büyüme trendine girmeden başlamalıdır, böylece şirket kurumsallaşmayı hazmederek büyür ve mevcudiyetini sürdürür.

Yapılan çalışmanın ilk bölümünde aile işletmeleri ve kurumsallaşma kavramları açıklanmış olup, ikinci bölümde ise aile şirketlerinin kurumsallaşma süreci hakkında bilgiler verilmiştir. Son bölümde ise kurumsallaşma aşamasında olan iki farklı aile şirketi ile görüşme tekniği ile yapılan uygulamaya yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler : Aile Şirketleri, Kurumsallaşma, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma

ABSTRACT

Yazar : Pınar SUNGURTEKİN
Üniversite : Uludağ Üniversitesi
Anabilim Dalı : İşletme
Bilim Dalı : Yönetim Organizasyon
Tezin Niteliği : Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı : XII+167
Mezuniyet Tarihi :
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Melek TÜZ

INSTITUTIONALIZATION PROCESS OF FAMILY BUSINESSES AND A RELATED RESEARCH

Family businesses have a greater portion in world economy in comparison with the other forms of businesses; this is also the case for our national economy. As it is known, working and economic conditions are continuously changing in the world of business and the businesses which succeed to survive are the ones which are able to adapt to those changing conditions and which are able to renovate themselves. Moreover; today it is convenient to claim that employer or leader oriented management understanding is no longer valid. Under these circumstances, family businesses have to keep up with the present day conditions and the way to this passes through institutionalization. Institutionalization of family businesses implies supremacy of norms and standards in every matter of business concern, acceptance of counsel from outside when needed and working with professionals as well. The crucial point in the institutionalization of family businesses is the timing of the process itself. This is because of the fact that belated institutionalisation activities cannot provide much benefit to the business. For this reason, family businesses must launch their institutionalization activities before they go into the development trend, thereby business grows by assimilating its institutionalization process and survives. In the first chapter of this study, the concepts of family business and institutionalization are explained and in the second; information about the institutionalization process of family businesses. In the last chapter, there is a practice which is carried out by the interview technique with two different family businesses which are on their institutionalization stage.

Keywords : Family business, Institutionalization, Institution

ÖNSÖZ

Yapılan bu çalışmada Türkiye ve dünya ekonomisinde çok büyük ve önemli bir yer teşkil eden aile şirketlerini genel anlamda tanıtmak, karşılaştıkları sorunları ve çözüm yollarını tespit etmek, bu bağlamda aile şirketlerinin geleceği için önemli bir olgu olan kurumsallaşma kavramını ve kurumsallaşmanın öğelerini açıklamak amaçlanmıştır. Öncelikle konular kavramsal boyutta ele alınmış olup, yapılan uygulama çalışmasında ise kurumsallaşma aşamasında olan iki adet aile şirketinin temsilcileriyle görüşülmüştür. Aile şirketlerinin kurumsallaşma çalışmaları teorik ve pratik anlamda incelenerek farklılıklar tespit edilmeye çalışılmış, öneriler geliştirilmiştir.

Çevirileriyle tezime katkıda bulunan Bahar Sungurtekin ve Elif Sungurtekin'e, çalışmamın uygulama aşamasında sağladığı desteklerden dolayı Onur Lama'ya ve manevi desteklerini hiçbir zaman esirgemeyip beni bu günlere getiren annem Hayriye Sungurtekin ve babam Alpay Sungurtekin'e teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER VE GRAFİKLER LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİ VE KURUMSALLAŞMA KAVRAMLARI HAKKINDA GENEL BİLGİLER

1. AİLE ŞİRKETLERİ.....	2
1.1. Aile Şirketi Kavramı.....	2
1.2. Aile Şirketlerinin Temel Karakteristikleri.....	6
1.3. Aile Şirketlerinin Üstün Ve Zayıf Yönleri.....	9
1.3.1. Aile şirketlerinin üstün yönleri.....	11
1.3.1.1. Kişisel fedakarlık.....	12
1.3.1.2. İtibar.....	13
1.3.1.3. Çalışanların sadakati.....	13
1.3.1.4. Hissedar bütünlüğünün idaresi.....	13
1.3.1.5. Sosyal duyarlılık.....	14
1.3.1.6. Süreklilik ve amaç.....	14

1.3.2. Aile şirketlerinin zayıf yönleri.....	15
1.3.2.1. Çıkar çatışmaları.....	17
1.3.2.2. Zayıf karlılık.....	18
1.3.2.3. Durağan pazarlama.....	18
1.3.2.4. Nepotizm.....	18
1.4. Aile Şirketlerinin Kuruluşu Ve Gelişimi.....	21
1.4.1. Girişimcilik ve işe başlama dönemi.....	21
1.4.2. İşte başarı.....	21
1.4.3. Büyüme ve gelişme dönemi.....	22
1.4.4. Mülkiyet genişlemesi.....	22
1.4.5. Doyum aşaması.....	22
1.4.6. Eski başarıları bekleme.....	23
1.4.7. Sistem arayışı ve profesyonelleşme.....	23
1.4.8. Yeni kuşaklara devir.....	23
1.4.9. Tasfiye dönemi.....	24
1.5. Yaşam Süreleri Ve Ortaklık Yapısına Göre Aile Şirketlerinin Gelişim Evreleri.....	25
1.5.1. Yaşam süreleri açısından aile şirketleri.....	25
1.5.2. Ortaklık yapısı ve gelişme evreleri açısından aile şirketleri.....	29
1.5.2.1. Girişimcinin sahip olduğu ve yönettiği birinci nesil aile işletmeleri.....	29
1.5.2.2. Büyüyen ve gelişen aile işletmeleri.....	31
1.5.2.3. Kompleks aile şirketleri.....	32
1.5.2.4. Sürekli olmayı başaran aile şirketleri.....	3

1.6. Aile Şirketlerinde Statüler.....	36
1.6.1. Aile üyesi olanların üstlendikleri statüler.....	37
1.6.1.1. Girişimci statüsü.....	37
1.6.1.2. Varis statüsü.....	38
1.6.1.3. Akrabalık statüsü.....	38
1.6.2. Aile üyesi olmayanların üstlendikleri statüler.....	39
1.6.2.1. İşgören statüsü.....	39
1.6.2.2. Profesyonel yönetici statüsü.....	39
1.6.2.3. Ortak statüsü.....	40
1.6.2.4. Danışman statüsü.....	41
1.6.3. Aile şirketleri üç daire modeli.....	41
1.7. Dünyada ve Türkiye’de Aile Şirketleri.....	43
1.7.1. Asya ülkelerinde aile şirketleri.....	44
1.7.2. Avrupa ülkelerinde aile şirketleri.....	46
1.7.3. Güney Amerika ülkelerinde aile şirketleri.....	48
1.7.4. Türkiye’de aile şirketleri.....	50
2. KURUMSALLAŞMA.....	55
2.1. Kurumsallaşma Kavramı.....	56
2.2. Kurumsallaşma Öğeleri.....	58
2.2.1. Sadelik.....	58
2.2.2. Farklılaşma.....	59
2.2.3. Esneklik.....	59
2.2.4. Özerklik.....	59

2.3. Kurumsallaşma Süreci.....	60
2.3.1. Kanunen tanıma.....	60
2.3.2. Varlığın sürekli kılınması.....	60
2.3.3. Bireysel ve örgütsel amaç uyumu.....	61
2.3.4. Kurumsal kimlik kazanma.....	61

İKİNCİ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMA SÜRECİ

1. AİLE ŞİRKETLERİ İÇİN KURUMSALLAŞMANIN ÖNEMİ.....	63
2. AİLE İLİŞKİLERİNİN KURUMSALLAŞMASI.....	64
2.1. Aile Anayasası.....	65
2.1.1. Aile anayasasının yapısı.....	70
2.2. Yönetim Kurulu.....	70
2.2.1. Yönetim kurulunun yetki ve sorumlulukları.....	74
2.3. Devir Planı.....	75
2.3.1. Devir süreci.....	82
2.4. Aile meclisi.....	83
2.4.1. Türk aile şirketlerinin anayasa ve konsey stratejileri.....	85
2.5. Çatışma Yönetimi.....	86
2.6. Hissedarlar Sözleşmesi.....	88
2.7. Aile işletmelerinde mentorluk.....	8

2.7.1. Mentorluk kavramı.....	88
2.7.2. Aile işletmelerinde mentorluk.....	89
2.7.3. Mentorun seçimi.....	90
2.7.4. Mentorun sahip olması gereken nitelikler.....	92
3. ŞİRKETİN KURUMSALLAŞMASI	
3.1. Yönetim.....	95
3.1.1. Aile şirketinin profesyonel yönetici ile çalışması.....	98
3.1.2. Profesyonel yönetime geçiş.....	101
3.2. Planlama.....	101
3.3. Örgütlenme.....	102
3.4. Yürütme/Koordinasyon.....	103
3.5. Değerlendirme Ve Kontrol.....	104
3.6. Aile İşletmelerinde Yönetim Danışmanlığı.....	105
3.6.1. Danışmanlık alanları.....	106
3.6.2. Danışmanlık hizmetlerinden yararlanma nedenleri.....	106
3.6.3. Aile işletmeleri ve danışmanlık.....	107

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMA SÜRECİNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	109
2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	109
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	109
4. ARAŞTIRMANIN VERİLERİ.....	109

5. TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	122
SONUÇ.....	124
KAYNAKLAR.....	126
EKLER.....	130
ÖZGEÇMİŞ.....	167

TABLolar LİSTESİ

	SAYFA NO
Tablo 1.1: Aile Şirketlerinin Üstünlükleri ve Zayıflıkları.....	20
Tablo 1.2: Türkiye’de Aile Şirketleri ve Yaşam Süreleri.....	27
Tablo 1.3: Aile Şirketlerinin Gelişim Evreleri ve Temel Özellikleri.....	36
Tablo 2.1: Mentorluk Uygulamalarının Güçlü ve Zayıf Yönleri.....	91
Tablo 2.2: Kurumsal Yönetim Unsurları.....	96

ŞEKİLLER ve GRAFİKLER LİSTESİ

	SAYFA NO
Grafik 1.1: Aile Şirketlerinin Kuruluşu ve Gelişimi.....	25
Şekil 1.1: Üç Daire Modeli.....	42

GİRİŞ

Aile işletmelerinin üçte birinden biraz fazlası ikinci kuşağa devredebilmekte, bu şirketlerin ise ancak yarısı üçüncü kuşağa kadar mevcudiyetini koruyabilmektedir. Aile işletmelerinin uzun ömürlü olmamalarının en önemli nedeni etkin bir büyüme politikasının izlenmemesi ve zamanında kurumsallaşma faaliyetlerinin başlatılmamasıdır. Şirketler büyüdükçe kurallara ve bir takım standartlara olan ihtiyaç artar. Tüm bunların dışında şirket büyüdükçe işletme sahipleri ve çalışanlar yetersiz kalabilir ve dışarıdan desteğe ihtiyaç duyulabilir. Bu noktada önemli olan, şirket ihtiyaçlarının zamanında tespit edilmesi ve gerekli tedbirlerin geç olmadan alınmasıdır. Bu anlamda aile şirketleri dışı açık bir tutum sergilemeli, yeniliklere açık olmalıdır.

Yapılan bu çalışmada öncelikle aile şirketleri ve kurumsallaşma kavramsal boyutta açıklanmış olup, aile şirketlerinin kurumsallaşma yolunda atması gereken adımlar ve izlemesi gereken yöntemler açıklanmıştır. Konu teorik açıdan ele alındıktan sonra, uygulama bölümünde kurumsallaşma aşamasında olan iki aile şirketiyle görüşülmüştür. Uygulama aşamasında görüşme tekniğinin kullanılma nedeni dar bir örneklem ile daha detaylı veri toplayabilmektir. Ayrıca görüşme esnasında açık uçlu sorular kullanılmış olup, görüşmecilerin ayrıntılı cevaplar vermeleri teşvik edilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİ VE KURUMSALLAŞMA KAVRAMLARI HAKKINDA GENEL BİLGİLER

Çalışmanın bu bölümünde aile şirketleri ve kurumsallaşma kavramlarına ilişkin genel bilgiler verilecektir.

1. AİLE ŞİRKETLERİ

Ülkemizdeki şirketlerin büyük bir çoğunluğu aile şirketleridir. Aile şirketlerinin önemi her geçen gün artmaktadır. Başlangıçta aile üyelerinden birinin amatör bir ruhla ailenin geçimini sağlamak amacıyla kurduğu aile şirketinin devamlılığını sağlamak, aile şirketlerinin avantajlarını kullanıp, dezavantajlarını minimize etmek, aile şirketinin kuşaklar boyu yaşamasını sağlamak, pek az aile şirketinin yakalayabildiği bir başarıdır.

Aile şirketlerinin kavramsal boyutta genel bir bakış ile ele alınacağı birinci bölümde, aile şirketinin temel özellikleri, sahip oldukları avantaj ve dezavantajlar, şirket yapısı ve benzeri konuların üzerinde durulacaktır.

1.1. Aile Şirketi Kavramı

Aile; özünde anne-baba ve çocuklardan oluşan, duygusallığın hakim olduğu, kan bağının belirleyici olduğu, karşılıklı korumanın öne çıktığı, toplumun en küçük sosyal yapı taşıdır.

İşletme; belirli ölçüde kar elde etmek ya da hizmet yaratmak amacıyla üretim faktörlerini bilinçli, uyumlu ve sistemli olarak bir araya getiren ve

toplumun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri üreten ya da pazarlayan ekonomik ve sosyal bir kuruluştur.¹

Ailenin tanımında duygu, ilişkiler, birlik, beraberlik, destek vardır; aile yaşamsal unsurları içerir. İşletme ise, başka bir ucu temsil eder; duygunun yerini akıl, ilişkilerin yerini sonuçlar, birlik beraberliğin yerini ise rekabet alır.²

Görüldüğü gibi, kendi içinde farklı olguları barındıran aile ve işletme kavramları ortak amaçlar doğrultusunda bir araya gelerek aile şirketi kavramını oluşturur. Kendi doğasında farklılıklar içeren bu iki kavramı aile şirketlerinde dengeli bir şekilde harmonize etmek, aile şirketlerinin başarısının altında yatan faktörler arasındadır.

Aile şirketi, ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki jenerasyonunun kurumda istihdam edildiği şirkettir.³ Her ne kadar karı-koca arasında kurulan aile şirketlerinde jenerasyon farkı görülme de, belirtilen diğer özellikleri yapılarında barındırdıkları için aile şirketi statüsünde ele alınırlar.⁴

Aile şirketlerinin yönetiminde ağırlık aile üyelerindedir, nihai kararlar aile üyeleri tarafından alınır. Genellikle aile dışından çalışanlara pek sıcak bakılmaz, şirket bu anlamda içe dönük bir yapı sergiler.

¹ Güngör Ak, Bihder, “Aile İşletmelerinde Çatışmalar ve Çözüm Önerileri Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Bir Aile İşletmesine Ait Değerlendirme”, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul, 14-15 Nisan 2006, s.146-147.

² Ateş, Özgür, “Aile Şirketleri : Değişim ve Süreklilik”, Ankara Sanayi Odası Yayını, 1. Baskı, Ankara, 2005, s.1.

³ Karpuzoğlu, Ebru, “Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma”, Hayat Yayınları, İstanbul, Ağustos 2004, s.19.

⁴ Karpuzoğlu, Ebru, Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul, 2000, s.8.

Aile şirketleri işletme örgütlerinin hemen hemen en eski şeklidir. Çiftlikler, bizim bugün aile hayatı ve iş hayatı olarak düşündüğümüz alanların birbirine geçtiği eski bir aile işletmesi biçimidir.

Aile işletmelerinin ayrı ve önemli bir ticaret kategorisi olarak akademik çalışmalara konu olması 1980'lerin başından itibaren. Bugün aile işletmeleri, dünya ekonomisinin önemli ve dinamik katılımcıları olarak tanımlanmaktadır.⁵

Aile şirketleri, yalnızca küçük ve orta büyüklükteki işletmeleri (KOBİ) kapsamaz, dünyada ve ülkemizde binlerce insanı istihdam eden ve milyonlarca dolar cirosu olan çok büyük şirketlerin önemli bir kısmı da aile işletmesi kategorisindedir. Bu tür işletmelere Levi Straus, Ford, Fiat, Loreal, Sabancı, Koç, Eczacıbaşı örnek olarak gösterilebilir.⁶

Dolayısıyla aile işletmeleri yalnızca küçük ve orta ölçekli işletmelerden oluşur tarzında bir düşünce yanlıştır, burada önemli olan husus şirketin yapısı içinde ve alınan kararlarda aile üyelerinin ağırlığıdır.

Genel olarak, aynı aileden iki veya daha fazla kişi aynı şirkette çalışıyorlarsa ve bunlardan biri veya birkaçı şirketin çoğunluk hisselerine sahipse “aile şirketi”; tek kişinin sahip olduğu ve ailesinden kimsenin çalışmadığı şirket ise “patron şirketi” olarak tanımlanmaktadır. Bu çerçevede her patron şirketinin ikinci kuşağa geçince genellikle aile şirketi vasfını aldığı söylenebilir.⁷

Aile şirketleri üzerine yayınlanan makalelerde, dünyadaki aile kontrollü şirketlerinin sayısının, tüm dünyadaki işletmelerin yüzde altmış beş ile seksen arası olduğu varsayılmaktadır. Bunların büyük bir bölümünün çok küçük ölçekli işletmeler olup, bir nesilden diğer nesile hiçbir zaman geçmeyeceği

⁵ Distribute a Press Release with PR Newswire and Promote Your Business, <http://www.inc.com/encyclopedia/family-owned-businesses.html>, 28 Ocak 2008.

⁶ Bozkurt, Rıdvan, “Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Sağlanması”, Anahtar, Milli Produktivite Merkezi Aylık Yayın Organı, Temmuz 2004, Sayı: 187, s.14.

⁷ Alayoğlu, Nihat, “Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma”, Müsiad Yayınları, İstanbul, Kasım 2003, s.14.

bilinmektedir. Ancak diğerk bilinen bir gerçek ise, dünyadaki en büyük ve başarılı şirketlerin yüzde kırkını aile şirketlerinin oluşturduğudur.⁸

Tüm ülkeler ele alındığında, aile şirketlerinin milli gelirin % 45'i ile % 70'i arasında ekonomilere değişen ama çok önemli katkılarda bulunduğu görülür. Açıkçası ekonomik faaliyet içerisinde aile şirketlerinin rolü tüm ülkelerde çok büyüktür. Aynı şekilde sayısal olarak da aile şirketleri tüm ekonomilerde ağırlıklarını koymaktadırlar. Kayıtlı şirketlerin yüzdesi olarak aile şirketleri örnek alınan bazı ülkelerde aşağıdaki gibidir.⁹

<u>Ülkeler</u>	<u>Aile şirketlerinin oranı</u>
Portekiz	% 70
İngiltere (UK)	75
İspanya	80
İsviçre	85
A.B.D.	96
İsveç	> 90
İtalya	> 95
Türkiye	> 95

Yukarıda da görüldüğü gibi dünyadaki çeşitli ülkelerde aile şirketlerinin kayıtlı şirketler içindeki ağırlığı önemli düzeydedir. Ülke ekonomilerinde bu kadar önemli bir ağırlığa sahip olan aile şirketlerinin özellikleri, kuruluşu ve gelişimi, yapısı, üzerinde durulması gereken önemli konulardır.

⁸ Ateş, a.g.e., s.1.

⁹ Kırım, Arman, "Aile Şirketlerinin Yönetimi", Sistem Yayıncılık ve Mat. San. Tic. A.Ş., İstanbul, Haziran 2001, s.3-4.

1.2. Aile Şirketlerinin Temel Karakteristikleri

Dünyanın neresinde faaliyet gösterirse göstere, aile işletmelerini karakterize eden bazı ortak özellikleri vardır. Bu özellikler aile işletmelerini, diğer işletmelerden ayıran temel özelliklerdir.

Bununla birlikte unutulmaması gereken önemli bir nokta, aile şirketlerinin belirli bir standarda ya da kurallara sığdırılmayacak kadar değişken yapıda olmalarıdır. Dolayısıyla, aslında ne kadar aile şirketi varsa o kadar farklı ve çeşitli modelden söz etmek de mümkündür. Ancak genel çizgileri açısından benzerliklerini, temel karakteristiklerini belirlemek yararlı olacaktır.¹⁰

Aile şirketlerinin en ayırt edici yönlerinden biri, şirket yönetimi ile işletme stratejileri üzerinde aile kültürünün açıkça etkili olması ve aile ilişkilerinin, iş ilişkilerinin önüne geçebilmesidir. Bu nedenle, aile şirketleri uzun vadeli (gelecekle ilgili) plan ve kararlarında şirketin geleceği ölçüsünde, ailenin geleceğini de dikkate alma eğilimi taşımaktadır.¹¹

Aile şirketlerine ilişkin ortak özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir¹² :

- Genellikle aileden en az iki nesil şirket yönetiminde bulunur. Eşler, kardeşler ve anne/baba ile çocuk arasındaki ortaklıklar aile şirketi tanımına girer.
- Aile bağları, çalışanların belirlenmesinde diğer etkenlerin yanında önceliklidir. Şirket sahibinin ailede yakınlık duyduğu kişiler, genellikle iş hayatında da tepe yöneticilere yakındır.

¹⁰ Fındıkçı, İlhami, "Aile Şirketleri", Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 1.Basım, İstanbul, Eylül 2005, s.29.

¹¹ Alayoğlu, a.g.e., s.17.

¹² Aile Şirketi Deyince, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=5815>, 21 Ağustos 2007.

- Ailenin ismi ile şirketin ismi ve prestiji bağlantılıdır, şirketin iş hayatında yükselen konumu, ailenin de toplumdaki statüsünün yükselmesini sağlar. Böylece, soyadı aile bireylerinin prestijini belirlemede önemli rol oynar.

- Aile bireylerinin şirketteki konumu, ailedeki konumu ile paralel gelişir. Şirketteki statüsü yükselen ve etkinliği artan kişi, aile içinde de daha etkin konuma gelir.

- Şirket sahipleri, gelecekte miras olarak bırakacakları işletmelerinin, çocukları tarafından tanınıp sahiplenilmesini ve devam ettirilmesini ister.

- Aile bireyleri tarafından kurulan bu şirketler, kapalı yapılar oldukları için, finansal darboğaza düştüklerinde aile dışından yardım almayı tercih etmezler ve şirkete ilişkin bilgilerin aile dışına çıkmasını istemezler.

- Bu tür şirketlerde güvenilir olmak her şeyin önünde geldiği için idari personel aileden seçilir. Bu nedenle çalışanlar yerleştirilirken aile bireyelerine öncelik verilir.

- Şirket yönetim ve kontrolünde genellikle tek bir aile egemendir, çünkü işletme sermayesinin büyük bölümünü elinde tutan aile, kilit noktalarda ve önemli pozisyonlarda kendi kontrolünün işletmeye hakim olmasını ister.

Yukarıda bahsi geçen özelliklere ek olarak aile şirketlerinin temel karakteristikleri arasında yer alan bir başka özellik de aile şirketlerinde roller ve beklentilerin iç içe geçmesi durumudur.

Genel olarak aile şirketlerinde, aile (yasal eş, çocuk, kuzen, amca, kardeş vb.), girişimci (sermayedar), çalışanlar (profesyonel yönetici, iş gören, danışman vb.) olarak üç temel rol biçimi olduğu söylenebilir. Örneğin; aile üyeleri, şirketi aile kimliğinin ve mirasın önemli bir parçası ve isteklerini karşılayabilmelerine imkan sağlayan bir finansman aracı olarak görürlerken; profesyonel yöneticiler, işletmeyi gelişme ve ekonomik başarı için bir araç olarak algılayıp, kariyerleri

için gerekli olduğunu düşünürler. Girişimciler ise şirketi, adaletli geri dönüşümü sağlayan bir yatırım aracı olarak görme eğilimindedir. Dolayısıyla bu üç rolün beklentilerindeki farklılık nedeniyle, ortak amaç üzerinde bütünlük sağlanamaz.

13

Burada önemli olan nokta bu üç temel grubu ortak amaç etrafında toplamak ve çıkabilecek çatışmaları önleyecek bir takım önlemler alarak şirketin sağlıklı bir şekilde gelişimini sürdürebilmesidir.

Tüm bunların yanı sıra aşağıda bahsi geçen, aile şirketlerine özgü bir takım ortak özellikleri de ilave etmekte fayda vardır.¹⁴

- Aile şirketlerinde formal bir organizasyon yapısı yoktur, ilişkiler doğal organizasyon anlayışına dayanır. Aile şirketlerinde, genellikle yetki ve sorumluluk sınırları aile bağları (kan bağı, yaş vs. gibi nitelikler) belirler.
- Aile yapısındaki değişimler, şirketin organizasyon yapısında da değişikliğe yol açabilir.
- Profesyonelleşme, ancak işletme büyüklüğü ve işin hacmi ailenin sınırını aştığında gündeme gelir. Ancak bu durumda bile tam bir profesyonel yaklaşım sergilenmez. İşletme belirli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra aile dışından personel istihdamı gündeme gelir. Böyle bir durumda da, idari personel genellikle aileden, akrabalarından ve aileye yakın kişilerden-uzak akrabalar, tanıdıklar ve komşuların çocukları-istihdam edilir. Çünkü, bu tür şirketlerde güvenilirliğin uzmanlıktan önce geldiği ve aile üyeleri var iken, aile dışından idari personel almanın hoş karşılanmadığı durumlara sıkça rastlanır.
- İş gücü devir oranı yüksektir. Çalışanlar ve sahipler arasında “biz” ve “onlar” ayırımı söz konusudur. Şirket sahipleri genellikle kendilerini aşan yöneticilerle çalışmakta zorlanırlar. Raporlara, eğitime, kısaca işin tüm bileşenlerine yeterince duyarlı olmayıp, sadece üretim ve satıştan zevk

¹³ Alayoğlu, a.g.e., s.20-23.

¹⁴ Fındıkçı, a.g.e., s.30-32.

aldıklarından, sistemin bütünü görmekte zorlanırlar. Bu zorluğu aşarak rapor üzerinden hakimiyet kuramadıklarından, kendilerince kilit birimlere aileden birini getirme gereği duyarlar. Bu anlayış ise sık sık personel değişimine sebep olur.

- Aile şirketleri, en belirleyici karakteristik olarak mevcut alışkanlık ve uygulamalarını terk etmede genellikle zorlanan, değişime direnç gösteren, yeniden yapılanma ve özellikle kurumsallaşma ihtiyacı önde olan yapılardır.

- Aile şirketlerinde, işin başında yoğun bir etkileşim ve iletişim ile aile üyeleri arasında bir güç birliği yaşanırken zamanla işler büyüyüp kişilerin, sosyoekonomik refahları, yaşam biçimleri geliştikçe söz konusu yakın işbirliğinin zayıfladığı, iç çatışmaların çoğaldığı, rol çatışmalarının olabildiği görülmektedir.

- Aile şirketlerinde girişimci statüsündeki grubu takip eden kuşak daha çok varis statüsündedir. Varis statüsündeki yeni kuşağın yetişmesi, gelişmesi, sahip olduğu olanaklar, bir önceki kuşağa göre daha da gelişmiş olduğundan, işin başındaki zorlukları genelde görüp yaşamadıklarından daha rahat olabilmekte ve zamanla girişimci kuşağın yükünü almakta zorlanabilmekte ya da işe uyum sağlamakta sıkıntı çekebilmektedirler.

1.3. Aile Şirketlerinin Üstün ve Zayıf Yönleri

Aile şirketlerinin temel karakteristiklerini ortaya koyduktan sonra, aile şirketlerinin üstün ve zayıf yönlerini belirtmek, aile şirketlerini diğer şirketlerden ayırt etmek ve aile şirketlerini daha yakından tanımak açısından faydalı olacaktır.

Literatürde büyük ölçüde aile şirketlerinin zayıflıkları üzerinde durulmasına rağmen, aile şirketlerinin üstünlükleri üzerinde yeterince durulmamıştır. Aile yapısı ile şirket yapısının birbirlerine etkileri nedeni ile bir

arada yürüyemeyeceği görüşünün ileri sürülmesi yanında, üstünlüklerinin de göz ardı edilmesi mümkün değildir.¹⁵

Aile şirketlerinde kararlar patronlar tarafından alındığı için, kurumsallaşmış şirketlere oranla, çok daha hızlı bir karar alma süreci söz konusudur. Ayrıca işletmede oluşan bilgi birikiminin korunması, aile şirketlerinin rekabet gücünü arttırmaktadır.

Aile şirketlerinde aile ve şirket kavramlarının birbirine karıştırılması aile şirketinin zayıf noktalarından birisidir. Yetenek ve deneyimlerine bakılmaksızın, aile bireyleri işe alınmakta ve organizasyonel hiyerarşi içinde yükseltilmektedir. Şirket belirli bir büyüklüğe ulaştığında patronun her şeyi denetim altında tutma, tüm yönetim fonksiyonlarını kendi etrafında oluşturma çabası da yaşanabilen olumsuzluklar arasındadır.

Aile şirketleri açısından zafiyet, yönetim yeni kuşaklara geçtikçe daha da belirgin bir hale gelmektedir. Birinci kuşakla diğer kuşaklar arasındaki en önemli fark; birinci kuşağın işi kurmuş, işine gönülden bağlanmış olmasıdır. İkinci kuşağa ise şirket miras yoluyla geçmiştir, yani ikinci kuşağın o işi sevmemesi mümkündür. İkinci kuşak, birinci kuşaktan farklı dinamiklere ve değer yargılarına sahiptir. Üçüncü kuşakta ise bu ayrım iyice belirginleşmektedir. Mirasçılardan bazıları işe en ufak bir sempati duymazken, servete ortak olmak istemektedirler. Servetin hissedarı olanlardan bazıları ise aile işinde olmak istemeyebilmektedirler. Bu, özellikle kurumsallaşmayı çözememiş aile şirketlerinde daha zorlukla aşılabilen ya da şirket dağılma sürecine girmektedir.¹⁶

Genel hatlarıyla aile şirketlerinin bir takım üstünlükleri ve zayıflıkları belirtilmiş olup, konu; finansal, yönetsel ve kurum kültürü açısından ele alınacaktır.

¹⁵ Ateş, a.g.e., s.7.

¹⁶ İter, Melih, “Aile Şirketleri’nde Kurumsallaşma ve Kobi’lerin Yönetim Sorunları”, İTO Yayınları, İstanbul, Temmuz 2001, s.13-28.

1.3.1. Aile şirketlerinin üstün yönleri

Aile şirketi olmanın üstün yönleri finansal, yönetsel ve kurum kültürü açısından olmak üzere üç grupta toplanabilir.

Finansal açıdan; sermaye piyasalarının az gelişmiş olduğu ülkelerde aile şirketleri sermaye sorunlarını genellikle kendileri çözümlerler. Sermaye piyasalarında fon temini ve kullanımına yönelik aracı kurumların yaygın olmadığı ülkelerde aile şirketleri sermaye sıkıntısına girdiklerinde çoğunlukla ailenin menkul, gayrimenkul, nakdi kaynaklarından, mevcut fonların kullanımında ise aile büyüklerinin düşüncelerinden yararlanırlar. İşletme, finansman açısından zor bir döneme girdiğinde ortaklar gelirlerini aile şirketlerinde daha kolay feda ederler. Bunun nedeni, şirketin aile ile bütünleşmiş olmasıdır ve şirketin iflasını önlemek için aile bireyleri ellerinden geleni yapmaktan kaçınmazlar.

Özetle finansal açıdan, aile şirketleri herhangi bir darboğaza girdiğinde ya da yeni bir yatırım kararı alındığında, şirket aile ile bütünleşmiş olduğu için, ortaklar her türlü fedakarlığa hazırdırlar, yaşanacak finansal bir sorunu kendi bünyelerinde çözmek isterler.

Yönetim açısından; sermayenin büyük bölümüne sahip olmanın getirdiği rahatlıkla aile şirketlerinde alınan teknik ve idari konularında yeni yöntemler uygulama ve yeni yatırımlara yönelme kararları kısa zamanda alınır. Yöneticilerin aldığı kararların uygulamaya geçmesi için de uzun bir imza prosedürünün aşılmasına gerek yoktur. Ayrıca, aile olmanın getirdiği rahatlıkla, şirket bireyleri düşüncelerini özgürce paylaşabilirler, hatta bu durum çalışanlar arasında bir sinerji oluşmasını sağlar.

Buradan yola çıkarak, yönetim açısından kararların alınması ve uygulamaya geçirilmesi aşamalarının, merkeziyetçi yönetim sayesinde, diğer şirketlere göre daha kısa zaman aldığı söylenebilir.

Kurum kültürü açısından; şirket çalışanlarının büyük bölümü aile bireyleri olduğu için şirket kolayca benimsenir ve şirket üyeleri kurumlarını kolayca sahiplenirler. Bu durum aynı zamanda kurum kültürünün yaratılmasına ve çalışanlar arasında sağlam bir şekilde yayılmasına da hizmet eder. Güçlü kurum kültürünün kolayca benimsenmesi için iletişim, geçmişten gelen birliktelik, tutum, değer ve inançlar arasındaki benzerlik son derece önemlidir. Aile değerleri ve inançları etkisiyle oluşan kurum kültürü, çalışanlar tarafından kabul düzeyini arttırır.¹⁷

Aile şirketlerinde bir takım problemler bulunsa da böyle bir ilişkinin getirilerinden başarı ile yararlanabilen bir örgüt içerisinde görülebilecek önemli avantajlar göz ardı edilmemelidir. Bu avantajlar aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir:

- Kişisel fedakarlık
- İtibar
- Çalışanların sadakati
- Hissedar bütünlüğünün idaresi
- Sosyal duyarlılık
- Süreklilik ve amaç

1.3.1.1. Kişisel fedakarlık

Birçok aile şirketinde finansal zayıflığın kaynağı olan ailenin, çoğu zaman finansal gücün ana bileşeni olması çelişkilidir. Bir çok aile şirketi minimal hisse ve kişisel fedakarlık geleneği üzerine kurulmuş olup, kar zarar hesaplarının şirketin kapatılmasını işaret ettiği sıkıntılı dönemlerde aile onuru ve sadakat ön planda olduğu için şirket varlığını korumaya devam etmektedir.

¹⁷ Aile Şirketi Deyince, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=5815>, 21 Ağustos 2007.

Özellikle hisseleri çok az kişinin elinde bulunduğu aile şirketlerinde, herhangi bir finansal sıkıntı yaşandığında kaynakların acil olarak birleştirilmesi durumunun son derece yaygın olduğu görülmektedir.

1.3.1.2. İtibar

Bir ailenin itibarı, toplum ilişkilerinde faydalı etkiler yaratmakta ve şirketin faaliyetleri üzerinde direkt ve açık bir etki oluşturmaktadır. Özellikle üretici konumunda yer alan şirketlerde yaşanan birçok finansal sıkıntıda ailenin itibarı bankalardan kredi çekilmesinde olumlu bir faktördür. Alınan risklerin belirsizliğine rağmen bankalar aile ile geçmişteki deneyimlerine dayanarak aldıkları riskin azaldığına inanmaktadır.

1.3.1.3. Çalışanların sadakati

Aile ilişkilerinin önemi şirketin iş hayatı ve toplumla ilişkileriyle sınırlı değildir. Aile bağları şirketin iç örgütlenmesi üzerinde de büyük bir rol oynamaktadır. Küçük şirketlerde aile yönetimi, yönetimin zarar göreceği şekilde fire vermesini engelleyebilmekte ve şirketin rekabetçi yönünün şirkete özel kalmasını sağlayabilmektedir.

Bir akraba aile şirketinde çalışmaya karar verdiğinde beklentiler, eğitim ve aile baskısının birleşmesi onu şirkete bağlamaktadır. Endüstride yer alan bir başka şirkette iş aradığı takdirde akrabalarının yanı sıra şirketin rakipleri de bu kişiye şüphe ile bakmakta ve bu da dışarıdaki iş fırsatlarını kısıtlayan bir başka faktör olarak kendini göstermektedir.

1.3.1.4. Hissedar bütünlüğünün idaresi

Aile, çıkarlarını şirketin çıkarlarıyla birleştirdiğinde hissedar ve yönetim grupları arasındaki çıkar birliğinden şirket önemli bir fayda görecektir. Bu tür bir karşılıklı ilişki çalışan-hissedar planlarının temelinde yer alacaktır.

Mülkiyetin etkisi nedeniyle aile yöneticileri kısa dönem performanslarına yönelik eleştirilere daha açık, şirket uygulamalarının uzun dönem sonuçlarına odaklanmakta daha özgür olabilmektedir.

1.3.1.5. Sosyal duyarlılık

Ailenin onuru ve şirketle özdeşleşmesi, yönetimin şirketin sosyal sorumluluklarına karşı daha duyarlı olmasına neden olmakta ve böylece şirketin uzun vadedeki gücüne katkıda bulunmaktadır. Hemen hemen tüm şirketlerin doğasında katı bir kar düşüncesi mevcuttur. Bu düşünce, kontrol altına alınmadıkça toplumun çıkarlarına her zaman uymayan eylemlere yol açabilmektedir.

1.3.1.6. Süreklilik ve amaç

Yetenekli aile yöneticilerinin birbirinin yerine geçmesinin bir işletmeye süreklilik ve derinden hissedilen ortak bir amaç duygusu kazandırabilmesi ağır basan bir avantajdır. Bu iki faktör geleneksel kurumların değişikliğe uğraması ve dağılmasının normal olarak kabul edildiği toplumlarda giderek artan bir önem taşımaktadır.

Her şirkette belirli amaç ve yeterliliklerin yerleşmesini sağlayan şirket gelenekleri bulunmaktadır. Aile yönetim geleneğinin mevcut olduğu şirketlerde, yol gösterici ilkelerin her birinin, şirketin kuruluşundan köken alan bütünün bir parçası haline gelmesi ve aile yöneticisinin şirketin geçmişi ve bugünü arasında birleştirici faktör olması şirketi oldukça kuvvetlenmektedir.¹⁸

¹⁸ Donnelley, Robert G., "The Family Business", Small Business Series Part I, Harvard Business Review, No.21185., s.47-52.

1.3.2. Aile şirketlerinin zayıf yönleri

Aile şirketi olmanın avantajlarının yanında bazı dezavantajları vardır ve bunlar aynı başlıklar altında toplanabilir.

Finansal açıdan; ailenin menkul, gayrimenkul ve nakdinin fazla olmaması ya da şirketin borçlanmasına sıcak bakılmaması durumunda şirketin büyüme hızı büyük olasılıkla yavaşlar. Bunun yanında şirket karının paylaşılması konusunda aile bireyleri arasında anlaşmazlık çıkabilir. Kar paylaşımı konusunda istikrarlı bir politikanın belirlenmesi de aile bireylerince tartışma konusu olabilir. Aile şirketinde çalışan iki nesil arasında da kar paylaşımı tartışması yaşanabilir.¹⁹

Bunun yanı sıra işletme yöneticileri muhasebenin temel kavramlarından kişilik kavramına aykırı davranabilmektedir. Muhasebenin kişilik kavramı, işletme ile işletme sahipleri ve ortaklarının ayrı birer kişilik olduğunu vurgulayan önemli bir kavramdır. Fakat birçok aile işletmesinde bu durum göz ardı edilerek ortaklar, işletme kasasını şahsi işlemler için kullanmakta ve daha sonra da hem finansal tabloların yanlış hazırlanmasına hem de vergisel yükümlülüklerin yanlış hesaplanmasına kadar giden pek çok soruna neden olmaktadır.

Aile işletmelerinde cari hesap sorunlarına yol açan önemli nedenler olarak, şirketin ticari faaliyeti ile ilgili olmayan faturaların şirket tarafından ödenmesi, grup şirketlerinin birbirlerine kaynak kullandırması ve grup şirketlerinin hepsinin tek şirket gibi görülmesi sıralanabilir.²⁰

Görüldüğü gibi, önceden belirtmiş olduğumuz avantajlar arasında yer alan; ortakların yaşanan finansal sıkıntıları kendi bünyesinde çözme arzusu, şirketin borçlanmaya gitmesi gerektiği durumlarda, büyümeyi engelleyen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun yanı sıra, muhasebenin kişilik

¹⁹ Aile Şirketi Deyince, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=5815>, 21 Ağustos 2007.

²⁰ Güngör Ak, a.g.e., s.150.

kavramına ters düşen uygulamalar da, aile şirketlerinin zayıf yönleri arasında yer almaktadır.

Yönetim açısından; aileden olmayan yüksek kapasiteli ve yetenekli profesyonellerin, aile şirketlerinde yükselme olanaklarının sınırlı olduğunu düşünüp sorumluluk almak istememeleri ve başka şirketlere geçmek için fırsat kollamaları aile şirketleri olmanın yönetsel dezavantajlarının başında gelir. Aile bireyleri yetenek ve bilgiden çok, ilişki düzeyi ya da tepe yöneticisine yakınlığa göre yerleştirilebilir. Bu yolla aile şirketi hem yetenekli çalışanlardan yoksun kalır, hem de aileden olmayan çalışanlar moral ve verim düşüklülüğü yaşarlar. Bu nedenle yönetim sisteminde objektif kriterlere dayanılarak hareket edilmelidir.

Ayrıca işletmede bilfiil çalışan aile bireyleriyle çalışmayanlar arasındaki ilişkiler ve varis seçme konularında yoğun olarak çıkar çatışması yaşanabilir. Bunun sonucunda maliyetlerin yükselmesi ve verimliliğin düşmesiyle karşılaşılabilir.

Yeterince kurumsallaşmamış ve profesyonel çalışanların olmadığı aile şirketlerinde yenilikleri benimsemek oldukça güçtür. Çalışanlar yeni yatırımlara ya da herhangi bir değişikliğe direnç gösterirler. Bu tip tutucu davranışlara, profesyonellerin bulunduğu, hızlı ve sürekli büyümenin sağlanması için bilimsel araştırmaların takip edildiği ve değişikliklere kolayca uyum sağlandığı kurum yapılarında pek fazla rastlanmaz.

Özetlemek gerekirse, yönetsel açıdan objektif kriterlere sahip olmayan aile şirketlerinde yaşanan sorunlar, şirket çalışanları üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır. Ayrıca genellikle profesyonellerle çalışmayan aile şirketlerinde, yönetsel anlamda bilimsel uygulamalar çok fazla takip edilemediği için değişime direnç gösterilmektedir.

Kurum kültürü açısından; aile değerlerinin iş değerlerinin önüne geçtiği işletmelerde istatistikler ve raporlamalar yerine daha çok deneme-yanılma

yöntemi kullanılır. Böylece objektif veri toplama ve değerlendirme sisteminin yokluğu, güvenilir kişilerin fikirleri tarafından doldurulmaya çalışılır ki, bu da profesyonel bir davranış sayılmaz. Diğer yandan, işletmede çalışan aile bireylerinin eğitim düzeyi düşük olabilir. Böylece yeterli vasıflara sahip olmayan aile bireyleri şirket bünyesinde yer alır ve bu da çoğu kez günü kurtarsa bile uzun dönemde şirket hedeflerinden uzaklaşılmasına neden olur.²¹

Aile şirketlerinin zayıf yönlerini finansal, yönetim ve kurum kültürü boyutlarında ele aldıktan sonra, zayıf yönler arasında en fazla öne çıkanları saymakta fayda vardır. Bu yönleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Çıkar çatışmaları
- Zayıf karlılık
- Durağan pazarlama
- Nepotizm (Akraba kayırma)

1.3.2.1. Çıkar çatışmaları

Ailenin çıkarları ile firma çıkarları arasındaki denge genellikle psikolojiktir, ailenin firmaya karşı kendi sorumluluk duygusundan kaynaklanır.

Bir aile şirketinde, aile bireyleri çoğu zaman kendi kişisel hedeflerinin ve hırslarının peşine düşmek için yönetimde yer alır. Bu çıkarlar veya hırslar işletmenin çıkarlarına ters düşse bile, aile bireyleri, yönetimde yer almalarından ve/veya mal sahibi olmalarından kaynaklanan güce sahiptir.

Yukarıda belirtilen durum doğal olarak işletmeye zarar verir, burada önemli olan husus aile çıkarlarının işletmenin çıkarlarından ayrı tutabilmek ve işletme çıkarlarını ön planda tutarak işletmenin sağlıklı bir biçimde gelişimini destekleyebilmektir.

²¹ Aile Şirketi Deyince, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=5815>, 21 Ağustos 2007.

1.3.2.2. Zayıf karlılık

Aile şirketlerinde bulunan bir başka problem kar disiplininin yokluğudur. Bir aile şirketi ürün kalitesi, fabrika ve ekipman geliştirme, satış, “imparatorluk kurma” ve personel ilişkileri üzerine bu faktörlerin firmanın uzun dönem karlarına etkisinin ötesinde odaklanabilir.

Bu noktada önemli olan, şirketi uzun dönemde büyüme ve gelişmeye taşıyacak konulara odaklanarak, şirketi temel hedefi olan karlılığa götürmektir.

1.3.2.3. Durağan pazarlama

Aile çıkarları ile gereğinden fazla ilgili olmak, bir şirketi pazardaki yeni gelişmeler ya da önemli büyüme fırsatlarından istifade etmekten alıkoymaktadır.

Aile belirli bir ürün ya da fonksiyon ile çok yakın ilişki halindeyse bir başka problem doğabilmektedir; şirket pazardaki değişikliklerin yarattığı etkilere karşı savunmasız hale gelebilmektedir.²²

Dolayısıyla aile şirketleri değişen pazar koşullarını sürekli takip etmeli, doğabilecek fırsatları zamanında değerlendirmelidir.

1.3.2.4. Nepotizm (Akraba kayırma)

Nepotizm, Latince “Nepot” kelimesinden türemiştir. Nepot “yeğen” anlamına gelir ve işletme alanında kullanılışı ise verasetin yakın akrabaya devri anlamındadır. Zaman zaman torpil ve adam kayırma için de kullanıldığı görülür.

Eğer bir işletmede nepotizm var ise ve kayırılan çalışan için işler güllük gülistanlık giderken diğer çalışanlar kendilerini kurum içinde ikinci sınıf çalışan olarak hissetmeye başladılarsa ve bu durumu giderici önlemler üst yönetimce alınmıyorsa kurum için tehlike çanları her an çalabilir. Kendilerini zamanla önemsiz hissetmeye başlayan diğer çalışanlar kendilerini önemli hissedecekleri

²² Donnelley, a.g.e., s.43-47.

yeni kurumlarda iş arayışı içine girecekler, itibar görecekları yeni sosyal çevreler aramaya başlayacaklardır.²³

Yukarıda bahsi geçen durum yetenekli istihdam kaybına neden olabilir, bu da aile şirketini zamanla kötü noktalara taşıyabilir.

Özel çaba gösterilmek sureti ile bir kişinin kendi akrabalarını işletmeye, bir kamu kuruluşuna vb.ne yerleştirmesi, bir üst makama terfi ettirmesi, bazı ayrıcalıklardan istifade ettirmesi (lojman, yurtdışı görev vs.), başka bir göreve tayin ettirmesi nepotizme birer örnektir. Nepotizmde, bir kişinin işletmede istihdam edilmesinde ve yükseltilmesinde liyakat (beceri, kabiliyet, başarı, eğitim düzeyi vs.) ilkeleri dikkate alınmamaktadır.²⁴

Nepotizmin yoğun olarak hissedildiği şirketlerde, rekabetten ziyade aile ilişkilerinin temel alındığı ölçme ve ödüllendirme, kurumun iç stresler ve gerginliklerle baş etme kabiliyetini ortadan kaldırmaktadır.

Her bir karar, şirket hedeflerine katkıya dayalı dışsal objektif standartları temel alan bir düzen yaratmak yerine, subjektif ve yüklü bir “aile problemi” haline gelmektedir.²⁵

Nepotizmin yarattığı subjektif bakış açısı ve karar alma mekanizması, şirket içi bir takım çatışmalara ve gerginliklere neden olur. Objektif standartlarla belirlenmesi gereken çalışan istihdamı, aile ilişkileri temel alınarak belirlendiği için şirket, dışarıdaki olası fırsatları değerlendiremeyebilir.

Aile şirketlerinin üstün ve zayıf yönlerini özetlemek gerekirse, aşağıda yer alan Tablo 1.1’den yararlanabiliriz.

²³ Güngör Ak, a.g.e., s.151.

²⁴ Kocabaş, Füsün - Baytekin, E.Pelin, “Aile İşletmelerinde Nepotizm ve İç Müşteri Üzerindeki Etkileri”, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul, 17-18 Nisan 2004, s.426.

²⁵ Donnelley, a.g.e., s.43-47.

Tablo 1.1 : Aile Şirketlerinin Üstünlükleri ve Zayıflıkları

ÜSTÜNLÜKLER	ZAYIFLIKLAR
Uzun dönemli bakış açısı	Sermaye piyasalarına sınırlı erişim
Faaliyet serbestisi Şirketin ele geçirilme riski az veya hiç yok Gurur kaynağı olarak aile kültürü	Karmaşık örgüt yapısı Dağınık yapı Belirsiz görev dağılımı Akrabaları kayırma
İstikrar Güçlü bir aidiyet duygusu Liderlikte süreklilik	Aile önceliklerinin işletmecilik gereklerinin önüne geçmesi Yetersiz ve yeteneksiz aile üyelerine karşı tolerans Eşit olmayan ödül istemi
Zor dönemlerde esneklik Elde edilen geliri yeniden yatırıma dönüştürme istekliliği	Sorunlu çocuk sendromu
Sınırlı bürokrasi ve sınırlı kişiselilik Esneklik	Şiddetli çalışma Fazla hızlı karar verme Aile içindeki anlaşmazlıkların iş ortamına taşınması
Finansal çıkarlar Büyük başarı kazanma olanağı	Babaerkil / otokratik kurallar Değişime karşı direnç Gizlilik
Kapsamlı iş bilgisi Aile üyeleri için erken yaşlarda başlayan eğitim	Finansal zorluklar Aile bireyleri işletmeyi kendi çıkarları için kullanabilir İşletmeye katkı ve gelir arasındaki dengesizlik Veliht seçme sorunları

Kaynak : Ateş, Özgür, Aile Şirketleri : Değişim ve Süreklilik, Ankara Sanayi Odası Yayını, Ankara, 2005, s.17.

Buraya kadar olan bölümlerde aile şirketleri ve temel özellikleri anlatılmış, bu şirketlerin üstün ve zayıf yönleri hakkında bilgiler verilmiştir. Bu noktada önemli olan aile şirketlerinin üstün yönlerini geliştirmesi, zayıf yönleri minimize etmesi, amatör ruhunu ve aile şirketi olma vasfını kaybetmeden, şirketi uzun vadede başarıya kavuşturmasıdır.

1.4. Aile Şirketlerinin Kuruluşu Ve Gelişimi

Aile şirketlerinin kuruluş ve gelişim evrelerini incelemek, aile şirketlerini daha yakından tanımak ve bu evrelerde yaşanan sorunları ve çözüm yollarını belirlemek açısından faydalı olacaktır.

Genel olarak aile şirketlerinin kuruluş ve gelişim evrelerini aşağıdaki başlıklar altında toplayabiliriz;

1.4.1. Girişimcilik ve işe başlama dönemi

Aile şirketinin sıfırdan başlayarak işin içine girmesi ilk aşamayı oluşturur. Genellikle kırsal kökenli ve yetişme dönemi zorluklarla geçmiş bir aile üyesi, ilk girişimi yapar. Yüksek başarı güdüsü, çok çalışma ve çabalaması ile birleşince kısa zamanda yol alır ve başarılı olur. Bu dönemde işin durumu, içinde yer alınan sektör ve benzeri bileşenler, girişimcinin yanına aileden ya da dışarıdan birilerini almasını gerektirebilir. Böylece ilk girişimci her türlü ayrıntısından sorumlu olduğu işi yavaş yavaş paylaşmak zorunda kalabilir.

1.4.2. İşte başarı

Yüksek başarı güdüsü, işi yaşama, çok çalışma gibi özellikler doğal sonuç olan başarıyı getirir. Bu ikinci dönemde bulunan aile şirketlerinin çoğunluğu esnaf niteliği kazanıp bu aşamaya takılıp kalabilirler. Öyle ki çoğu aile şirketlerinin gelişimi daha bu dönemdeyken kendi açısı ve ufku bakımından tepe noktasına çıkmış olur. Her yüz aile şirketinden yetmiş tanesinin kendi alanında arzu ettiği iş başarısı aşamasına geçtiği, esnaf olma niteliği kazandığı söylenebilir.

1.4.3. Büyüme ve gelişme dönemi

Aile işi destekledikçe iş de aileyi destekler. Bu karşılıklı etkileşim, işin giderek büyümesi ve gelişmesini sağlar. Bu aşama aile şirketi için adeta bir yeniden kuruluş, yeni bir ivme kazanma, yeniden şahlanma dönemidir ki çok kritik olması söz konusudur. Çünkü, çoğu aile şirketi, büyüme ve gelişmeyi görece kadar yaşayamaz. Nitekim araştırmalara göre her yüz aile şirketinin ancak altmışı bu aşamaya gelebilmektedir. Bu aşamanın sancılı olmaması için birdenbire yönetilemeyecek kadar bir büyümeyi geçilmemesi gereklidir. Nitekim bu aşamadaki bazı şirketlerin birdenbire birçok alana yatırım yaptığı, önceliklerini kaybettiği ve maalesef ustası olduğu işi bırakıp başka başka alanlara yönelip, önemli zararlarla karşılaştığı da görülmektedir.

1.4.4. Mülkiyet genişlemesi

Sonuçta aile şirketi büyüme ve gelişme dönemindeki hızlı çıkışının sonuçlarını toplamaya başlar. İlk girişimi yapan aile üyelerinin mal varlıkları artar ve gelişir. Bu dönemin önemli kritiği, mülkiyet genişlemesi ile kurucular arasında çıkan mal mücadelesi olabilmektedir. Aile şirketi bu aşamaya gelmişse (ki kurulan şirketlerin ancak yarısı bu aşamaya gelebilir) mülkiyet genişlemesinin adaletli bir biçimde yapılması, özellikle kardeşli yapılarda karşılıklı hak ve hukukun korunması büyük önem taşımaktadır.

1.4.5. Doyum aşaması

Burada önemli olan, doyum noktasına gelmiş kurumun bundan sonra ne yapacağı, nereye gideceği, enerjisini nasıl yönlendireceğidir. Çoğu kurum, bu aşamada artık yolun sonunun geldiğini düşünür. İşler iyidir, iş akış sistemi kendince oturmuştur, iş kaygısı ilk dönemlerdeki gibi değildir, sosyal ve ekonomik refah bile bazı eksiklikleri giderme noktasında yeterli olamamıştır. Farklı bakış açıları kişiler arasında ayrılımlara neden olabilir. Bir kısım kurucu artık doyum noktasına gelindiği düşüncesiyle her şeyi toz pembe görme eğilimine girerken, bazıları ise henüz alınacak yol olduğunu düşünürler.

Dolayısıyla doyum aşaması bir yerde olgunlaşma, bir yerde yeni alanlara yönelme, bir yerde tasfiye sürecinin başlangıcı olabilmektedir.

1.4.6. Eski başarıları bekleme

Doyum noktası, aile şirketi için genellikle çan eğrisinin tepe noktasını oluşturur. Bu tepe noktasından sonra yaşamın doğal gelişim seyri olarak artık eğri aşağıya doğru inişe geçmiştir. Bu arada farklı bir girişim, yeni bir açılım, yeni bir yorum ve sıçrama yapılmamış ise, yeni bir motivasyon oluşturulmamış ise, yeni bir iş alanında varlık gösterilememiş ya da mevcut işin gerektirdiği genişleme ve derinleşmeye geçilememiş ise kurum, mevcut hali ile kendisini tekrarlamaya, yani aşağıya doğru inmeye başlar. Girişimciler bir araya geldiklerinde sürekli olarak eski başarıları konuşurlar, konuşmakla kalmaz eski başarıların yeniden geri gelmesi için durmadan yeni projeler geliştirirler ama hayata geçenler azınlıktadır.

1.4.7. Sistem arayışı ve profesyonelleşme

İşte bu aşamada artık girişimciler, kendi etkinlikleri ile işin içinden çıkamayacaklarını anlamışlardır. Aslında gecikmiş olmakla birlikte artık kurumsallaşma ihtiyacını onlar da dile getirmeye başlarlar. Bu aşamadaki en kritik nokta, girişimcilerin sistematige ve kurumsallaşmaya inanmalarıdır. Aslında şimdiye kadar çoktan yapılması gereken bir iş, yani kurumsallaşma hep ertelenmiştir ya da gerekli görülmemiştir. Oysa işler yolunda gidiyorken yapılanmak ve kurumsallaşmak çok kolay olabilmektedir. Bu aşamaya gelmiş sayıları az da olsa bazı aile şirketleri, sistematize olmayı ciddi biçimde tuttuklarında mevcut karmaşık yapının içinden, kristalize olmuş, adeta yenilenmiş, gelişmeye açık bir kurumsal yapı oluşturulabilmektedir.

1.4.8. Yeni kuşaklara devir

İlk girişimi başarıyla sürdüren, büyüyüp gelişen, mülkiyetini genişleterek doyum noktasına gelen ancak eski etkinliğini gösteremediği için başarısızlıklar yaşayan ve eski başarıları bekleyen, sıkıntıların artması ile kurtuluş umudu

olarak sistematik arayışına ve kurumsallaşma çabasına giren kurum, sonunda yeni yetişmekte olan kuşağa devir sürecine girer. Aslında yeni kuşağın yaş ortalamasına paralel olarak son aşamada karşımıza çıkan devir olayı daha önceki dönemlerde de karşımıza çıkabilmektedir. Bu aşama kurumun yeniden doğuşu, yeni bir heyecanla hayata yeniden başlaması olabileceği gibi, birinci kuşağın binbir zahmetle kurduğu ve geliştirdiği işin, yeni kuşak tarafından bastırılması dönemi de olabilir. Dolayısıyla, işin geliştirilmesine paralel olarak yeni kuşakların yetiştirilmelerine de zaman ayrılmalı ve her çocuk bir proje olarak ele alınmalı ve değerlendirilmelidir. Aile şirketlerinin yüzde yirmi ile otuzunun ikinci kuşağa devredilebildiği düşünülürse kurulan işletmelerin ezici bir çoğunluğunun yeni kuşağa aktarılmadan yok oldukları görülmektedir.

1.4.9. Tasfiye dönemi

Doğal olarak bu aşamaya gelinmesi hiç arzu edilmez. Temel amaç, aile şirketinin hayatının elden geldiğince uzaması, uzatılmasıdır. İşlerin iyi gitmemesi, değerleri ve geleneği oturmamış ailelerde aile üyelerini de birbirine düşürür. Mal paylaşımı gündeme gelir. Burada unutulmaması gereken en önemli nokta, iş sahiplerinin işi kurarken, geliştirirken, mülk edinirken tek taraflı olmamaları, özellikle yeni kuşağa yatırım yapmaları, onları yetiştirmeleri noktasında zorlamaları ve işler yolundayken sistematik kurmaları, profesyonel bakış açısı geliştirmeleri, kurumsallaşmaya geçmeleri ve belki de en önemlisi ben çıkmazına girmemeleridir.²⁶

Aile şirketlerinin kuruluş ve gelişim aşamaları aşağıda yer alan Grafik 1.1' de gösterilmektedir. Şimdiye kadar bahsedilen aşamalarda önemli olan husus, gelinen her aşamada işletmelerin sürekli gelişime ve sorunların çözümüne öncelik vermesi, doğru zamanda doğru önlemleri alması ve işler yolundayken, büyüme evresine geçilmeden kurumsallaşma yolunda çalışmalara başlayarak, şirketi büyümeye ve geleceğe sağlıklı bir şekilde taşımasıdır.

²⁶ Fındıkçı, a.g.e., s.21-28.



Kaynak : Fındıkçı, İlhami, Aile Şirketleri, İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 2005, s.21.

Grafik 1.1 : Aile Şirketlerinin Kuruluşu ve Gelişimi

1.5. Yaşam Süreleri Ve Ortaklık Yapısına Göre Aile Şirketlerinin Gelişim Evreleri

Aile şirketlerinin gelişim evreleri, yaşam süreleri ve ortaklık yapılarına göre de ele alınabilir.

1.5.1. Yaşam süreleri açısından aile şirketleri

İşletmeler yaşayan organizasyonlardır. Aile şirketlerinin temel amaçlarından birisi de devamlılıklarını sağlayarak sonraki kuşaklara devretmektir.

Aile şirketleri, yaşam süreleri açısından değerlendirildiğinde 1/3 ünden biraz fazlasının ikinci kuşağa devrettiği, bu şirketlerin de ancak yarısının üçüncü kuşağa kadar varlıklarını sürdürdükleri görülmektedir.

ABD ekonomisi içinde yer alan şirketlerin yaklaşık % 90'ı ailelerin sahip olduğu ve kontrol ettiği işletmeler olup, yaşam süreleri yaklaşık 24 yıldır. ABD' de yeni kurulan şirketlerin ortalama % 40'ı daha ilk beş yılda yok olmaktadır. Geri kalanların % 66'sı birinci kuşakta batmakta veya el değiştirmektedir. Böylece ikinci kuşağa kadar yaşayabilenlerin oranı % 20'yi geçmemektedir. Bu % 20'nin ise ancak %17'si, yani sadece % 3,4'ü üçüncü kuşağa kadar devam edebilmektedir.

Türkiye açısından bir değerlendirme yapıldığında ise, şirketlerin büyük çoğunluğunun aileler tarafından yönetildiği ve hala birinci kuşağın egemen olduğu, son zamanlarda ikinci kuşağa devreden şirketlerde kısmi bir artış yaşandığı, ancak 3. ve 4. kuşağın yönettiği işletme sayısının oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. İkinci, üçüncü ve dördüncü nesile ulaşabilen sınırlı sayıda Türk aile şirketlerinden bazıları Tablo 1.2' de görülmektedir.

Tablo 1.2 : Türkiye’ de Aile Şirketleri ve Yaşam Süreleri

ŞİRKET	ŞİRKET SAHİBİ	KURULUŞ TARİHİ	NESİL
Vefa Bozacısı	Hacı Sadık	1870	4
Hacı Bekir Lokum	Hacı Bekir	1877	4
Çöğenler Helva	Rasih Efendi	1883	4
Teksima Tekstil	H. Mehmet Botsalı	1893	4
Kamil Koç Otobüs Şirketi	Kamil Koç	1923	3
Eyüp Sabri Tuncer Kolonya	Eyüp Sabri Tuncer	1923	3
Doluca Şarapları	Nihat A. Kutman	1926	3
Tatko	A. Emin Yılmaz	1926	3
Koç Holding	Vehbi Koç	1926	3
Kent Gıda	Abdullah Tahincioğlu	1927	3
Nuh Çimento, Emintaş	Nuh Mehmet Baldöktü	1942	3
Sabancı Holding	Hacı Ömer Sabancı	1946	3
Yeni Karamürsel	Nuri Güven	1950	3
Ördekçioğlu Mutfak Eşyaları	Ahmet Ördekçioğlu	1919	3
Uzel Makine	İbrahim Uzel	1940	2
Ülker	Sabri Ülker	1944	2

Kaynak : Alayoğlu, Nihat, Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, Müsiad Yayınları, İstanbul, 2003, s.30.

Görüldüğü gibi tüm dünyada önemli bir paya sahip aile işletmelerinin çoğu ikinci kuşağı göremeden varlığını sona erdirmektedir. Aile işletmelerinin ancak 1/3 ünden biraz fazlası ikinci kuşağı görebilmekte, üçüncü ve dördüncü kuşaklara kadar varlığını sürdürebilen aile şirketlerine çok az sayıda rastlanılmaktadır.

Birinci kuşakla diğer kuşaklar arasındaki en önemli farklar olarak şunlar söylenebilir :

- Birinci kuşak işine gönülden bağlanmıştır.
- İkinci kuşağa şirket miras yoluyla geçmiştir, dolayısıyla ikinci kuşağın işi sevmesi vaki olabilmektedir.
- Üçüncü kuşakta ise bu ayrım iyice belirginleşmekte, mirasçılardan bazıları işe karşı en ufak bir sempati duymazken, servete ortak olmak istemekte, servetin hissedarı olan bazıları ise, işin içinde olmak istememektedir.
- Dördüncü kuşakta genelde aile üyelerinin şirketin geleceğinden ziyade, kendi kariyer ve menfaatlerini düşündüklerine, şirketteki paylarını kendileri için sadece bir yatırım aracı olarak gördüklerine ve bu şekilde davrandıklarına şahit olunur.

Eldeki bilgiler, Türkiye’de 6. veya 7. kuşağa devredilen aile şirketi olmadığını, dünya ölçeğinde dahi, bu kuşaklara devreden şirket sayısının çok az olduğunu göstermektedir. Levi Strauss ve Rothschild Bankası ender örneklerdendir.

Gelişme evreleri ve yaşama süreleri göz önünde tutulduğunda, sürekliliğin sağlanabilmesi için aile şirketlerinde kurumsallaşmanın temelleri, en kritik dönem olarak ifade edilen 2. veya en geç 3. kuşakta atılması büyük önem arz etmektedir.

1.5.2. Ortaklık yapısı ve gelişme evreleri açısından aile şirketleri

Gelişme evreleri ve buna bağlı olarak ortaklık yapıları açısından aile şirketlerini 4 ana başlık altında incelemek mümkündür :

- Girişimcinin sahip olduğu ve yönettiği birinci nesil (tek patronlu) aile şirketleri
- Büyüyen ve gelişen aile şirketleri (kardeş ortaklığı)
- Kompleks aile şirketleri (kuzenler konsorsiyumu)
- Sürekli olmayı başaran aile şirketleri

Gelişme sürecindeki her evrede aile şirketleri farklı karakteristik özellikler gösterir ve farklı sorunlar yaşar.²⁷

1.5.2.1. Girişimcinin sahip olduğu ve yönettiği birinci nesil aile işletmeleri

Aile şirketlerinin çok büyük çoğunluğu genelde tek bir kişinin şirketin kontrolünü elinde bulundurduğu “egemen ortak”, ya da daha basit bir tabirle “tek patronlu” olma özelliği taşımaktadır. Şirketlerin oluşumu, her zaman olmasa bile, genelde bu tür bir yapı ile başlamaktadır.²⁸

Bu evrede, şirket ve girişimcinin benzer özellikleri taşımalarının doğal sonucu olarak, şirketin girişimciye bağlı olduğu, yani girişimcinin bizzat işin başında olduğu sürece işlerin yürütüldüğü, hisselerin çoğunluğunun ve kontrolün tek bir kişi ya da karı-kocanın elinde olduğu gözlemlenir.²⁹

Patron şirketleri olarak da anılan bu tür şirketlerde yönetim ve karar alma mekanizması girişimci olan kişinin kontrolündedir, girişimci gücü tamamıyla elinde bulundurur.

²⁷ Alayoğlu, a.g.e., s.29-32.

²⁸ Kırım, a.g.e., s.20.

²⁹ Alayoğlu, a.g.e., s.33.

Yine bu dönemde firma ve ürünler ve/veya hizmetler, hedef müşteri kitlesinin büyük bir kısmı tarafından bilinmez. Dolayısıyla firmanın tanınması için kullanılması gereken stratejilerin tespit edilmesinde ya da uygulanan stratejilerin başarılarının değerlendirilmesinde dış yardıma ihtiyaç duyulur. Yönetimde tek lider olan girişimcinin otoritesini sarsmadan genellemeci bir yaklaşımla danışmanlık görevini üstlenmiş olan danışman şirkette yer alması ile birlikte, değişim hareketi başlar. Bu noktada, genellikle girişimciye destek verecek aile bireylerinin sayısı ya sınırlıdır, ya da yeterli deneyim ve bilgiye sahip olmayan aile bireyleri mevcuttur. Dolayısıyla, danışman bir dereceye kadar bu kişilerin gelişmelerini de yönlendirir.³⁰

Bu tip yapılarda, firmanın ve ürünlerinin tanınması boyutunda her ne kadar danışmanlara ihtiyaç duyulsa da, alınan danışmanlık hizmeti, girişimcinin otoritesini sarsmayacak şekildedir.

Bu aşamada aile şirketlerinin karşısındaki en önemli sorunlar şunlardır: yeterli sermaye elde edebilmek, tek kişinin hakimiyeti ile diğer insanların istekleri arasındaki dengeyi kurabilmek ve bir sonraki nesil için uygun mülkiyet yapısını şimdiden belirleyebilmek.

Tek liderin mevcudiyetinin getirdiği etkinlik ve açıklık; ortaklar arasında muhtemel kavgalar nedeniyle yeni iş fırsatlarının kaçırılması riskinin daha az olması; bankalar, muhasebeciler, müşteriler vs. için hayatın daha kolay olmasını sağlaması, tek patronlu şirketlerin üstün yanıdır. Buna karşılık, tek patronlu şirketlerin kaderi, tek bir kişinin vizyonu, enerjisi, yeterliliği, esnekliği ve şansa bağlıdır. Pek çok patron her yerde ve her şeyde olmak ister. Bu tür şirketlerin patronları, işin kendilerinden sonra da devamını sağlamak istiyorlarsa, şirketin kurumsallaşmasına ve özellikle “devir” konusuna özenle yaklaşmalıdır.³¹

³⁰ Ateş, a.g.e., s.127-128.

³¹ Kırım, a.g.e., s.20-21.

1.5.2.2. Büyüyen ve gelişen aile işletmeleri

Gelişim sürecinin ikinci evresini, büyüyen, gelişen ve mülkiyeti kardeşler arasında paylaşılan “kardeş ortaklıkları” oluşturur. Kardeş ortaklığına dayalı aile şirketlerinde, iki veya daha fazla kardeş hisselerin çoğunluğuna ve kontrolüne sahiptir.

Bu evrede şirket, ne formalizasyon sürecine geçmiştir ne de herkes tarafından aynı şekilde bilinen ve uygulanan sistemlere sahiptir. Şirketin, kuruluş aşamasındaki sorunlarının bir kısmını çözümlenerek, büyüme dönemine girmesi münasebetiyle, diğer aile bireylerinin de işletmede çalışmak arzusunu taşıdıkları görülür.³²

Gelişen ve büyüyen aile şirketlerinde girişimcilerin, önceliği şirket stratejilerine vermeleri ve aile sorunları yokmuş gibi davranmaları, sorunların çözümlenmesini zorlaştırır.³³

Görüldüğü gibi bu evrede şirket farklı bir yapıya geçmiştir, şirket hem büyümektedir hem de yeni ortaklar olan kardeşler tarafından yönetilmektedir. Burada önemli olan nokta şirketin gelişim ihtiyaçlarına kulak vererek, kardeşlerin bu yapıda uyumlu bir şekilde ve yönlendirici konumda rol almasıdır.

Bu aşamadaki temel sorunlar şunlardır; hissedarlar arasında herkesin kabul edebileceği bir kontrol mekanizması kurabilmek, şirkette çalışmayan hissedarların rollerini belirlemek, sermayeyi muhafaza edip büyütebilmek, ve kardeşlerin kendi ailelerinin bir diğerine karşı hizipleşmesi eğilimini kontrol edebilmek.³⁴

Ayrıca evlilik yoluyla aileye katılan eşler ve onların ailelerinin firmada söz sahibi olmak istemeleri, gelir sağlamayı arzu etmeleri ve kendilerini aile ile

³² Alayoğlu, a.g.e., s.35.

³³ Ateş, a.g.e., s.128.

³⁴ Kırım, a.g.e., s.22.

şirketin bir parçası olarak görmeleri de, bir takım sorunların ortaya çıkmasına sebep olabilir.

Bu evrede pazar şartlarına ve işletme amaçlarına uygun sistemler kurulur ve aile fertlerinin yetersiz kaldığı bir durumda, iş ile işletme ihtiyaçlarını karşılayabilecek profesyoneller istihdam edilirse, şirketin bir sonraki evre olan kompleks aile şirketine sağlıklı bir şekilde geçebilmesi kolaylaşır.

Tüm bu sorunlarla baş edebilmek ise, etkili bir iletişim kurmak, aile anayasası oluşturmak, aile konseyi kurmak, hissedarlar sözleşmesini gündeme getirmek gibi çözümlerle mümkündür.³⁵

Yukarıda bahsi geçen kavramlar ilerleyen bölümlerde açıklanacaktır. Kardeş ortaklığı evresinde gerektiğinde profesyonel yardım alınmalı, kardeşler kendi aileleri ile şirket arasında gerekli dengeyi kurmalı, yazılı bir takım kurallar oluşturulmalıdır. Bu tip uygulamalarla yaşanabilecek sorunlar çözülmeye çalışılmalı ve şirket gelecek kuşaklara hazırlanmalıdır.

1.5.2.3. Kompleks aile şirketleri

Kan bağı veya evlilik yoluyla aileye dahil olan aile üyesi yöneticiler ile profesyonel yöneticiler tarafından yönetilen kompleks (ikinci ve üçüncü nesil) aile şirketlerinde aile normlarından ziyade, iş normları önem kazanır. Dolayısıyla bu evrede bulunan aile şirketleri ilk iki evredeki şirketlere göre daha profesyonelce yönetilirler.³⁶

Bu aşamada aile şirketlerinin karşısındaki en temel sorunlar şunlardır: aile ve hissedarlar grubunun karmaşıklaşan yapısını yönetebilmek ve aile-içi sermaye piyasası oluşturabilmektir.

Karmaşık bir hisse yapısı, kuzenlerin aynı ana babadan olmamaları, farklı akrabalar ve farklı servetlere sahip olmaları, kuzen ilişkilerini kardeşlerden “daha az içten” ve “daha fazla politik” hale getirebilir.

³⁵ Alayoğlu, a.g.e., s.36-37.

³⁶ Ateş, a.g.e., s.129.

Aile-içi sermaye piyasasını işletmek, yani “hissedarlar sözleşmesi” çerçevesinde, memnun olmayan hissedarların paylarını satın almak da sorunların çözümünde sık başvurulan çözümdür.³⁷

Görüldüğü gibi bu evrede şirketin yapısı iyice karmaşık bir hal almıştır, evlilik yoluyla aileye dahil olan aile üyesi yöneticiler ve profesyonel yöneticiler de şirkete dahil olmuştur. Ayrıca kuzenlerin de farklı altyapılardan gelmesi, bağları biraz daha uzaklaştırmıştır.

Bu karmaşık yapıyı başarılı bir şekilde yönetmenin yolu, şirketin ve aile ilişkilerinin kurumsallaştırılmasına yönelik gerekli adımların atılarak, bu sürecin ivedilikle tamamlanmasıdır. Bu çerçevede, özellikle aile ilişkilerinin sağlıklı bir şekilde düzenlenmesini sağlayacak “aile planları ve kurallarının” oluşturulması gerekir. Bu bağlamda öncelikle yapılması gereken, “hissedarlar sözleşmesi”nin hazırlanmasıdır. Dolayısıyla bu evredeki aile şirketleri, “aile üyesi” olmakla “şirket hissedarı” olmak arasındaki kesin çizgiyi çok iyi belirleyebilmelidir.³⁸

1.5.2.4. Sürekli olmayı başaran aile şirketleri

Sürekli olmayı başaran aile şirketi evresinde aile bireyleri aile dinamiklerinden ziyade, iş dinamiklerine odaklanırlar. Bir başka deyişle, aile bireyleri şirket hedeflerini aile hedeflerinden öncelikli olarak algırlar. Dolayısıyla, şirketin danışman ekipten beklentisi iş ve aile değerlerinin birbirinden ayrılarak örgüt yapısının kişilerden bağımsız hale dönüşümünün sağlanmasıdır.³⁹

Bu evre diğerlerinden farklı olarak kurumsallaşma öğelerinin yoğun şekilde şirket bünyesinde barındığı, bir başka ifadeyle, iş değerlerinin aile değerlerinden daha önemli hale geldiği bir evredir.

³⁷ Kırım, a.g.e., s.25-26.

³⁸ Alayoğlu, a.g.e., s.39.

³⁹ Ateş, a.g.e., s.129.

Bu evrede işler analize tabi tutulur ve bu işlerin icra edilebilmesi için;

- İşi yürütecek kişilerde bulunması gereken özellikler,
- İşlerin etkin ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi için ihtiyaç duyulan yetki ve sorumluluklar ile araç-gereçler,
- Yardım alınacak veya işbirliği yapılacak birimler,
- Çalışma şartları

açık ve net bir şekilde belirlenir.

Yapılan bu uygulamalar ise, personel seçme ve yerleştirme; terfi, performans değerlendirme ve ücret belirleme gibi sistemler için kullanılarak; iş değerlerinin öncelikli olarak uygulandığı bir ortam oluşturulmasını sağlar.

Görüldüğü gibi bu evrede iş değerleri aile değerlerine göre ön plana çıkmış, şirketin işleyişine dair belirli standartlar ve kurallar oluşturulmuştur. Kurumsallaşma şirkette hissedilir hale gelmiştir.

Yine bu evrede misyon belirleme, vizyon geliştirme, strateji ve uzun vadeli planlama yapmayla ilgili çalışmalar üzerinde durulduğu, karlılık yanında iç ve dış müşteri memnuniyetine odaklanıldığı; toplumsal ve sosyal içerikli hedeflerin gerçekleştirilmeye çalışıldığı da gözlemlenir.

Bu yapıdaki aile şirketlerinin karşılaşılabileceği en temel problemler aşağıdaki gibidir:

- Kurumsallaşmanın getirdiği katılığın bir sonucu olarak, yenilikler karşısında kuralların, ilke ve standartların değişmemesi veya kurallara körü körüne bağlılık, bu evredeki aile şirketlerinin yaşamaları muhtemel sorunların başında gelir.
- Kurumsal bir yapıya sahip bu evredeki şirketlerde, aile fertlerinin profesyonellerin emri altında çalışmalarının söz konusu olabilmesi, ücretlerinin yaptıkları iş ile denk olması, terfilerde profesyonellerin ve aile üyelerinin eşit

şartlar içerisinde değerlendirilmeleri; aile üyelerinin profesyonelleri engellemeye çalışmalarına veya moral ve motivasyonu düşük aile üyelerinin mevcut potansiyellerini kullanamamalarına sebep olabilir.

- Aile üyesi çalışanlar, kendi aralarında birleşerek profesyonellere ve onların yaptıkları işlere karşı yerli yersiz muhalefet ederek, bir takım engeller çıkarabilirler. Öte yandan muhalif aile üyeleriyle profesyonellerin, iktidardaki aile üyelerine karşı birleşmeleri ve birlikte hareket edebilmeleri de söz konusu olabilir.

- İş değerlerinin aile değerlerinden daha önemli görülen bu evredeki aile şirketlerinde, kariyer planlama, terfi, ücret belirleme, personel seçme ve değerlendirmede, güvenilirlik ve kan bağından ziyade, bilgi ve deneyimin dikkate alınması durumunda da-özellikle aile üyeleriyle-sorun ortaya çıkabilir.

Yukarıda bahsi geçen problemlerin asgari düzeyde yaşanması için, bu evreye, şirketin gerçekten kurumsallaşmaya hazır olduğu bir dönemde geçilmesi gerekmektedir. Bu geçiş de keskin bir geçiş olmamalı, özellikle ailenin durumu hazmedebileceği bir zamanda ya da bir takım hazırlıklar sonucu kurumsallaşma yolunda ilerlenmelidir. Yine bu evre kurumsallaşmanın şirket bünyesinde tam anlamıyla hissedildiği, profesyonellerin ve danışmanların şirkete dahil olduğu bir evredir ve taraflar arasındaki denge çok iyi kurulmalıdır.

Aile şirketleri, kendine has karakteristik özelliklerin sağladığı avantajları değerlendirerek ve kurumsal kimliğini bozmadan, örgüt yapısında gerekli esnekliği sağlayacak ve bu tür tehlikeleri önleyecek tedbirler almalı, yöntemler geliştirmelidir.⁴⁰

⁴⁰ Alayoğlu, a.g.e., s.40-41.

Kurumsallaşma seviyelerine göre aile şirketlerinin karakteristik özellikleri Tablo 1.3’ de yer almaktadır.

Tablo 1.3: Aile Şirketlerinin Gelişim Evreleri ve Temel Özellikleri

	Birinci Nesil Aile İşletmeleri	Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri	Kompleks Aile İşletmeleri	Kurumsallaşan Aile İşletmeleri
Mülkiyet	İşletme Sahibinde	Kardeşler Arasında	Aile ve Profesyoneller Arasında	Aile ve Çok Sayıda Profesyonel Arasında
Örgüt Yapısı	Basit Merkezi	Basit Yarı Merkezi	Karmaşık	Karmaşık
Karar Alma Yetkisi	İşletme Sahibinde	Kardeşler Arasında	Profesyonel Yöneticiler ve Aile Bireyleri Arasında Ortak	Profesyonel Yöneticilerden, Danışmanlardan, Aileden Oluşan Komite
Karar Alma Şekli	Merkeziyetçi	Merkeziyetçi	Merkezkaç	Merkezkaç
İletişim	Dikey	Dikey Yatay	Yatay Dikey Çapraz	Çok Boyutlu
Değerler	Aile ve Kurucu Değerleri	Girişimci Değerleri	İş Değerleri	İç ve Dış Piyasa Değerleri

Kaynak : Civan, Mehmet – Yaşar, Özlem, “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci; Gaziantep İlinde Bir Uygulama”, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi 4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Kurumsal Yönetim Bildiri Kitabı, 13-14 Mayıs 2005, s. 260.

1.6. Aile Şirketlerinde Statüler

Aile şirketlerindeki çalışanlar aile üyesi olan bireyler ve aile üyesi olmayan bireylerden oluşur. Bu bireylerin şirkette üstlendikleri statüler ve roller birbirinden farklılık arz eder.

Aile üyelerinin üstlendikleri roller, kişilerin ailenin bir parçası olmalarından dolayı elde ettikleri statülerinin gerektirdiği davranışları içerirken, aileden olmayanların üstlendikleri rol ise bilgi, beceri ve deneyimlerinin sonucunda elde ettikleri statülerin uygulamaya aktarılış biçiminden kaynaklanır.

1.6.1. Aile üyesi olanların üstlendikleri statüler

Aile üyesi olanların üstlendikleri statüler; girişimci statüsü, varis statüsü, akrabalık statüsü olmak üzere üç başlık altında toplanabilir.

1.6.1.1. Girişimci statüsü

Girişimci; emek, teknoloji, sermaye ve doğal kaynaklar olarak sayılan üretim faktörlerini bir araya getirerek mal veya hizmet üreten bireydir.

Girişimcilik; yaşanılan çevre içerisinde ortaya çıkan fırsatları sezme, o sezgilerden yola çıkarak projeler oluşturma, projeleri yaşama taşıma ve zenginlik üreterek insan yaşamını kolaylaştırma becerisine sahip olmaktır. Tanımda da yer aldığı üzere girişimcilik ekonomik faaliyetlerin temelini oluşturmaktadır.

Ülkemizde TÜSİAD girişimciyi, “bilinenleri en iyi yapan ve hünelerine aklını da katan, olağan ve olağan dışı koşullarda işgücü ve sermaye kaynaklarını verimli bir biçimde kullanacak önlemleri düşünen, analiz eden, planlayan, yürürlüğe koyan, uygulayan ve sonuçlarını denetleyebilen kişi yaratıcı girişimcidir” şeklinde tanımlamaktadır.⁴¹

Görüldüğü gibi, girişimci aile şirketinin temellerini atan kişi konumundadır, şirketin faaliyet alanını, yapısını, koyulacak sermayeyi girişimci belirler.

Davranışsal özellikler boyutundan girişimci; dinamik, risk alan, yaratıcı, yenilikçi, vizyon sahibi, problemleri kolaylıkla çözümlen ve önemsiz durumları önemli fırsatlara çevirebilen kişidir.

Ekonomik değerleri yaratma boyutundan girişimci; kendi bilgi ve yetenekleriyle birlikte mal ya da hizmet üretmek ve/veya pazarlamak amacı ile

⁴¹Girişimcilik Kavramı, <http://www.genbilim.com/content/view/1408/89/>, 05 Mayıs 2007.

doğal kaynaklar, işgücü ve sermaye gibi üretim faktörlerini bir araya getiren, kar amacı güden ve zarar olasılığını göze alan kişidir.

Görüleceği üzere girişimcinin işletme için önemi yadsınamaz bir gerçektir. Bilgisi, tecrübesi ve öngörüsüyle işletme kariyerinin yönlendirilmesinde ve işletme varlığının sürdürülmesinde girişimci, oldukça büyük etkiye sahiptir.

1.6.1.2. Varis statüsü

Varis; gelecekte girişimcinin yerini alarak firmanın yönetim kurulu başkanı veya genel müdürü ünvanını alacak ve firmanın yönetiminde etkin rol oynayacak kişidir. Dolayısıyla aile şirketinin devamlılığı açısından varisin doğru belirlenmesi ve seçilen varisin veya varis adaylarının, şirketin geleceği göz önünde bulundurularak yöneticilik için hazırlanması konuları son derece önem taşır.

Bu durumda varis şirketin devamlılığını sağlayacak ve şirketi bir sonraki nesile taşıyacak kişi olduğu için, varisin doğru seçilmesi ve gerekli eğitimleri alması, şirket için yetiştirilmesi gerekmektedir. Zamanında bir varis planı yapılmalı, varis seçimi kadere bırakılmamalıdır.

1.6.1.3. Akrabalık statüsü

İş ve aile ilişkisinin üst üste geldiği aile şirketlerinde akrabalık bağı, yönetimi zorlaştıran önemli faktörlerden bir diğeridir. Burada akraba kavramıyla girişimcinin eşi, kız ve erkek çocukları, annesi, babası, amcası, teyzesi, kuzenleri ve evlilik yoluyla aileye katılan herkes kastedilmektedir. Şirketin kurulduğu ilk yıllarda akrabalar arasındaki işbirliği şirketin verimi üzerinde olumlu etkilere sahip olurken, ilerleyen dönemlerde çatışma ortamına yol açar. Bu durumun temel nedeni, genellikle ilerleyen yıllarda varis seçiminin gündeme gelme olasılığıdır. Bu olasılığa ek olarak kurumun zaman içerisinde gelişip büyümesi ve büyümeyle beraber kurumda çalışmak ve yönetimde etkin olmak isteyenlerin de ortaya çıkması, çatışmalar için ortam hazırlar.

Görüldüğü gibi, aile şirketlerinde her bir akraba grubunun şirketten kendince farklı beklentileri vardır. Bu beklentiler, zamanla şirket içi çatışmalara yol açabilir ve bu çatışmaların iyi yönetilmesi gerekmektedir.

1.6.2. Aile üyesi olmayanların üstlendikleri statüler

Aile üyesi olmayanların üstlendikleri statüler; işgören statüsü, profesyonel yönetici statüsü, ortak statüsü, danışman statüsü olmak üzere dört başlık altında toplanabilir.

1.6.2.1. İşgören statüsü

Aylık veya ücret karşılığında işletmeye fiziksel ya da düşünsel emeği katan ve işgören olarak adlandırılan çalışanlar, diğer şirketlerden biraz daha farklı olarak aile şirketlerinde, işletmenin kuruluşundan itibaren kurucu ortağın yanındadırlar ve bu sadakatleri emektar ustabaşılara, şeflere, postabaşılara vb. daha yüksek gelir ve bazı ek sosyal haklar şeklinde döner. Ayrıca işletmenin kuruluşundan itibaren girişimcinin yanında yer almaları, şirketin maddi darboğaza girdiği noktada gelirlerinden vazgeçmelerini kolaylaştırır. Bu nedenle, işgörenler, aile bireylerine ve dolayısıyla yönetime yakındırlar ve yönetim tarafından güvenilir kişiler olarak görülürler.

1.6.2.2. Profesyonel yönetici statüsü

İşletme sahibinin ve tepe yöneticisinin çoğunlukla aynı kişi olduğu aile şirketlerinde, mevcut aile bireylerinin iş için gereken yetenek ve bilgiye sahip olmamaları ve/veya istenilen bilgi ve yeteneği kazanma ehliyetinden uzak bulunmaları durumunda profesyonel yöneticilere ihtiyaç duyulacağı bir gerçektir. Pazarlama, finansman, reklam, muhasebe, hukuk, insan kaynakları ve eğitim gibi konularda teorik ve pratik temellere sahip olan profesyonel yöneticiler çoğunlukla şirketin büyümesinde ve kurumsallaşmasında da büyük önem taşırlar.

Profesyonel yönetici; yöneticilik eğitimi olan, yöneticiliği meslek edinen ve yöneticilik işinden para kazanan, işletmenin sahibi haline gelmeden girişimcinin yaptığı işleri yapan ve bu hizmetleri karşılığında para alan kişidir.

Bu noktada önemli olan aile şirketlerinin mevcut durumu ve eksikliklerini iyi analiz etmesi ve gerek bilgi gerekse yetenek konusunda kendini geliştirmiş, şirketi ileriye taşıyacak profesyonel yöneticilerle çalışmasıdır. Ancak işletme bünyesine katılacak profesyonel yönetici ya da yöneticiler gerçekten işletmeye katma değer katabilecek kişi ya da kişilerden seçilmelidir.

1.6.2.3.Ortak statüsü

Şirketin mevcut sermaye ile amaçlarına ulaşmasının mümkün olmadığı noktada aile dışından ortak alarak işletmeye sıcak para akışı sağlama yoluna gidilebilir. Özellikle de teknolojik değişim, yeni ürün geliştirme ve pazara arz etme, pazar payını arttırma gibi durumlarda sermaye ihtiyacı artan işletmeler, bu ihtiyacı gidermek için ortaklık yolunu seçebilirler. Bir yabancı ailenin ve şirketin işleyişine dahil olduğu bu gibi durumlarda, aileden olmayan ortak ile girişimcinin bakış açılarındaki farklılık, şirketin geleceği üzerine birbirlerini tamamlayacak şekilde bütünleşirse şirketin geleceği olumlu yönde etkilenir. Ancak tersi bir durumun varlığı halinde çatışma için ortam hazırlanmış olur.

Burada önemli olan, şirket dışından katılan ortağın şirkete sağlayacağı avantaj ve dezavantajları iyi değerlendirmektir. Bu durum işletmenin yeni pazarlara girmesine, ürünlerini geliştirmesine katkıda bulunup, şirketi mevcut durumundan çok daha ileri bir noktaya taşıyabilir. Ancak aksi düşünülünce, yani şirkete katılacak ortak şirkette bir takım huzursuzluklara ya da çatışmalara yol açarsa, bu da şirketi bulunduğu durumdan daha kötü bir duruma düşürebilir. Özetle, dışarıdan ortağın şirkete dahil olması durumu çok iyi analiz edilmelidir.

1.6.2.4. Danışman statüsü

Hukuk, muhasebe, yönetim ve finansman gibi konulardaki uzmanlıklarını anlaşma yaptıkları şirketlere taşıyan ve bu şirketlerin sorunlarını tespit ederek çözüm yolları öneren danışmanlara, aile şirketlerinde de rastlanır. Belirli bir büyüklükten sonra şirketlerin danışmandan yararlanma ihtiyacı daha da artar. Danışmanlık hizmetlerinin satın alınmasında danışmanın, ailenin kişisel dostu olmamasına, aile şirketlerinin kültürünü göz önünde bulundurmasına ve ehliyetli olmasına özellikle dikkat edilmesi gerekir.⁴²

Danışmanlar aileden olmayan profesyonellerdir. İhtiyaç duyulan objektiflik ve kavrayışın sağlanması amacıyla bu kişilerin çeşitli altyapıları ve uzmanlık alanları bulunmalıdır. Danışmanların değeri kritik hataların önüne geçmesi ve şirket boyut ve karmaşıklık anlamında büyüdükçe gerekli hale gelen kontrol ve denge sistemini sağlamasıdır. Danışmanlar ayrıca şirket sahibinin karar vermeden önce durum değerlendirmesi yapmasına yardımcı olmakta ve bir sorun ile uğraşmakta isteksizse zorlamaktadır.⁴³

Yukarıda da bahsedildiği gibi danışmanlar, aileden olmayan ve aile ile kişisel bir dostluk ilişkisi olmayan profesyonellerdir ve şirketin eksik olduğu teknik konularda şirkete dışarıdan destek sağlarlar

1.6.3. Aile Şirketleri Üç Daire Modeli

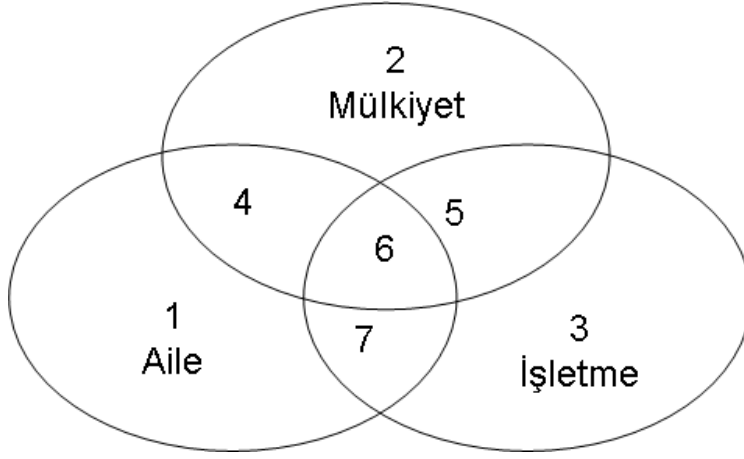
Tagiuri ve Davis 1980'li yılların sonunda Harvard Üniversitesi'nde yaptıkları araştırma ile aile sistem teorisini geliştirerek, aile işletmelerinde aile ve işten başka bir sistem daha olduğu vurgulanmış ve üç daire modelini geliştirmişlerdir.

⁴² Karpuzoğlu, Ebru, Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, s.35, 36, 46, 57, 58, 65, 66, 68.

⁴³ Denslow, Diane, Will Yo Be A Survivor, <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=StrategicPlanning/JMI-2002030606.html&Keywords=family%20business&Button=fambiz.>, 12 Nisan 2007.

Aile şirketlerini daha başarılı yönetebilmek için aile şirketlerine özgü dinamikleri anlamak gerekmektedir. Tipik bir aile işletmesinde üç farklı grup insan yer almaktadır. Aile üyeleri, çalışanlar ve hissedarlar. Bu üç farklı gruptan her biri bir daire ile ifade edilirse tipik bir aile işletmesi “üç daire modeli” olarak tanımlanabilmektedir.

Üç daire modeli Şekil 1.1. 'de görülmektedir.



Kaynak: Aile şirketleri: Değişim ve Süreklilik, Ankara Sanayi Odası, Haziran 2005, s.23-25.

Şekil 1.1 : Üç Daire Modeli

Üç daire modeli aile işletmeleri sistemini birbirinden bağımsız, ama iç içe geçmiş aile, iş ve mülkiyet kavramıyla açıklanmaktadır. Birinci daire aile, ikinci daire mülkiyet, üçüncü daire ise işletme dairesidir. Kesişim alanlarının ayrı birer alan olarak kabul edilmesi durumunda yedi farklı alan karşımıza çıkar. Bu alanların her biri özellikleri açısından şöyle tanımlanmaktadır:

- 1- Aile üyesi, hissesi yok ve işletmede çalışmamaktadır,
- 2 -Hissedar ama aile üyesi değil ve şirkette çalışmamaktadır,
- 3 -Şirkette çalışmakta ama ne hissedar ne de aile üyesidir,

4 -Aile üyesi ve hissedar fakat şirkette çalışmamaktadır,

5- Hissedar, şirkette çalışıyor fakat aile üyesi değildir,

6 -Aile üyesi, hissedar ve şirkette çalışmaktadır,

7 -Aile üyesi, hissedar değil fakat şirkette çalışmaktadır.

Bu model, aile şirketlerindeki çatışmaların kaynağını, insanların farklı önceliklerinin nedenlerini, farklı rollerden doğan ikilemleri açıklamaktadır. Her aile şirketinde tüm alanlar bulunmasa da pek çok alan bulunacağı için, bu model her aile şirketi için geçerlidir. Bu nedenle model yaygın olarak kabul görmektedir.

Modelde farklı alanlardaki insanlar farklı çıkarları temsil ettikleri için bu kişilerin aile şirketinden beklentileri de farklı olmaktadır. Beklentiler farklı olunca kişiler arası çatışma kaçınılmaz olmaktadır. Bu nedenle çatışma, aile şirketlerinin karakteristiği haline gelir. Çatışmaları yönetmede, öncelikle çatışmanın kabul edilmesi ve bu çatışmanın kaynaklarının saptanması gerekmektedir. Bu aşamada üç dairesel model yarar sağlamaktadır.⁴⁴

1.7. Dünyada ve Türkiye’de Aile Şirketleri

Günümüzde gelişmiş ülkelerin çoğunda ekonomik hayatta söz sahibi şirketler ya aile şirkettir, ya da aile şirketi olarak ticari hayata atılmış şirketlerin devamıdır. Amerika Birleşik Devletleri’nde sayılan 18 milyonu aşan işletme hayatını sürdürmektedir ve bunların %90’inden fazlası aile şirkettir. En büyük 500 firmanın üçte biri aile şirkettir.

Dünyanın en büyük 200 şirketi, yirmi iki ülke arasında dağılmış olup farklı şirket özellikleri taşımaktadır. Birçoğu kendi ülkelerinde faaliyet alanları ile ülke ekonomisini etkileyebilecek düzeydedir ve ülke sınırlarını aşmışlardır. Dünya’nın en büyük 200 aile şirketinin 99’u A.B.D.’den, 17’si Fransa’dan, 16’sı Almanya’dandır. Yalnızca 7 A.B.D. şirketi ilk 25 sıralamasında yer almaktadır.

⁴⁴ “Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik”, Ankara Sanayi Odası, Ankara, Haziran 2005, s.23-25.

Kore'nin ekonomisinde çok önemli yer tutan aile şirketlerinden yalnızca 3'ü ilk 25 sıralamasında yer almaktadır. Birçok Asya ve Avrupa aile şirketi holding bünyesinde faaliyet gösterdikleri için mülkiyet ve yönetim açısından tanımlanmaları zor olmaktadır.

Verilen genel bilgiler ışığında Asya, Avrupa ve Türkiye'deki aile şirketleri hakkında bilgiler vermek faydalı olacaktır.

1.7.1. Asya ülkelerinde aile şirketleri

Birçok batılı araştırmacı, Uzakdoğu Asya kültürünü monolitik bulmakla beraber, son yüzyılda iş dünyasında gösterdikleri yüksek teknolojik başarıları takdirle karşılamaktadır. Uzakdoğu Asya şirketlerinin bu başarılarında, kültürlerine özgü geleneksel değerleri önem taşımaktadır. Ailecilik kavramı, iş kavramı içinde başarıyla entegre olmuş, ailedeki hiyerarşi, otorite kalıpları, görev ilişkileri örgütsel rollere adapte edilmiş, ailedeki uyum, birlik, bağlılık ve duygusal sorumluluk çalışanlar arasında kabul görmüştür. Sektörler arası farklılık gösterse de, Uzakdoğu ülkeleri arasında yer alan Kore, Tayvan, Singapur ve Japonya'da aile şirketlerinin ekonomilerde baskın olduğu görülmektedir.

Kore ekonomisinde çok önemli yer tutan –Samsung, Hyundai, Lucky Star ve Daewoo (dört büyükler “chaebols”) aile şirketleri olup, yalnızca A.B.D.'de toplam 100 milyar doların üzerinde ciroya sahiptirler. Bu dört dev şirket, otomobil imalatı, gemi yapımı, havacılık endüstrisi, elektronik ve inşaat sektörlerinde dünyanın en büyük aile şirketleri yer almaktadır.

Tayvan'ın “Formosa Plastics” şirketi, dünyanın en büyük polivinil klorid üreticisi olup, Evergreen Corporation, dünyanın en büyük gemi konteyner taşımacılığı şirketidir. Her ikisi de aile şirketidir.

Hong Kong'un en ünlü aileleri, Kardoorie, Y.K. Poo, Li Ka-Shing ve Singapur'dan Lee ailesi, dünyanın en önemli hisse senedi alım-satım şirketlerini kontrolleri altında tutmaktadırlar.

Japonya’da ise, Japon endüstrisinin gözbebeği olan otomobil imalatı, elektronik, kimya sektörlerinde çok az sayıda aile şirketine rastlanmaktadır (Toyota, Suntory, Bridgestone Tires). Aile şirketleri Japonya’da emlak (Kokudo Keikaku, Tongensha, Heiwa, Marugen), inşaat (Kajima, Ohbayashi-gumi), gıda (Yamasaki Baking, Ezaki Glico) sektörlerinde faaliyet göstermektedir.

Ailecilik kavramı, Uzakdoğu aile şirketlerinde genel bir kalıp sergilerken, daha derinlere inildiğinde her ülkede farklılıklarla karşılaşmaktadır. En önemli farklılıklar, nesilden nesile geçişte görülmektedir. Çin’de babanın ölümünden sonra, en büyük erkek çocuk tarafından aile şirketinin yönetimle birlikte bütün şirketin mal varlığı da devralınmaktadır. Aileye ait mal varlığı ise, ailedeki erkek çocukları, arasında eşit olarak dağıtılmaktadır. En büyük erkek çocuk, artık hem şirketin, hem de ailenin başıdır.

Japonya’da en büyük erkek çocuk, babadan sonra malvarlığının büyük bölümüne sahip olur. Aile, Japonya’da ağaca benzetilerek, en büyük erkek çocuğu “ağacın kökü”, diğer erkek çocukları “ağacın dalları” olarak adlandırılır. Artık güç tamamen en büyük erkek çocuktur. Ailesinin onurunu korumak, ailenin saygınlığını devam ettirmekten sorumludur.

Uzakdoğu aile şirketlerinde, batılı aile şirketlerinde yaşanan en yetenekli aile bireyine devretme problemi gündeme gelmemektedir. Burada sorulması gereken en önemli soru “acaba en büyük erkek çocuk şirketi başarıya taşıyacak ya da devam ettirebilecek midir?”. Japonya’da yapılan bir araştırmada 1948 öncesi üç nesildir devam eden aile şirketleri, 1948’den sonra %75 daha büyüyerek başarıya imza atmışlar Çin’de yaşanan ilginç bir vaka, gelenekselliğin bazı durumlarda yürümediğini göz önüne sermektedir. Y.K. Pao, dünyanın en büyük gemi taşımacılığı şirketlerinden birine sahiptir ve dört kızı vardır. Pao ölümünden sonra şirketi dörde bölerek kızlarına eşit şekilde devretmeyi planlamaktadır. Ancak, şirketleri kızları değil, damatları yönetecektir. Her şeye rağmen kültürün “statik” olmadığı vurgulansa da, modern

Uzakdoğu aile şirketlerinde “yönetici” konumunda kız çocuklarını görmek arzu edilmemektedir.

Çin’de aile şirketlerinde “aile dışında kimseye asla güvenme” ilkesi çerçevesinde üst yönetimi asla profesyonel bir yöneticiye bırakmadığı gözlenirken, Japonya’da tam tersi uygulanmakta, aile şirketlerinde profesyonel yöneticiye geniş yetkiler verilmektedir. Tüccar ailelerde, çırakların işe alınması ve yetiştirilmesi çok yaygın olup, zaman içinde kurumsal bir kimlik özelliği almıştır. Küçük yaşlarda erkek çocuk, tüccar aileye yakın bir dost tavsiyesi üzerine işe alınmakta, zanaat ve ticaret (“deshi”) öğretilmekte, eğitimi başarıyla tamamladıktan ve on sekiz yaşına bastıktan sonra “tedai” sıfatıyla terfi etmektedir. Artık hayatının sonuna dek bu tüccar ailenin yanında çalışacaktır. Aralarında en akıllı ve yeteneklileri “banto” olarak adlandırılan yönetici konumuna getirilmektedir. Banto olan erkek çocuk, ailenin kızı ile evlendirilerek ailenin üyesi olmaktadır.

Mitsubishi gibi aile şirketlerine incelendiğinde, batılı eğitim görmüş, yetenekli “banto” lara rastlanmakta ve aile üyesi gibi saygınlık görmektedirlerdir.

1.7.2.Avrupa ülkelerinde aile şirketleri

AB’ye üye olan ülkelerde faaliyet gösteren işletmelerin yaklaşık %80’i aile kontrollü şirketlerden oluşmaktadır. Bunların bir kısmı çok büyük olmakla (Fiat, BMW, Lego, Tetra-Pak, Marc Rich, Sainsbury, Guinness, Benetton...v.b.) beraber güçlü soyadlarını uluslararası iş dünyasında da saygın bir yer edinmek için çalışmışlardır. Ancak bu büyük aile şirketlerinin yanında Avrupa’da aile şirketlerinin çok başarılı olduğunu söylemek ne yazık ki pek mümkün değildir.

Doğu Avrupa ülkelerinde yaşanan karmaşıklık, Batı Avrupa aile şirketlerinin sessiz yükselişini gölgelemektedir ve etkileri olumsuz olarak yansımaktadır.

Sovyetler Birliğinin sosyalizm mirası, tüm Doğu Avrupa ülkelerinin ekonomilerinin iflasına yol açtığı gibi, girişimcilik ruhunun da yok olmasına sebep olduğu gözlemlenmiştir. İŖin ilginç yanı, batı Avrupa ülkeleri pazar ekonomilerinden, merkezi bir sisteme geçmeyi tecrübe etmişler ancak tersi konusunda ne yapmaları gerektiğini bilememektedirler. Burada gözlenen, yavaş gelişen bir süreçte olsa da,

Doğu Avrupa ülkelerinin serbest girişimlere yöneldiği ve aile şirketleri kurduklarıdır.

Berlin duvarının yıkılmasından bu yana sadece eski Doğu Almanya’da 300 binin üzerinde özel şirket kurulduğu ve kayıt yaptırdığı saptanmıştır.

STRATOS (Strategic Orientations of Small-and Medium Sized Enterprises)’ın Avrupa’da sekiz ülke (Avusturya,Belçika, Almanya, Finlandiya, Fransa, İngiltere, Norveç ve İsviçre) 1132 aile şirketi kapsamında yaptığı araştırma bulguları incelendiğinde, aile şirketlerinin kapalı sistem özelliğini koruduğu anlaşılmıştır.

Yönetim daima ailede bulunmalı, aile geleneği korunmalı ve işletme faaliyetlerinde ailenin menfaatleri ön planda yer almalıdır.

Aile şirketi yöneticileri, piyasada öncü olmaktan ziyade takipçi olmayı tercih etmektedirler. Bunun da en önemli nedeni, aile şirketlerinin çoğunun risk almaktan kaçınmalarıdır.

Avrupa aile şirketleri yöneticileri, stratejik karar alma aşamasında tutucu bir tutum sergilemektedirler. Uluslararası pazarlara girmekte tereddüt ederken, mevcut durumlarının dinamiğinin bozulma ihtimali olasılığından da son derece rahatsız olmaktadırlar. Büyüme kararı verirken, riski minimuma indirmeyi hedeflemekte, çok büyümenin gerekliliğine inanmamaktadırlar. En önemli kriter, sürekliliğin sağlanması ve ailenin mülkiyetinin korunmasıdır.

1.7.3. Güney Amerika ülkelerinde aile şirketleri

Orta ve Güney Amerika ülkelerinde, ekonomiler “grupos” olarak adlandırılan büyük aile şirketlerinin egemenliği altındadır. Bu şirketlerin yönetiminde olan aileler çok güçlü, birbirlerine bağlı ve ülkelerinin kaderlerine yön verebilecek kadar etkiye sahiptirler.

Lansberg ve Perrow (1991) tarafından dokuz Güney Amerika ülkesi ve yirmi beş aile şirketini kapsayan bir araştırma, Güney Amerika ülkelerindeki aile şirketlerinin yabancı pazarlara girmek için temkinli davrandıklarını saptamıştır. Bunun başlıca sebepleri, Güney Amerika ülkelerinde gözlemlenen, yüksek dış borçlanma, sürekli yapılan ve gündemde olan devalüasyon, hiperenflasyon ve yabancı yatırımcıların hükümetlerce yatırım yapmalarının engellenmesidir. Öte yandan, Güney Amerika pazarı, kendi içinde özgün bir dinamiğe sahip olup, hızla büyüyen 500 milyon nüfuslu bir ekonomik bölge özelliğine sahiptir.

Güney Amerika aile şirketlerinin Kuzey Amerika ve Avrupa kültürlerinden etkilendikleri gözlemlenmiş, tarihsel ve kültürel birikimlerini İspanya, Portekiz, Kızıldereli (yerli) ve Afrika oluşturmuştur. Katolik kilisenin gücü toplumsal anlamda aile bireyleri üzerinde çok etkilidir. Sosyal sınıf ayrımı çok kesin çizgilerle ayrılmış olup, güçlü aile şirketi sahibi olan kişi hem ailesinin, hem de alt sosyoekonomik sınıftaki toplumun lideri görevini üstlenmektedir. Aile şirketi kavramı, Güney Amerika ülkeleri için yeni bir olgudur. Birçok ülkede “grupos”ların birinci ve ikinci nesil tarafından yönetildiği görülmektedir.

Örneğin, Venezuela’da şirketlerin %80’i 1960’lardan sonra kurulmuş olup, halen kurucu patron tarafından yönetildiği saptanmıştır. Avrupa ve Kuzey Amerika aile şirketleri ile kıyaslandığında, Güney Amerika ülkelerinin rekabette çok zayıf olduğu ve önemli ticari ürünlerin (kahve, şeker, petrol) bir veya iki şirketin egemenliği altında olduğu anlaşılmıştır. Şirketler genelde “esnaf” olarak iş hayatına başlamakta, bir ürün ile pazarda söz sahibi olup, ikinci bir ürünle

tekrar piyasada yer bulmaya çalışmaktadır. Sermaye daima aileden elde edilmekte, çok az da olsa banka kredilerini kullandıkları görülmektedir.

Güney Amerika aile şirketlerinin, kosmopolit karakterlerinden dolayı, A.B.D. ve Avrupa şirketlerinde başarılı olmuş ürünleri adapte etmeye çalıştıklarında ilginç sonuçlarını görebilmekteyiz. Buna örnek olarak, yirmi dört saat hizmet veren ATM makinalarının uygulaması yapılmış ancak müşteri bilgisayar kullanmayı bilmediğinden dolayı, banka yirmi dört saat bir çalışanı ATM penceresinde bankacılık işlemlerini yürütmesi için görevlendirmiştir. Buna benzer örneklerle sıkça rastlamak mümkündür. Amerika’da çok başarılı bir ürün hiç talep görmediği gibi fonksiyonun ne olduğu anlaşılamamaktadır.

Son yıllarda gözlemlenen bir gelişim, ikinci nesilin yurtdışında eğitim almasıyla, aile şirketlerini büyütmek ve yeni ortak girişimler konusunda cesaretlendirmek üzere çalışmalara ağırlık verdiğidir. Çocuklar A.B.D ve Avrupa’nın en ünlü üniversitelerinde eğitim almakta, eğitimlerini tamamladıktan sonra aile şirketinde çalışmaları beklenmektedir.

“Grupos” ların önemli bir özelliği de, mümkün olduğu kadar çok çocuk sahibi olmak ve aile bağlarını “aşiret” gibi kuvvetlendirmektir. Öyle ki, üçüncü nesilde, bazı ailelerde 50 kuzen olduğu görülmüştür. Aileye bağlılık en önemli değerdir.

Güney Amerika ülkelerinde, sosyoekonomik sınıflar arasındaki uçurum, zengin aile üyelerinin zaman zaman saldırıya karşı hedef olarak karşımıza çıkarmaktadır.

Buna karşı bir önlem almak çabası içinde olan aileler, sıkı güvenlik tedbirleri altında aynı sitede veya apartmanlarda oturmakta, aynı binada çalışmakta ve hatta tatillere birlikte çıkmaktadırlar.

Güney Amerika üst sınıf aileleri iki grup altında incelenmektedir. İlk grup, “Vadinin Sahipleri”(The Owners of the Valley) olarak adlandırılan, ataları sömürge döneminde Avrupa’dan gelen asilzade olarak anılan zengin ailelerdir.

Diğer grup ise, yine Avrupa'dan göçmen olarak gelmiş, zaman içinde yetenekleriyle iş dünyasında başarıya ulaşmış ve ilk grup içinde kendini zorla da olsa kabul ettirmiş ailelerdir.

Özellikle ikinci grup aileler, Vadinin Sahipleri'nin belirlediği kurallar çerçevesinde iş dünyasında hareket etmek zorundadır. Ailenin iş dünyasındaki başarısızlığı, bütün ailenin onurunu zedelemek anlamını taşıdığı için, hissedilen baskı inanılmaz boyutlarda kendini gösterebilmektedir.

Bir başka ilginç bulgu da, nesilden nesile geçiş sorununda ortaya çıkmaktadır. Çok sık görülen bir durum, yeğenin amcasından yaşça büyük ve tecrübeli olması, miras ve yönetim devri söz konusu olduğunda çıkan çatışma konusunda çıkmaza girilmesidir. Her iki taraf güç için mücadele etmekte, ortaya çıkan gerginlikten aile şirketi olumsuz olarak etkilenmektedir.

Aile ve şirket, asla birbirinden farklı düşünülmemektedir. Aile üyesi olmayan çalışanlar daima "üvey evlat" statüsünü korumaktadırlar. Aile üyesi çalışanların daima öncelikleri vardır. A.B.D.' den verimliliği artırmak üzere gelen dünyanın önde gelen danışmanlık firması, Güney Amerikalı aile şirketine ilk uygulamada mutlaka hiçbir iş yapmayan yaşlı aile üyelerinin işlerine son vermelerini, yerlerini iyi eğitim almış genç yetenekler çalıştırmalarını önermişlerdir. Teklif üzerine aile yönetimi çok hiddetlenmiş, bunun asla mümkün olmayacağını bu yaklaşımda olan bir danışmanlık firmasıyla çalışmak istemediklerini belirtmişlerdir.

Güney Amerika ülkelerinde, erkek çocuk ve torunların, aile şirketlerinde yönetim pozisyonunda çalışmaları beklenmektedir. Başka bir aile şirketine üye çocuklar asla işe alınmamaktadır.

1.7.4. Türkiye'de aile şirketleri

Türkiye'de geçmişi gerilere uzanan köklü girişimlere çok ender rastlanılması, bu durumun nedenleri konusunda sorgulamaya yönlendirmektedir. Avrupa'da, Amerika'da yaşı 100-200 yılı aşan çok sayıda irili ufaklı firmaya

rastlamak mümkündür. Yıllarca önce küçük bir atölyede işe başlayan ve günümüzde üçüncü, dördüncü nesillere dünya çapında ölçeklere ulaşan firmalara rastlanmaktadır.

Türkiye’de ise bu şekilde bir gelişme trendi gösteren firma yoktur. Türkiye ölçeğinde büyük kabul edilebilecek firmaların bile geçmişi ancak 60-70 yıl kadar geriye götürebilmektedir. 100.yılı tamamlamış şirketler ise genellikle küçük ölçeklerde kalmış, büyümemişlerdir. 18 Ocak 1990 tarihli Dünya gazetesinin “Asırlık Şirketler” ekinde verilen 200 yılını tamamlamış Türk firmaları, Cağaloğlu Hamamı (1741), Ali Muhittin Hacı Bekir (1777) ve Çukurova Gıda Sanayi’dir (1783). 100 yılını aşmış firmalardan bazıları; Abdullah Efendi Lokantası (1888), Güllüoğlu (1885), Hacı Şakir (1887), İskender Kebapçısı (1867), Komilli (1878), Konyalı (1897), Kuru Kahveci Mehmet Efendi Mamülleri (1871), Pera Palas (1888), Tuzcuoğlu (1893), Vefa Bozacısı (1876), Hacı Bekir Lokum ve Akide Şekerleri (1877), Çögenler Helvacılık (1883), Teksima Tekstil (1893). Bu şirketler dördüncü nesle geçmişlerdir. 1923 yılında faaliyetlerine başlayan Kamil Koç tarafından kurulan Kamil Koç Otobüsleri A.Ş.’de ve Eyüp Sabri Tuncer tarafından kurulan Eyüp Sabri Tuncer Kolonya’da üçüncü neslin yönetiminde yer aldığı görülmektedir. Üçüncü neslin yönetiminde bulunduğu diğer şirketler, 1926 yılında Nihat Kutman tarafından faaliyete geçirilen Doluca Şarapları, 1926 yılında Ahmet Emin Yılmaz tarafından temeli atılan Tatko, 1926 yılında Vehbi Koç tarafından faaliyete geçirilen Koç Holding, 1927 yılında Abdullah Tahincioğlu tarafından kurulan Kent Gıda Maddeleri Sanayi ve Ticaret, 1942 yılında Hacı Ömer Sabancı tarafından kurulan Sabancı Holding ve 1950 yılında Nuri Güven tarafından kurulan Yeni Karamürsel Mağazaları sayılabilir. Diğer büyük gruplardan Eczacıbaşı, Enka, Boyner ve Doğuş ikinci nesil yönetimin aktif olarak rol aldığı bir dönemdedir.

Türkiye’de kurulan işletmelerin büyük çoğunluğunun yaşam süresi kurucunun yaşam süresiyle sınırlı kalmaktadır. Şirketin kurucusu durumunda

olan ve onu küçük bir ölçekten başlayarak adım adım büyüten, bir yaşam süresi için büyük başarı kabul edilebilecek seviyelere ulaştıran işletme sahibi; eserini ikinci nesile, yani oğullarına, kızlarına veya damatlarına bıraktığında, başka bir ifade ile işletmeyi kurup büyüten kişi öldüğünde, firmanın yaşam süresi genellikle son bulmaktadır. Bu durumda işletme ya faaliyetine son vermekte, ya el değiştirmekte veya oğullar ve damatlar arasında paylaşılarak tekrar başlangıç aşamasına dönülmektedir. Tekrar küçük ölçeklere dönülmesi ise kurucu kişinin elde ettiği başarıları sıfırlamakta, işletmenin performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Oysa, aynı başarı sürecini ikinci nesilde devam ettirebilse, işletmenin rekabet gücü iki nesil içinde dünya piyasalarında rekabet edilebilir düzeye ulaşabilir. Türkiye’de bunun örnekleri az da olsa mevcuttur.

1930’lu yıllarda kurumsallaştırılmamış, aile şirketi olarak kalmış bir şirketin yaşam süresi için dört nesillik bir süre öngörürken, ülkemizdeki işletmelerde bu süre genellikle sadece bir nesille sınırlı kalmaktadır.

Türkiye’de işletme kuran kişiler genellikle ileri eğitim imkanlarından yararlanamamışlardır. Çeşitli nedenlerden dolayı, hayata küçük yaşta atılmak durumunda kalmışlardır. Bu nedenle ileri eğitim imkanı bulamamışlar, çalışmak zorunda kalmışlardır. Lisan bilgileri yetersizdir. Bu tür eksikliklerini gidermek için hayatlarının hiçbir evresinde zaman bulamamışlardır. Fakat kurdukları işletmeyi belirli bir büyüklüğe getirdiklerinde bu eksikliklerin olumsuz sonuçlarını acı şekilde görmeye başlamaktadırlar. Zira, kurdukları işletme büyüdükçe, kendilerinin tezgah başından ayrılıp zamanlarını daha çok yönetsel işlere ayırmaları gerekmektedir.

Üretim işleri yanında, yurt içi ve yurtdışında iş görüşmeleri yapması, bankalarla ve devlet makamlarıyla ilişkiye girmesi zorunlulukları ortaya çıkmaktadır. Bu aşamada, işletme sahibi yetersizliğini görmektedir. Eksiklerini telafi etmek için ise, artık zamanı yoktur.

İşletme sahibi eksiklerini giderememekte, fakat çocuklarında bu eksiklerin olmaması için gereken önlemleri almaya çalışmaktadır. Çocuklarını en iyi okullarda okutmaya, iyi bir veya birkaç lisan öğrenmelerini sağlamaya çalışmaktadır. Fakat, bu imkanlar içinde yetişen çocuk işletmeye karşı kayıtsız kalabilmektedir. Bu durum, ülkemizdeki birkaç büyük şehir dışında kalan yörelerde kurulan işletmeler için daha da vahim olmaktadır. Gelecekte işletmenin başına geçmesi düşünülen ve bu amaçla yetiştirilen gençler, profesyonel yönetici veya devlet memuru olarak büyük şehirlerde kalmayı yeğleyebilmektedir. Bu tercihte büyük şehirden veya yurtdışından gelen gelinin de etkisi olabilmektedir. Sonuç olarak, işletmenin ömrü bir nesilden diğerine aktarılamamaktadır.

Türk özel sektöründeki gelişme zaman içerisinde incelendiğinde, diğer ülkelerde olduğu gibi belli aşamalardan geçerek bugünkü düzeye geldiği görülür. Batılı ülkelerde de aile şirketi niteliğinde kurulan küçük ortaklıklar, şirketlerin gittikçe gelişen ekonomik büyüklüğü, işçi-işveren arasındaki sorunlar ve devlet denetim organının getirdiği çeşitli uygulamalar sonunda çok ortaklı, halka açık şirketlere dönüştürülmüşlerdir. Türk özel sektöründeki aşamaları, Cumhuriyet öncesi ve sonrası dönemleri olarak incelemek mümkündür.

Türkiye Cumhuriyeti, kuruluş tarihi itibarıyla genç bir devlet olmasına karşın sosyokültürel ve ekonomik hayatı açısından 600 yıllık bir geçmişe sahip olan Osmanlı İmparatorluğu'nun devamıdır. Bugün ekonomik hayatta söz sahibi olan aile şirketleri de geçmişi Osmanlı'ya dayanan ailelerin çocukları tarafından kurulmuş işletmelerdir. Türkiye Cumhuriyeti, Osmanlı İmparatorluğu'ndan geri bir tarım ülkesi teslim almıştır. Osmanlı sanayisini,

- Devlet sermayesi ile kurulmuş askeri görünümlü fabrikalar,
- Yerli özel sektör,
- Tekelci görünümlü yabancı girişimciler olarak üç grupta ayırmak mümkündür.

Osmanlı Devleti'nde en itibar gören işler, siyasi ve askeri faaliyetler olmuştur. Devlet kesiminin uğraşları genelde askeri alanda hizmet veren kuruluşlardır. Yol, köprü, vb. bayındırlık hizmetleri, sağlık ve eğitim hizmetleri vakıflar tarafından yerine getirilmekteydi. Yerli halkın ekonomik alandaki çalışmaları ise el sanatları seviyesinde ve küçük aile işletmeleri olarak görülmektedir.

Osmanlı İmparatorluğu'nun uzun tarihi boyunca ticaret ve sanatın gelişmemiş olması, Türklerin bu tür işlere kötü gözle bakmalarından ileri gelmektedir. Gerçek anlamda ekonomik ve ticari faaliyetler, azınlıklar (Musevi, Rum, Ermeni, vb.) tarafından yapılmaktaydı.

Cumhuriyetin ilk yıllarında ekonomik gelişmenin özel sektör vasıtasıyla gerçekleştirilmesi ve azınlıkları saf dışı etme yolunda çaba sarf edilmiştir. İlk on yılda özel sektör geniş şekilde, en uygun şartlarda teşvikine rağmen yetersiz kalmıştır. İkel teknik, hileli imalat, cüzi yatırım, yüksek maliyet özel sektörün özelliklerindendi. Bu dönemde, gerekli teşvikler yapılmasına rağmen özel sektörün modern fabrikalar kurduğu görülmemiştir.

Devletçilik ilkesinin uygulandığı 1930-1950 döneminde, devlet büyük sanayi tesisleri kurarken, özel sektörün desteklenmesine büyük önem verdi. 1929 dünya ekonomik buhranından olumsuz olarak etkilenen özel kesim, daha sonra savaşın getirdiği piyasa koşullarından yararlanma imkanı bulmuştur.

Liberal bir ekonomi politikasının izlendiği 1950-1960 yılları arasında, sağlanan kredi kolaylıkları ve teşviklerle bugün bile varlıklarını sürdüren şirketlerin kurulması mümkün olmuştur. Bu dönemde kurulan şirketlerin en önemli özelliği, dönemin orta halli aileleri tarafından kendi öz sermayeleri ve gerektiğinde kredi kullanılarak kurulmuş olmalarıdır.

Ulaşım ve iletişim imkanlarının arttığı 1960-1970 döneminde sanayileşmeyle birlikte şehirleşmede de artış görülmektedir. Ticaretin yanında sanayi ve hizmet sektörü de gelişmiştir. Aile sermayesi yetmeyen işletmeler,

halka açılma eğilimi göstermişlerse de bu daha çok halkın küçük tasarruflarını kendi işletmelerine çekme şeklinde olmuştur.

Şiddetli enflasyonun hüküm sürdüğü 1970-1980 yılları arasında, hükümetin koruyucu önlemleri sayesinde girişimciler, yüksek oranlarda kâr elde etmek imkanı bulmuşlardır. Bu dönemde daha da güçlenen aile şirketleri, 1980’li yıllara daha güçlü ve daha büyük girme fırsatını yakalamışlardır.

Büyüme ve rekabetin ön plana çıktığı 1980 sonrasında ise, aile şirketleri varlıklarını devam ettirebilmek için çok ortaklı ve halka açık şirketler olma yoluna girmişlerdir. Bu dönemin, aile şirketleri açısından en önemli özelliği, patron/yöneticiler yanında profesyonel yöneticilerin sayısında görülen büyük artıştır.

2000’li yılların büyük aile şirketlerinde ise, artık profesyonel yöneticiler, patron/yöneticilerin yerini almış durumdadır. Mal sahibi olan yöneticiler, yönetim kurulu başkanı, başkan yardımcısı gibi ünvanlarla şirketlerin yönetim işini yürütmektedirler.⁴⁵

2. KURUMSALLAŞMA

Dünya genelinde olduğu gibi Türkiye’de de son yıllarda etkisini giderek artıran küreselleşme olgusu ve tüm dünyada yaygın hale gelen ve ardı ardına yaşanan ekonomik krizler, şirketlerin yeniden yapılanmasını zorunlu kılmaktadır. Özellikle değişim ve rekabetin çok yoğun yaşandığı günümüzde güçlü lider ve patron temsilinin kişisel karizması, bireysel yaratıcılığı, kişisel yönetim anlayış ve becerilerinin temel alındığı işletme yönetim anlayışının giderek cazibesini ve başarısını yitirdiğini gösteren çok sayıda örnekle karşılaşılmaktadır. Bu çerçevede şirketler, kişiye bağımlılıklarını en aza indirmek ve yönetsel sistemlere sahip kurumlar olmaya yönelik girişimlerini her geçen gün hızlandırmaktadırlar. “Kurumsallaşma” olarak ifade edilen bu

⁴⁵ “Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik”, Ankara Sanayi Odası, Ankara, Haziran 2005, s. 82-101.

eğilimin küreselleşme ile hızlandığı ve 2000’li yıllarda şirketler için zorunlu bir yönetim halini aldığı gözlemlenmektedir.⁴⁶

Günümüz işletmeleri için önemli bir kavram haline gelen kurumsallaşma kavramını, öğelerini ve kurumsallaşma sürecini açıklamakta fayda vardır.

2.1. Kurumsallaşma Kavramı

Maddi, manevi, sosyal olgu ve değerler için oluşturulan ve belirli amaç, kural, hedef, ilke, temayül ve insiyatifler doğrultusunda süreklilik göstererek hareket eden, gelişmeler doğrultusunda kendini yenileyen, denetleyen ve tatmin yaratan, özgün yapılanma biçimine “kurum” denir.

Kurum, çok uzun yıllarda oluşmuş ve ancak çok yavaş değişebilecek bir kültüre sahip, tutucu olmaktan da öte, kendine has bir ekol oluşturmuş, bir enstitü düzeyinde bir oluşumu, bir teşekkülü ifade eder. Dolayısıyla “kurumsal”, bu özelliklere sahip olma durumunu, “kurumsallaşma” da bu özelliklere sahip olmaya doğru gitme sürecini anlatır.⁴⁷

Kurumsallaşma, en yalın anlatımla konu ne olursa olsun her türlü etkileşim ve iletişimde belirli kuralların hakim olmasıdır. Diğer bir ifade ile bir insanın bireysel yaşamından ailenin yaşamına, kurum ve kuruluşlara, toplumlara ve toplumlar arası ilişkilere kadar bütün sosyal süreçlerde, belirli kuralların egemen olmasıdır.⁴⁸

Kurumsallaşma, bir işletmenin, piyasanın ve günün koşullarına uygun yönetim ve örgüt yapılarını oluşturarak ihtiyaç duyulan sistemleri kurması, bir

⁴⁶ Bayrak Kök, Sabahat, “Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma Eğilimi ve Kurumsallaşma İhtiyacı”, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi 4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Kurumsal Yönetim Bildiri Kitabı, 13-14 Mayıs 2005, s.46-47.

⁴⁷ Ural, Aydın, “Aile Şirketlerinde ‘Kurumsallaşma’ Sendromu”, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Ağustos 2004, s.18.

⁴⁸ Fındıkçı, a.g.e., s.82.

kurum olmaya ilişkin davranış, standart ve ilkeleri belirleyerek bunları yazılı bir biçime getirmesi ve uygulayabilmesidir.⁴⁹

Bir şirket için kurumsallaşma kavramı; şirketi ilgilendiren her konuda, kendine özgü usullerin mevcudiyeti, kemikleşmiş kuralların hakimiyetini ifade eder. Bu kurallar şirketin tüm çalışanları tarafından benimsenir.

Kurumsallaşmanın bir başka boyutu da şirketin eksik olduğu alanlarda profesyonellerden ve danışmanlardan destek almasıdır.

Kurumsallaşmak; şirketi profesyonellere terk etmek, kontrolü elden çıkarmak, bir kenara çekilmek, herkesin sözüne göre hareket etmek, bir sürü danışmanı toplamak, şirketin sırlarını dışarıya aktarmak değildir.⁵⁰

Kavrama çevresel uyum açısından bakan March kurumsallaşmayı “Çevresel değişim ile birlikte organizasyonel değişimin ve bu değişim doğrultusunda standardizasyonun sağlanmasıdır” şeklinde ifade etmiştir. Bu tanımlamada özellikle üç husus dikkati çekmektedir. March’a göre kurumsallaşmış organizasyonlar;

- 1-Çevresel değişimle birlikte değişirler,
- 2-Bu değişimi öğrenirler ve
- 3-Yeni duruma uygun standartları geliştirirler.⁵¹

Bu kavramsal çerçeveye dayanarak kurum ve kurumsallaşma ile ilgili üç önemli ve temel tespit olarak şunları belirtebiliriz:

- Sosyal etkileşim kalıplarının istikrarlı gelişimi
- Davranış kalıplarının belirli kurallar dahilinde standardizasyonu

⁴⁹ Civan, Mehmet – Yaşar, Özlem, “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci; Gaziantep İlinde Bir Uygulama”, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi 4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Kurumsal Yönetim Bildiri Kitabı, 13-14 Mayıs 2005, s.261.

⁵⁰ “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Seminer Notları”, İstanbul Sanayi Odası Yayınları, 11 Haziran 2003, s.15.

⁵¹ Karpuzoğlu, Ebru, “Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma”, s.72.

- Kurumun sürekliliği

Kuruluşlara değer ve denge kazandıran kurumsallaşma süreci sonunda, kuruluşlar hayatta kalma ve süreklilik kazanma amacına ulaşmaktadırlar. Buna göre, bir kuruluşun kurumsallaşmış olması, çevresi tarafından kabul edilmiş ve süreklilik kazanmış olması anlamına gelmektedir.⁵²

Özetle, şirketler için kurumsallaşma kavramının özünde şirketin devamlılığını kuşaklar boyu sürdürme ihtiyacı yatar. Bunun için de şirketler kendilerine özgü belirli standartlar ve kurallar geliştirerek ve değişen çevre koşullarına uyum sağlayarak mevcudiyetlerini korurlar.

2.2. Kurumsallaşma Öğeleri

İşletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin tespitinde kullanılan öğeler; sadelik, farklılaşma, esneklik ve özerklik şeklinde dört ana başlık altında irdelenebilir.

2.2.1.Sadelik

Bir sistem olarak örgütün tamamının ya da herhangi bir alt sisteminin yapı ve işlev yönünden farklılaşması ile bu sistemlerde çalışanların zihinsel ve duygusal yönelimlerinin değişmesi ve rasyonelliği ön plana çıkarmaları, örgütlerin karmaşıklılığını ya da basitliğini belirlemektedir. Buna göre bir organizasyon sadece bütünü itibari ile değil aynı zamanda organizasyonun çeşitli birimlerinin ilişkili oldukları alt çevre unsurlarının özellikleri ile de yapı ve işleyiş bakımından farklılık gösterebilir. Bu noktada belirtilen farklılıkların bütünleştirilmesi açısından organizasyon yapısının yalınlığı, faaliyetlerin yerine getirilmesinde mümkün olan en kısa iş akışının kullanılması, departman ve işletme politikalarının açık ve net olması, işlerin icrasını en az hareketle en kısa zamanda gerçekleştirmek için çalışma sisteminin oluşturulması, önem taşıyan unsurlardır.

⁵² Kocabaş, Füsün – Baytekin, E.Pelin, a.g.e., s.427.

Görüldüğü gibi, işletmeler büyüdükçe örgüt yapısı da kendi içinde farklılıklar göstermeye başlar. Ancak, kurumsallaşmış bir şirkette farklılıklar, uygulanan net politikalar ve iş kurallarıyla başarılı bir şekilde yönetilir.

2.2.2. Farklılaşma

Bir işletmenin yapısı iç ve dış çevre koşullarının durumuna bağlı olarak şekillenir. Dinamik, değişken ve belirsiz bir ortamda organizasyonun farklılaşmış olması kurumsallaşma düzeyinin yüksekliğini arttırırken, durgun ve belirli bir ortamda organizasyon birimlerinin fazlaca farklılaşması gerekmez. Organizasyon birimleri arasındaki farklılaşma yüksek olduğu ölçüde bütünleşme ihtiyacı da artar. Söz konusu bütünleşmeyi sağlayabilecek faktör ise organizasyonun kurumsallaşma düzeyinin artmasıdır.

Özetle, çeşitli iç ve dış değişkenler sonucu bir işletmede farklılaşan organizasyon birimleri arasındaki uyum ve bütünleşmeyi kurumsallaşma sağlar.

2.2.3. Esneklik

Bir organizasyonun çevreye uyum yönünden esnek davranış içinde olması kurumsallaşma düzeyinin yüksekliğini, çevreye uyumunda katı davranış özelliklerini taşıyor olması ise kurumsallaşma düzeyinin düşüklüğünü gösterir.

Kurumsallaşmış şirketlerin uzun yıllar varlığını korumasının altında yatan faktörlerden biri, değişen çevre koşullarına uyum sağlayacak esnek yapılara sahip olmalarıdır.

2.2.4. Özerklik

Kurum ve kurumsallaşma arasındaki farkı ilk defa vurgulayan Selznick'e göre kurumsallaşma düzeyi yüksek organizasyonlar kendilerine özgü özelliklere ve ayırt edici yeterliliklere ya da faaliyetler zincirine sahiplerdir. Yani bu organizasyonların diğer organizasyonlardan ayırt edilebilen ayrı kimlikleri vardır. Yüksek kurumsallaşma düzeyine ulaşan işletmeler bünyelerinde özerk bir yapıyı barındırırlarken kurumsallaşma düzeyleri düşük işletmeler ise

bağımlılıktan kurtulamazlar ve diğer işletmelerin taklitçisi olmaktan öteye gidemezler.

2.3. Kurumsallaşma Süreci

Kurumsallaşma dinamik bir süreçtir. Dolayısıyla değişen çevresel koşullar sürekli incelenerek işletme hedeflerinin, örgüt yapısının, işgören niteliklerinin, teknolojisinin ve iş görme yöntem ve biçimlerinin bu değişime adapte edilmesini gerektirir. Ancak bahsedilen adaptasyonun sağlanmasında ve çalışanlarca benimsenip örgüt misyonu ve değerler sistemi ile birlikte paylaşılmasında aşağıda görülen unsurların, işletmenin bünyesinde yer alması gerekecektir.

2.3.1. Kanunen tanıma

Örgütler kurumsallaşmak için yasal değişiklikleri ve sosyal yaşam gereklerini göz önünde bulundurmak zorundadırlar. Bu anlamda kurumsallaşma, işletmenin yasal koşullara uyumu ve bu koşulları benimsemesi olarak ortaya çıkar.

2.3.2. Varlığın sürekli kılınması

Örgütlerin varlıklarını sürekli kılınmaları, örgütsel ve bireysel amaçların uyum içerisinde gerçekleşmesini sağlayarak ekonomik, psikososyal ve toplumsal konumlarını güçlendirir. İşletmeler statik bir yapıdan ziyade amaçlarına ulaşabilmek için değişen koşullara süratle uyum sağlayabilen dinamik bir yapıya sahip olduklarında varlıklarını süreklilik bazında oturtabilirler.

Kurumsallaşma sürecinin önemli bileşenlerinden biri de örgütün kendi içinde uyumu sağlanarak, değişen koşullara kendini sürekli adapte etmesidir.

2.3.3. Bireysel ve örgütsel amaç uyumu

Örgütler sürekliliklerini sağlayabilmek için kendi ihtiyaç ve amaçlarıyla çalışanların ihtiyaç ve amaçları arasındaki uyumu göz önünde bulundurmam durumundadırlar.

Her örgütün temelini birey oluşturur ve bireyin en belirgin yönü sosyal bir varlık olmasıdır. Bununla birlikte bireyler başkalarıyla ilişki kurarlarken genellikle kendi ihtiyaçlarını ve çıkarlarını ön planda tutarlar. Dolayısıyla örgütlere kendi istek ve gereksinimlerini karşılamak için katılırlar ve kendilerine özgü amaçlara ulaşmada örgütlerden yararlanırlar. Aynı şekilde örgütlerin de kurulma nedenleri, yani misyonları ile vizyonları vardır ve vizyonlarına ulaşmak için amaçları ve hedefleri doğrultusunda çalışanlardan yararlanarak ve değişen koşullar doğrultusunda hedeflerini ve amaçlarını revize ederek sürekliliklerini sağlamaya ve gelişmeye çalışırlar.

Birbirlerinden karşılıklı fayda sağlayan iki taraf olan çalışanlar ve şirketin kendine özgü amaçları ve ihtiyaçları vardır. Bu noktada önemli olan karşılıklı amaçların ve ihtiyaçların uyumlaştırılması ve her iki tarafın da ortak fayda sağlayarak, şirketin geleceğe sağlıklı bir şekilde taşınmasıdır.

2.3.4. Kurumsal kimlik kazanma

Kurum kimliği olarak tanımlanan işlem genellikle kuruluşun yapmış olduğu bütün faaliyetlerin veya birçoğunun belirgin, apaçık ortak yönetiminden meydana gelir. Wally Olins'e göre kurum kimliği bir kuruma ait üç noktayı yansıtabilmektedir:

- Kim olduğunu,
- Ne yaptığını,
- Nasıl yaptığını.

Kurum kimlik görsel unsurları (logo, kullanılan renkler, amblem) içine alan kurumsal dizaynın yanı sıra, kurumsal iletişim, kurumsal davranış, ve

kurum felsefesi unsurlarından meydana gelmektedir ve bu unsurlar da birbirlerinden etkilenmektedir. Bu unsurların bir işletmeye, organizasyona has bir biçimde kullanılması “kurum kimliğini” oluşturmaktadır.⁵³

Yeni organizasyonlar kendilerine özgü yeni düzenlemeleri ve uygulamaları kurumda daha kolay yerleştirebileceklerinden, ayırt edici bir kurumsal kimlik kazanmaları bu açıdan nispeten daha kolay olacaktır. Diğer taraftan daha eski organizasyonlar faaliyetleri sırasında olumlu bir imaja sahip olmamışlarsa gereksinim duydukça yeni düzenlemelere gitmeye çalışacaklar ancak bu, yerleşik adet ve alışkanlıkların değiştirmesini gerektirdiğinden ayırt edici yeni bir kurumsal bir kimlik oluşturmada daha fazla zorlanacaklardır.⁵⁴

⁵³ Okay, Ayla, “Kurum Kimliği”, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., Ağustos 2003, s.38-39.

⁵⁴ Karpuzoğlu, Ebru, “Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma”, s. 81.

İKİNCİ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMA SÜRECİ

Günümüzde sürekli ve hızlı bir değişim içinde olan rekabet arenasında başarılı olabilmek için işletmelerin kurumsal bir kimlik kazanmaları zorunlu bir hal almıştır.⁵⁵

Aile şirketlerinin sağlıklı bir şekilde büyümesi ve varlığını sürdürebilmesi için ihtiyaç duyduğu kurumsallaşma süreci ikinci bölümde açıklanacak, kurumsallaşma süreci aile ilişkileri ve işletme boyutunda ele alınacaktır.

1. AİLE ŞİRKETLERİ İÇİN KURUMSALLAŞMANIN ÖNEMİ

Dünya genelinde olduğu gibi, Türkiye’de de son yıllarda etkisini giderek arttıran küreselleşme olgusunun yanı sıra, birbiri ardına yaşanan ekonomik krizler, şirketlerin yeniden yapılanmalarını, diğer bir ifade ile kurumsallaşmayı zorunlu kılmaktadır. Bu zorunluluk, taşıdıkları farklı karakteristik özellikler sebebiyle, aile şirketleri açısından daha büyük önem arz etmektedir.

Aile şirketlerinin, değişim ve rekabetin çok yoğun yaşandığı günümüz iş dünyasında varlıklarını koruyarak, faaliyet gösterdikleri sektörde, bölgede, ülkede ve uluslararası arenada söz sahibi olabilmeleri için; kişilere bağımlı olmaktan uzak bir yapıyı bünyelerinde barındırabilmeleri ve gelecekte var olabilmeleri için, istek, ihtiras ve hırstan ziyade, “profesyonelce” yönetilmeleri son derece önemlidir.

Dolayısıyla, Türk aile şirketlerinin varlıklarını koruyabilmeleri, kurumlarını gelecek nesillere aktarabilmeleri ve dünya ölçeğinde işletme haline gelebilmeleri için dikkate almaları gereken en önemli meselelerden birinin, en

⁵⁵ Civan, Mehmet – Yaşar, Özlem, a.g.e., s.261.

uygun evrede “kurumsallaşma/müesseseseleşme” çalışmalarına başlamaları, yani profesyonel bir yönetime dayalı örgüt yapısını oluşturmaları gerektiğini söylemek doğru bir tespit olacaktır. Ancak sürekliliğin sağlanması açısından önemli olanın, aile şirketlerinin her halükarda sadece kurumsallaşması değil, bu çalışmaların hangi evrede başladığıdır. Çünkü kurumsallaşmayı ihmal edip, belirli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra bunu yapmaya çalışanların önemli bir bölümünün başarılı olamadıkları, bu çalışmayı ancak, büyüme ve gelişme aşamasına geçiş sürecinde sağlıklı olarak gerçekleştirebilenlerin ise büyüme istidatlarını ve sürekliliğini devam ettirebildikleri görülmektedir.⁵⁶

Görüldüğü üzere, dünyada ve Türkiye’deki aile şirketleri için her geçen gün artan bir önem taşıyan kurumsallaşma çalışmalarında en önemli konulardan birisi, şirketlerin kurumsallaşma faaliyetlerine optimum zamanda başlaması, bu konuda geç kalınmamasıdır. Şirket belirli bir büyüklüğe ulaşmadan ve kontrolü güç bir hale gelmeden gerekli önlemler alınmalıdır.

Kurumsallaşma tanımları gözden geçirildiğinde ilk akla gelen husus, şirketin “örgütsel açıdan” kurumsallaşmasıdır. Oysa aile şirketleri açısından kurumsallaşma denildiğinde anlaşılması gereken diğer bir husus, “aile ilişkilerinin” kurumsallaşma yoluyla sistemli bir yapıya kavuşturulmasıdır. Bu nedenle kurumsallaşma yönünde atılması gereken adımlar temel olarak bu iki başlık altında ele alınacaktır.⁵⁷

2. AİLE İLİŞKİLERİNİN KURUMSALLAŞMASI

Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın ilk basamağı aile ilişkilerinin kurumsallaşmasıdır. Kurumsallaşmak inanç ve özveri gerektiren bir süreçtir. Dolayısıyla ilk olarak ailenin özveride bulunması gerekir.⁵⁸

Görüldüğü gibi, kurumsallaşma çalışmaları, öncelikle ailenin kendi içinde başlamalı, daha sonra şirket geneline yayılmalıdır.

⁵⁶ Alayoğlu, a.g.e., s.61-62.

⁵⁷ Bayrak Kök, Sabahat, a.g.e., s.47.

⁵⁸ Civan, Mehmet- Yaşar, Özlem, a.g.e., s.262.

Aile şirketlerinin gelecek kuşaklara aktarılamaması ve pek çoğunun girişimcisinin vefatı veya iş göremez hale gelmesiyle, hayatiyetlerini sürdürememelerinin en önemli sebebi; büyük ölçüde plansız hareket etme ve uzun dönemli düşünme alışkanlığına sahip olmamaları; yani aile ilişkilerinin kurumsallaştırılmasına gereken önemi vermemeleridir.⁵⁹

Aile, duyguların baskın olduğu bir birlikteliktir. Duyguların yoğun olduğu bu birlikteliğin ticari bir amaca yönelmesi, belirli bir mantık ve kurallar zincirine ihtiyaç doğurur. İşte sıkıntı da burada başlar. Çünkü, duygu-yoğun ilişkileri ile işin içine giren, yoğun etkileşim ile çalışarak kısa zamanda işlerini büyüten aile şirketi üyeleri, yanlarına başka insanları da almak ve böylece işlerini büyütmek isterler. İşler büyüdükçe belirli bir sistematığe ve kurallar zincirine olan ihtiyaç da artar.⁶⁰

Aile ilişkilerinin kurumsallaşması süreci içinde yapılması gereken bazı ön hazırlıklar vardır. Bu hazırlıklar;

- Aile anayasasının hazırlanması
- Yönetim kurulunun oluşturulması
- Devir planlamasının yapılması
- Aile meclisinin kurulması
- Çatışma yönetimi

gibi ana başlıklardan oluşur.

2.1.Aile Anayasası

Aile anayasası; “aileye ve ailenin işletmeyle olan ilişkisine ait yazılı ve yazılı olmayan temel kurallardır ve bir aileye evlilik ya da kan bağı ile katılarak aynı soyadı taşımaya hak eden kişilerin, gerek üçüncü şahıslarla ve gerekse işletmeyle olan ilişkilerinde, rehber vazifesi gören, aile üyeleri tarafından kabul

⁵⁹ Alayoğlu, a.g.e., s.85.

⁶⁰ Fındıkçı, a.g.e., s.84.

edilen, tüm aile bireylerine aynı şekilde uygulanan ve uyulmaması durumunda belirli yaptırımları bulunan kurallar ve değerler manzumesi” biçiminde tanımlanabilir.⁶¹

Anlaşılacağı üzere, aile anayasası, bir aile şirketinin faaliyetleri ve aile, işletme, üçüncü şahıslar arası ilişkiler ile ilgili her türlü konuyu içeren, tüm şirket tarafından benimsenmiş bir el kitabıdır.

Aile şirketi anayasası, aile şirketlerinin sürekliliğini etkileyebilecek temel konuların uzlaşılıp yazıya dökülmesinin sonucu yaratılan bir belgedir. Anayasa, aile üyelerinin birbirleri arasında ve aile üyeleri ile iş arasındaki ilişkileri sağlıklı bir şekilde yönetebilecek temel ilkeleri ve rehber unsurları içerir. Aile şirketi anayasaları, her aile için farklı konuları içereceğinden, sonsuz farklı şekillerde düzenlenebilecek olmalarına rağmen, genelde aşağıdaki şu konular hakkında kararları ele almaktadır:

- Aile şirketine girmek, katılımda bulunmak ve bu şirketlerde kalabilmek için gerekli alt koşullar,
- Hissedarların çıkarları ve kar dağıtımı konularında temel ilkeler ve kurallar
- Devir için kıstaslar
- Davranış ilkeleri⁶²

Aile anayasası, istihdam politikasıyla ilgili olabileceği gibi, aileye ait bir misyon ve vizyonun tespit edilmesi; aile amaçlarının tespit edilmesi, işletmeye yönelik ortaklık oranları, kar payı dağıtım oranları, işletmeyi dışarıda temsil etme yetkisi ve şirketin adını kullanarak, farklı alanlara yatırım yapma veya kredi alma sorumluluğu gibi hususların yanı sıra, aile üyelerinin birbirleri

⁶¹ Adsan, Ebru - Eren Gümüştakin, Gülten, “Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Kütahya İli Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma”, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi 4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Kurumsal Yönetim Bildiri Kitabı, 13-14 Mayıs 2005, s.217.

⁶² Kırım, a.g.e., s.51.

arasındaki ilişkileri sağlıklı bir şekilde yönetebilecek temel ilkeleri ve rehber unsurları da kapsamalı, gelecekte ortaya çıkabilecek muhtemel çatışma konularını daha baştan belli ilkelere bağlamalıdır.

İşin ve ailenin giderek genişlemesi, ikinci kuşağın işin içine girmesi, damatlar ve gelinlerin karar sürecine katılmak istemeleri, eşlerin müdahaleleri ve benzeri konulardaki uygulamaları kapsayan böyle bir yazılı metnin bulunması, aile üyelerini rahatlatacak; çıkması muhtemel çatışma ve huzursuzlukların önüne geçilmiş olacaktır.⁶³

Görüldüğü gibi aile şirketi büyüdükçe, işletmeye yeni aile üyeleri katılacak, her üyenin farklı beklentileri doğacak, çatışmalar çıkabilecektir. Aile anayasası oluşturmuş bir işletmede, yaşanabilecek çatışma konularına önceden açıklık getirildiği için doğabilecek bir takım huzursuzluklar önceden çözümlenmiş olur.

Aile şirketlerinin işleyişini kurallı hale getirecek anayasa çalışması, kurumun ömrünü uzatacak, işleyişi rahatlatacak, kurumun yeni kurallara uyumunu kolaylaştıracak, değişim ve dinamizmi başlatacak, ortakların kavgalarını önleyecek nitelikte bir kurallar zincirini içerdiğinden profesyonel bir ekip tarafından yapılması gereklidir. Aile üyesi ortaklar, bu konuda yeterli olsalar bile kurumun içinden olduklarından taraflı olma, objektif olmama tehlikeleri vardır. Dolayısıyla bu çalışma, konuyla ilgili uzman danışmanlarca yürütülmelidir.

Anayasayı hazırlayacak danışmanın, aile üyesi ortaklara eşit mesafede durabilen, objektif olabilen, bu konuda deneyimli, gerekli akademik arka plana sahip ve mümkün olduğunca uygulamanın içinde bir kişi olması yararlı olacaktır. Anayasayı hazırlayacak ekibin içinde konuyla ilgili uzman danışmanın dışında, bir avukatın yanı sıra, bilgi toplama ve araştırma-geliştirmeden (AR-GE) sorumlu bir veya iki uzman da olmalıdır.

⁶³ Alayoğlu, a.g.e., s.87.

Bu noktada önemli olan anayasa oluşturulurken, şirket dışından, tarafsız uzman ve danışmanlardan destek alınmasıdır. Böylelikle objektiflik sağlanabilir.

Aile şirketi anayasasının amaç kısmında üzerinde durulabilecek bazı madde başlıkları şu şekilde sıralanabilir:

- Kurumsallaşmanın gereği, önemi ve temel amaç olarak belirlenmesi
- Anayasanın kimler tarafından hazırlandığı ve bu hazırlığın nasıl bir süreç izlediği
- Kurumdaki bütün işleyişin, anayasanın belirlediği temel esaslar dahilinde gerçekleşeceği
- Anayasanın hem amaç hem araç olduğu, amaç olarak belirlenen kurallara uyumun gerekliliği, araç olarak da ailenin ve işin daha verimli ve yararlı bir etkileşim ile özellikle birbirlerini desteklemeleri
- Hazırlanan anayasanın, yönetim kurulu üyeleri dışında gizlilik özelliği taşıdığı

Anayasanın ilkeler kısmında üzerinde durulabilecek bazı madde başlıkları şu şekilde sıralanabilir:

- Şirketin ilk kuruluşunu gerçekleştiren kişi ya da kişilerin zikredilmesi
- Şirketin geçmişinden beri gelen ve halen işi yürütmekte olan ortakları ve bunların pay durumları
- Şirketin uzun yıllar yaşama arzusu ve uygun koşullar oluştuğunda, işin yeni kuşaklara devrinin belirli bir sistematik dahilinde yapılacağı
- Temel ilke olarak, aile üyelerinin karşılıklı sevgi, saygı ve güven ile bağlayıcı aile değerlerinin korunması ve sürdürülmesi ihtiyacı

- Aile ilişkileri ile iş ilişkilerinin ayrı değerlendirileceği
- Her türlü kararın verilmesi aşamasında ve işlerin yürütülmesinde önceliğin, aileler, kişiler veya şirketlerden birisi değil, bir bütün olarak işin ve kurumun olduğu
- Anayasanın oluşturulması ve yürütülmesi aşamalarında mevcut örneklerden yararlanılacağı ve temelde “bilimsellik” ve “deneyim”in esas alınması
- Yönetim kurulu üyelerinin anayasayı bir bütün olarak uygulama konusunda aktif rol oynamaları ve bu aktifliğin gerektirdiği kişisel gelişim ve eğitimlere katılmaları
- Anayasanın yürürlüğe girmesinden sonra, benimsenmiş olan yeni kurallar çerçevesinde kurumun yeniden yapılanma sürecine girmesi
- Ortakların genel olarak maliyet düşürücü, gider azaltıcı bir politika ve uygulama içinde olmaları
- Yönetim kurulu üyelerinin, iş ve sosyal hayatları ile kendileri ve kurumlarını temsil ettikleri, dolayısıyla bütün insan ilişkilerinde, aile ve kurumun değerlerini tanıdıklarını, tutum, davranış ve eylemleri ile bu bilinci canlı tutmaları
- Yönetim kurulu üyeleri arasında eğitim, beceri ve yeteneğe dayalı bir görev bölümü ve sorumluluk paylaşımı yapılması
- İhtiyaç var ise ve kurumun 2. ya da 3. kuşaklara geçiş aşaması söz konusu ise işin ilk kuruluşunda bulunan ortakların kurucu yönetim kurulu üyesi olarak belirlenmeleri ve belirli ayrıcalıkların tanınması
- İşin içinde aktif olarak yer alsınlar ya da almasınlar 1.dereceden aile üyelerinin koşullar elverdiğince korunmaları

- Ortakların işletme ile ilgili olayları eve, aynı biçimde evdeki olayları işe taşımamaları.⁶⁴

Toparlamak gerekirse, aile anayasası bir işletmenin aile ilişkilerini ve ailenin dış çevre ile ilişkilerini bir takım yazılı kurallara bağlar, ancak bu kurallar işletmeden işletmeye farklılık gösterebilir. Dolayısıyla yukarıda bahsi geçen amaçlar ve ilkeler bölümleri işletmeden işletmeye değişebilir.

2.1.1. Aile anayasasının yapısı

Birçok aile işletmesinin yapısına göre henüz uygulama alanı bulamayan aile anayasası genellikle dört bölüm ve yirmi maddeden oluşmaktadır. “Genel Hükümler” başlığını taşıyan birinci bölümde anayasanın gerekçesi, amacı, ailenin misyonu, değerleri, aile içi ilişkiler yer almaktadır. “Çalışma İlişkileri”nin ele alındığı ikinci bölümde, aile dışından ya da aile üyelerinden olan çalışan ve yöneticilere ilişkin düzenlemeler, şirkette görev alan aile üyelerinin uymaları gereken kurallar ele alınmıştır. Anayasa’nın üçüncü bölümü, aile toplantılarına, aile konseyi ve üyelerine, konseyin çalışma şekil ve görevlerine ilişkin hükümlerin yer aldığı “idari yapılanma” ya ayrılmıştır. “Mülkiyet” başlığını taşıyan son bölümdeki hükümler ise, şirketin mülkiyet yapısı ve bu yapıda meydana gelebilecek değişimlere ilişkin düzenlemeleri içermektedir.⁶⁵

2.2. Yönetim Kurulu

Yönetim kurulu aile ilişkileri üzerine kurulu bir örgütten öncelikli olarak iş ilişkisine dayalı örgüte geçmenin bir yoludur.⁶⁶

Yönetim Kurulu, genel kurulda pay sahiplerinin kendisine vermiş olduğu yetki doğrultusunda, mevzuat, esas sözleşme, şirket içi düzenlemeler ve

⁶⁴ Fındıkçı, a.g.e., s.152-162.

⁶⁵ Adsan – Eren, a.g.e., s.181.

⁶⁶ Cadbury, Adrian, “Family Firms and Their Governance, Creating Tomorrow’s Company from Today’s”, Egon Zehnder International, <http://rru.worldbank.org/Documents/Paperlinks/family-forms.pdf>, 15 Kasım 2007, s. 24-25.

politikalar çerçevesinde yetki ve sorumluluklarını kullanır ve şirketi temsil eder.

67

Yönetimden çok şirket politikası üzerine konsantre olan bir yönetim kurulu ve mantıklı bir yönetim yapısı, büyüyen bir aile şirketinde bağlılığı korumak ve şirketin başarısının sürekliliği için gerekli koşullardır.⁶⁸

Yönetim Kurulu bir şirketin stratejik karar alma, temsil ve en üst seviyede yürütme organıdır. Pay sahipleri ile şirketin büyüme gereği arasındaki hassas dengenin bozulmamasına da özen gösterir.

Görüldüğü gibi, yönetim kurulunun işlevi bir şirket için oldukça hayatidir. Bu bakımdan yönetim kurulu üyeleri herhangi bir etki altında kalmayacak, bağımsız ve objektif bireyler olmalıdır.

Günümüzde artık tüm uzmanların birleştiği nokta, bir aile şirketi yönetim kurulunun etkinliğinin en üst noktaya ulaşabilmesi için az sayıda kişiden oluşma zorunluluğudur. Bu sayı genellikle beş ile sekiz arasındadır. Bu da şirketlerin büyüklüğü, karmaşıklığı, endüstrinin durumu gibi etkenlere bağlıdır. Bu sayı, şirketin icraatından etkin olarak sorumlu olan kişiyi de (CEO / Genel Müdür...) içerir. Şirket hissedarlarının cesaretine ve ileri görüşlülüğüne bağlı oranda da bağımsız yönetim kurulu üyeleri çoğunluğu oluşturur.

Yönetim kurulları oluştururken karşılaşılan en büyük sorunlardan biri aile bireylerinin en tepe noktalara gelmeden ya da halef (varis) ilan edilmeden yönetim kurullarında yer almalarıdır. Şayet en tepeye gelmeden ya da halef ilan edilmeden yönetim kurullarında yer alırlarsa, aile dışından olan tepe yöneticiler hiyerarşi konusunda sorunlar yaşamaktadırlar.

⁶⁷ “Aile Şirketleri için Adım Adım Kurumsal Yönetim”, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Deloitte Ortak Yayını, Kurumsal Yönetim Serisi, www.denetimnet.com, 16 Kasım 2007., s.3.

⁶⁸ Cadbury, Adrian, a.g.e., s.25.

Etkin yapılaşmış orta ölçekli bir aile şirketinin yönetim kurulu yapısı şöyle olabilir:

- İcra Başkanı (Aileden)
- Hissedar (Aileden, icrada görev almıyor)
- Genel Müdür Yardımcısı (Aileden – icra başkanının yerine geçmesi bekleniyor)
- Profesyonel (“Aileden Bağımsız” Üye)
- Profesyonel (“Aileden Bağımsız” Üye)
- Profesyonel (“Aileden Bağımsız” Üye)
- Profesyonel (“Aileden Bağımsız” Üye)

Yönetim Kurulu oluşturulmasına başka bir açıdan bakarsak, kimlerin Yönetim Kurulu’nda yer almaması gerektiğini söyleyerek işimizi biraz daha kolaylaştırabiliriz. Öncelikle şirketin bankerleri, avukatları, muhasebecileri gibi servis sağlayıcılarının yönetim kurulunda olmaması sağlıklı olur. Özellikle, Yönetim Kurulu hangi banka ile çalışacağı konusunda karar verme bağımsızlığını her zaman koruyabilmelidir. Buna ek olarak yönetim kurulunu icra başkanının, ailenin veya şirket idarecilerinin arkadaşları, yakın tanıdıkları, şirketin kilit yöneticileri ve diğer şirket icraatçıları ile doldurmanın da faydalı olduğu söylenemez. İcra başkanının arkadaşları onun şirketle ilgili görüşlerine kolayca karşı çıkamazlar. Şirketin içindeki yöneticiler ise genellikle tartışmaları operasyonel konulara çekmeye çalışırlar. Hâlbuki yönetim kurulunda hedeflenen uzun vadeli düşünme, stratejik planlama ve genel resme dışarıdan bakabilme gibi aktivitelerdir.⁶⁹

⁶⁹ “Aile Şirketleri için Adım Adım Kurumsal Yönetim”, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Deloitte Ortak Yayını, Kurumsal Yönetim Serisi, www.denetimnet.com, 16 Kasım 2007, s.3.

Özetle yönetim kurulu, birbirini etkisi altına alacak ya da menfaat ilişkisi bulunan kişilerden seçilmemeli, mümkünse bağımsız yönetim kurulu üyelerine de yer verilmelidir.

Çoğu aile şirketinin yönetim kurulunda girişimcinin akrabaları ve elemanları bulunarak girişimcinin şirket üzerindeki etkinliğini devam ettirilmesi sağlanır. Böyle bir yönetim girişimcinin istediği doğrultuda bulursa bile, akrabaların hoşgörüsü ve yardımı yeni nesilde yerini anlaşmazlıklara bırakır.⁷⁰

Aile şirketlerinde kurumsallaşma sürecinin belki de en önemli ayağı, aile anayasasının oluşturulması ise, aile şirketi anayasasının en önemli ve belirleyici aşaması da yönetim kurulunun oluşumudur.

Hemen bütün aile şirketlerinde kağıt üstünde bir yönetim kurulu vardır ama çoğunda fonksiyonel değildir. Net bir görev bölümü olmaz. Bütün bunlar ortakları karşı karşıya getirebilir. Karşılıklı kırılmalara neden olabilir. Oysa ortaklar, ister baba ile çocuklar, ister kardeşler, ister yakın akrabalardan oluşan ortaklar olsun, sistematik bir yönetim kurulu altyapısının oluşması herkesi rahatlatacaktır. Daha da önemlisi kurumda toplantı geleneğinin başlaması, kararların birlikte verilmesini, birbirlerinden haberli olunmasını, böylece daha az hata yapılmasını sağlayacaktır. Bunun için aile şirketinde kurumsallaşmanın en önemli göstergesi ve aşamalarından birisi hiç kuşkusuz yönetim kurulu altyapısının oluşmasıdır.⁷¹

Görüldüğü gibi sistematik ve fonksiyonel bir yönetim kurulunun oluşturulması yaşanabilecek huzursuzlukları önler ve sağlıklı bir yönetim kurulu mekanizması oluşturulmasını sağlar.

Yönetim kurulunda yetkinliğine bakılmaksızın aile üyelerinin ağırlıklı yer alması veya yönetim kurulu üyelerinin aynı zamanda icrada veya farklı grup

⁷⁰ Yılmaz, Erdoğan, “Türkiye’de Kurumlaşma Aşamasına Gelmiş Orta Ölçekli Aile Şirketlerinin Sorunları ve Çözümleri”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Haziran 1993, s.63.

⁷¹ Fındıkçı, a.g.e., s.166, 168.

şirketlerinin yönetim kurullarında görev alması, bu organın fonksiyonuna uygun olarak sağlıklı çalışmasına engel olabilir. Bu sebeple de, yönetim kurulu üyeleri, nitelikli, yetkin ve bağımsız kişiler olarak, kendini ispatlamış profesyoneller, şirket ile çıkar çatışması olmayan uzman kişiler ve yönetim kuruluna zaman ayırabilecek, katkıda bulunabilecek aile üyeleri/hissedarlar arasından seçilmelidir. Bu çerçevede, etkin bir yönetim kurulu oluşturulmasında aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi önemlidir:

- Öncelikle aile ve işle çıkar çatışması olmayan, şirket dışı bağımsız kişilerin de yer alması sağlanmalı, bu kişilerin seçiminde uzmanlık alanlarının birbirini tamamlayıcı nitelikte olmasına dikkat edilmelidir.

- Yönetim kurulu üyeleri belirli, sabit bir süre için atanmalı ve yalnızca iyi performans göstermiş olanlar görevlerine devam etmelidir.

- Yönetim kurulunda tek üye ve tek oy kuralı benimsenmelidir.⁷²

Yönetim kurulunun yapısını, kimlerden oluşması gerektiğini belirttikten sonra yönetim kurulunun yetki ve sorumluluklarını belirtmekte fayda vardır.

2.2.1. Yönetim kurulunun yetki ve sorumlulukları

Yönetim kurulunun yetki ve sorumluluklarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz :⁷³

- Yönetim kurulu, şirketin misyonu ve vizyonunu belirler
- Şirketlerin uzun vadeli stratejik planlarının hazırlanması, onaylanması ve denetiminden sorumludur
- Şirketlerin performanslarının değerlendirilmesi ve onayından sorumludur

⁷² Alayoğlu, a.g.e., s.89-90.

⁷³ T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul, 14-15 Nisan 2006, s.20.

- Şirketi gerek hükümet nezdinde, gerekse sivil örgütlerde temsil etme yetkisine sahiptir
- Şirketin ulusal/uluslararası temsilinde görev alacak olan bir üyeyi veya bir profesyoneli belirler
- Üst düzey yöneticilerin seçilmesi, atanması veya işten çıkarılması konularında bizzat görev alabilir veya yapılan faaliyeti onaylar
- Yeni şirket kurulması, şirket birleşmeleri, devralmalar veya şirket kapatma kararları alır
- Şirketlerin yeniden yapılanmaları, kurumsal bir kimliğe kavuşturulması ve daha rekabetçi bir hale getirilmesini sağlamak için karar alır
- Şirketleri hissedarları, üst düzey yönetimi ve çalışanları ile iyi ilişkiler kurulmasını sağlar ve bunların menfaat çatışmalarını önleyici ve aralarında denge sağlayıcı tedbirler alır
- Banka ve diğer finansman kuruluşlarıyla şirket ilişkilerini düzenler
- İş ahlakı ilkelerine uyar ve tüm şirketlerde uyulmasını sağlayıcı tedbirleri alır veya aldırır
- Gerek CEO, gerekse Genel Müdür ile Yönetim Kurulu arasındaki ilişkileri düzenler
- Şirket çalışanlarının ücretleri ve diğer özlük haklarını düzenler ve onaylar

2.3. Devir Planı

Aile şirketlerinin önünde duran en önemli meselelerden biri, “devir planlaması”dır. “ Varis ve emeklilik planı ” olarak da adlandırılan bu uygulama, “işçi gelecek kuşağa devretme” konusunun önceden (lider henüz işin başındayken) belirlenmesi ve belirli kıstaslara bağlanması esasına dayalı olarak,

müteşebbisin vefatından, iş göremez hale gelmesinden veya emekliliğinden sonra, şirketin yönetim kurulu başkanı veya genel müdürü ünvanını üstlenecek kişinin tespiti ile ilgilidir.⁷⁴

Anlaşıldığı üzere devir planı, lider aktif olarak çalışırken belirlenmelidir. Bu plan zamanında yapılmadığı takdirde şirket içinde bir takım çatışmalar ve beklentiler yaratabilir. Ayrıca varisin önceden belirlenmesi ve yöneticiliğe hazırlanmasında da fayda vardır.

Devir planı, işletmeyi devralacak potansiyel gelecek nesil yöneticileri belirleme, devredilen üyenin atama işlemi ve devretmenin tüm paydaşlara duyurulması gibi konuları içerir.⁷⁵

Yönetimin bir kuşaktan diğerine geçişi, girişimcinin işi idaresine başkalarının yardım etmesi veya işi üzerinden alması yoluyla ayakta dururken ileride yerini alacakların (varislerin) gölgede kaldığı ve hayal kırıklığına uğradığı aile şirketlerinde daha büyük bir problem oluşturmaktadır.

Birinci kuşak işadamlarının çocukları şirketin yönetimini üstlenmek için sıralarını beklerken sabırlı ya da sabırsız olabilmektedir. Üstlenme zamanı geldiğinde, bu görev çoğunlukla “yaşlı adam” öldüğü için ya da yönetimde aktif olarak rol alamayacak kadar hasta olmasından ötürü devredilmekte, buna rağmen aile şirketinin dizginlerini halen elinde tutmaktadır. Yaşlı ve genç kuşaklar yönetimin tepesinde beraberce bulunduğu sürece bu durum yıllarca gerilim ve anlaşmazlıkların oluşmasına yol açmaktadır. Yönetim, çekişmeler ve kararsızlıklarla zarar görmektedir. Oğullar, varisler, kilit çalışanlar ve yöneticiler durumu protesto etmek için istifa etmektedir. Aileler anlaşmazlıklar yüzünden parçalanmaktadır.⁷⁶

⁷⁴ Alayoğlu, a.g.e., s.93.

⁷⁵ Civan – Yaşar, a.g.e., s.262.

⁷⁶ Barnes and Hershon, a.g.e., s.84-85.

Görüldüğü gibi önceden planlanmamış bir varis seçimi şirket içinde çok büyük kaoslara ve tepkilere yol açabilmekte, bu durum ailenin bölünmesi boyutuna kadar uzanabilmektedir.

Devretme örgütleri durağanlaşmaktan kurtarabilir. Başka bir deyişle, yaratılan değişiklik örgütün bugünkü şartlara ayak uydurmasına katkıda bulunabilir.

Devretme, bir sonraki nesilden yönetici belirlemenin yanı sıra şirketin yeni bir vizyon oluşturmasını da kapsar. Devretme sürecinde üç bileşen vardır;

1. Kurucunun şirketi devretme arzusu
2. Bir sonraki nesilde kurucunun bu arzusunu gerçekleştirmek için yeterlilik
3. Bir sonraki nesilde bu sorumluluğu kabul etmek için istek⁷⁷

Varislik sürecinin iyi planlanmamasının, aile şirketlerinin sürekliliğini uzun yıllar koruyamamalarının altında yatan en önemli sebeplerin başında gelir. Ancak, aile şirketlerinin geleceği açısından son derece önemli bir yer tutmasına rağmen, pek çok ailenin bu planı baştan (zamanında) yapmadığı, devir işinin çoğunlukla kendiliğinden hallolması yolunu tercih ettiği gözlemlenmektedir. Bu tercihte ise kurucuların tutumları ve sahip oldukları özelliklerin yanı sıra, Türk aile şirketlerinin birçoğunda yaşanan bazı ortak sıkıntılar da önemli rol oynamaktadır. Bunlar⁷⁸;

- Büyük erkek çocuğun bilgisi, yeteneği ve isteği dikkate alınmadan, doğduğu gün varis olarak görülmesi ve bu atmosferde yetişmesi
- Yetenekli, istekli ve bilgili kız çocuğunun evlenmesi durumunda damadın aile ile beraber işletme içine de gireceğinin ya da kız çocuğunun iş

⁷⁷ Ateş, a.g.e., s.113-114.

⁷⁸ Alayoğlu, a.g.e., s.93-94.

hayatında boy göstermesinden ziyade, ailesine hizmet etmesinin öncelikli olduğunun düşünülmesi

- Ataerkil aile yapısının getirdiği “babanın her durumda ve şartta haklı olduğu” düşüncesi ve varis tarafından aksine bir düşüncenin gündeme getirilmesinin diğer aile üyelerince saygısızlık olarak algılanması

- Aile birliğinin işletme amaçlarından önemli olduğunun vurgulanması

Özetle, Türk aile şirketlerinin çoğunda devir olayı önceden planlanmadan, büyük erkek çocuğa bir zorunlulukmuş gibi benimsetilerek gerçekleştirilmektedir. Bu durumda varisin taşınması gereken özellikler dikkate alınmamaktadır.

Devir planında üzerinde durulması gereken konulardan bazıları aşağıdaki gibidir⁷⁹:

- Tepe yöneticide bulunması gereken özelliklerin tespit edilmesi
- Tepe yöneticinin görevleri, sorumlulukları ve yetkilerinin belirlenmesi
- Varis seçim yöntemlerinin belirlenmesi
- Varisin işletme yöneticiliğine hazırlanmasına ilişkin stratejilerin oluşturulması
- Gelecekteki tepe yönetim ekibinin seçilmesi ve bu ekibin yetiştirilmesine yönelik politikaların belirlenmesi
- Girişimcinin ve bugünkü tepe yönetim ekibinin emeklilik zamanı, şartları ve emeklilik dönemlerinde elde edecekleri gelirlerin tespit edilmesi
- Emeklilik yöntemlerine ilişkin politikaların oluşturulması

⁷⁹ Alayoğlu, a.g.e., s.97.

- Gelecekte hangi yönetim becerilerinin gerekeceğinin tespit edilmesi
- Aile içi dengelerin nasıl sağlanacağı ve hangi hassasiyetlerin göz önünde tutulması gerektiği v.b. gibi durumlar sayılabilir.

Aile şirketlerinin yapısal gelişiminde, mülkiyetin evrimi çerçevesinde üç farklı türü incelenmiştir. Kurucu kontrolündeki aile şirketleri, kardeş ortaklığı ve kuzen konsorsiyumu. Devretme, aile şirketinin bulunduğu aşamaya göre farklı türlere ayrılır.

Birinci tür devretme, şirketin temel işleyişini değiştirmeden sadece liderin değişmesi ile gerçekleşir. Bu devretmede yapılar sabit kalırken, kişiler değişir. Bu tip devretmeye “yineleyici ve dönüşümlü devretme” denir. Bu tür devretmeler üçe ayrılır; kurucu kontrolündeki aile şirketinden yine kurucu kontrollü aile şirketine devretme, kardeş ortaklığından kardeş ortaklığına, ya da kuzen konsorsiyumundan kuzen konsorsiyumuna.

İkinci tür devretme hem otoritenin, hem de kontrol yapısının değişmesini gerekli kılar. Bu tür devretme, sistemin evrimine ve gelişmesine neden olur. Bu nedenle bu tür devretmeye “evrimsel devretme” denir. Bu devretme türünde de aile şirketinin mülkiyetinin evrimine göre farklı tipler oluşur; kurucu kontrolünden kardeş ortaklığına, kardeş ortaklığından kuzen konsorsiyumuna ve kurucu kontrolünden kuzen konsorsiyumuna gibi olabilmektedir.

Üçüncü tür devretme ise, yapının daha basit hale dönüşmesidir. Bu tip devretme, “basitleşen devretme” olarak tanımlanabilir. Kuzen konsorsiyumundan kardeş ortaklığına, kardeş ortaklığından kurucu kontrolüne ya da kuzen konsorsiyumundan kurucu kontrolüne geçiş gibi olabilir.⁸⁰

⁸⁰ Ateş, a.g.e., s.115-117.

Varis seçimi aile şirketleri için çok önemli bir konudur. Aile şirketleri, varis seçiminde iki farklı strateji izleyebilir;

- Erken seçim stratejisi
- Geç seçim stratejisi

Erken seçin stratejisinde, varis adaylarının belirlenmesiyle ilgili çalışmalar, öğrencilik yıllarında veya öncesinde başlatılır. Bu stratejide çocukların ilgi alanları ve kişilik özellikleri dikkate alınarak, aile bireylerinin ortak değerlendirmesi ve görüşmesi sonucu belirlenen varisin, tepe yöneticilik için gerekli eğitim, deneyim ve becerileri kazanmasını sağlayacak şekilde mesleki kariyeri mümkün olan en erken yaşta belirlenir ve aday bu doğrultuda hazırlanır.

Geç seçim stratejisinde ise, adayların eğitim dönemlerinin bitmesi ve belki de belli bir dönem iş yaşantılarının geçmiş olması ana ilke olarak belirlenir. Belirli özellikleri kazanan adaylar arasından, aile üyelerinin ortak görüşü ile işe en uygun varis belirlenir ve üst yönetim için hazırlanır.

Aday olan varislerin, aşağıda yer alan niteliklere sahip olup olmadıklarına dikkat edilmelidir;

- Liderlik kapasitesi
- Karar verme yeteneği ve süreci
- Risk alma eğilimi
- Beşeri münasebetlerdeki başarısı
- Stres altında çalışma becerisi
- Şirkete ve bulunduğu sektöre ilgisi vb.

Varisin sahip olması gereken özellikler kadar önemli bir diğer konu da, varis seçiminde kullanılacak yöntemin ne olacağıdır. Bu amaçla kullanılacak beş yöntemden üçü, şirkette varis olabilecek niteliğe sahip kişi ya da kişilerin

mevcut olması durumunda uygulanabilecek iken, ikisi şirkette varis olabilecek nitelikte bir kimsenin olmaması durumunda uygulanabilir. Bu yöntemler şunlardır:

- Yönetimi tek başına elinde tutan girişimcinin, kimseye danışmadan varis seçimini bizzat kendisinin yapmasıdır. Varis seçiminde en yaygın uygulamanın bu yöntem olduğu söylenebilir.

- İkinci yöntem, girişimcinin varis seçiminde şirkette çalışan diğer aile bireyleriyle istişare etmesi ve onların tavsiyelerini göz önünde bulundurması, ancak nihai kararı yine kendisinin vermesidir.

- Bir diğer yöntemde girişimci, farklı meslek dallarında ve farklı endüstrilerde çalışan uzmanların oluşturduğu danışman grubuyla birlikte değerlendirme yaparak varisi belirler.

- İlk üçünden farklı olarak bu yöntem, girişimcinin şirketin tamamını veya bir kısmını uygun gördüğü bir profesyonel yöneticiye zaman içerisinde devretmesini öngörür. Söz konusu profesyonel yönetici, başta girişimci olmak üzere, danışmanların ve aile üyelerinin tavsiyeleri doğrultusunda belirlenir ve seçim, girişimcinin isteği yönünde gerçekleşir. Bu yöntem, ailede şirketin sürekliliğini sağlayacak nitelikte bir varisin olmaması durumunda söz konusu olabilir.

- Varis seçiminde kullanılan son yöntem, girişimcinin ölümcül bir hastalığının olması ya da fiziksel ve psikolojik açıdan işi sürdürmesinin mümkün olmaması durumunda, ailede varis olabilecek kimse de yok ise, girişimcinin şirketi tasfiye etmesi ya da satması durumudur.⁸¹

⁸¹ Alayoğlu, a.g.e., s.99-100.

2.3.1. Devir süreci

Devir, öncesi ve sonrası safhaları olan bir süreç olup, sürecin farklı aşamalarında meydana çıkan karakteristik sorunları belirlenebilen bir süreçtir.

Churchill ve Hatten (1987) bir aile şirketinde babadan oğula devir sürecini tanımlayabilmek için bir hayat halkası yaklaşımını geliştirmişler ve dört farklı aşama tespit etmişlerdir:

- 1- Şirket sahibinin ailenin şirketteki tek aktif üyesi olduğu dönemi içeren “iş sahibi-yönetici” aşaması
- 2- Alt kuşağın ticareti öğrendiği eğitim ve gelişim aşaması
- 3- Baba ve oğul arasındaki partnerlik aşaması
- 4- Sorumlulukların halefe kaydığı iktidar transferi aşaması

Bu karşılıklı rol değişiminin merkezinde liderlik deneyiminin, otoritenin, karar verme erkinin ve hakkaniyetin transfer edilmesi yer almaktadır. Özellikle kurucu-sahibin tek yetkiliden daha önemsiz yetkilerle donatılmış monarka ve denetçi üyeye ve en sonunda da emekli olmuş veya ayrılmış bir danışmana dönmesidir. Aynı zamanda ikinci kuşak kişinin rolsüz veya belirsiz rol sahipliğinde yardımcıya, yöneticiye ve nihayet lidere ve ana karar vericiye dönüşmesidir. Çoğu kurucu kontrolü elinde bulundurmakta ısrar ederek monark aşamasına geçmezler. Benzer biçimde birçok ikinci kuşak mensubu da babalarının çocuklarının otorite artışını kontrol etmekte yetersiz kalmalarından dolayı yardımcı ve yönetici aşamalarından geçemezler. İkinci kuşağa göre varisin ilerlemesini otorize eder. Diğer taraftan varisin sorumluluğu başarılı bir şekilde üstlenmesi kurucunun kendi yeni rolüne geçişine müsaade eder. Böylece de direnç kırılmış olur.⁸²

⁸² Yalçın, Azmi – Günel, Rıdvan, “Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar Üzerine Adana İlinde Yapılan Bir Çalışma”, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul, 14-15 Nisan 2006, s.75.

2.4. Aile Meclisi

Aile işletmesi büyüdükçe işletmeye daha çok üyenin katılımı gerekli olacak ve bunun sonucu olarak da formal yönetim yapılarına olan gereksinim de artacaktır. Aile meclisi (aile konseyi), aile iletişiminin etkili bir biçimde sağlanması ve işle ilgili daha etken kararların alınabilmesini sağlayan bir yapıdır. İletişim, örgütlerin faaliyetlerini yerine getirmesinde kritik bir öneme sahiptir.⁸³

Yaratıcı bir şekilde kullanıldıklarında aile meclisleri, ailenin ele almak istediği pek çok konuyu tartışma ve karara bağlama olanağı verir. Örneğin aile meclisi, aile üyeleri için şirkette çalışabilmenin ön koşullarını oluşturabilir, kıskançlıkları, çekememezlikleri, kırgınlıkları, beklentileri açıkça ortaya koyarak farklı algılanmayı önleyebilir, aile içi hasımlıkları ve çatışmaları ortadan kaldıracaktır, aile anayasasının oluşturulması için bir platform olarak kullanılabilir.⁸⁴

Görüldüğü gibi aile meclisi aile içi iletişimi sağlar, sorunların çözümüne, karşılıklı yanlış anlamaların giderilmesine katkıda bulunur, sağlıklı işleyen bir şirket yapısının oluşmasını sağlar.

Aile meclisinin kimlerden oluşacağı yönetim kurulu tarafından kararlaştırılır. Aile meclisine katılım yaşı onaltıdır (onbeş yaşını tamamlamış). Aile meclisi olağan olarak yılda iki kez, olağanüstü hallerde yönetim kurulu çağrısı ile toplanabilir. Aile meclisi, toplantısında kendi içinde bir başkan seçer. Bu başkan, şirket yönetim kurulu başkanı, başkan yardımcısı, üyelerden biri olabileceği gibi başka biri de olabilir. Toplantıda dile getirilen görüş ve öneriler ile ulaşılan sonuçların yazılması için yeni kuşak temsilcilerden iki raportör seçilir.⁸⁵

⁸³ Civan – Yaşar, a.g.e., s.262.

⁸⁴ Kırım, a.g.e., s.37.

⁸⁵ Fındıkçı, a.g.e., s.201.

Etkin bir “aile meclisi”nin oluşturulabilmesi için aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir⁸⁶:

- Aile meclisinin amacı, aile fertlerini şirketle ilgili gelişmeler hakkında bilgilendirmek, aile içi sorun ve çatışmalara şirket yönetimini ve işleyişini etkileyebilecek düzeye gelmeden müdahale ederek gerekli önlemleri almak, aile fertleri arasındaki iletişimi artırmak v.b. konular olmalıdır. Dolayısıyla aile meclisi, bir yönetim kurulu olmadığı gibi, bu şekilde bir fonksiyon da yüklenmemelidir.

- Aile meclislerinin temeli açıklık ve katılımcılıktır. Bu sebeple aile meclisine katılım aile fertlerine açık olmalı, meclis toplantılarına belirli bir yaşın üzerindeki iş ile ilgili herkes (işte aktif ya da pasif olan aile üyeleri, eşleri, çocukları) davet edilmeli, iştirakleri sağlanmalıdır.

- İşle doğrudan veya dolaylı çıkar ilişkisi olmayanlar (örneğin baldızlar, kayınlar vs. gibi hısımlar) mecliste yer almamalıdır. Çünkü aile dışından kişilerin katılımı bu tür bir organın ruhuna uygun olmadığı gibi, bu kişilerin varlığı meclisin asli işlevini yerine getirmesini de güçleştirebilir. Bu kişiler, gerekli hallerde, sadece bilgi vermek maksadıyla meclise çağrılabilir.

- Her aile şirketi, meclisin işleyiş kurallarını, şirket ve aile yapısı ile sahip olduğu inanç ve değerlere uygun olarak belirlemelidir.

- Aile meclisinin öngörülen fonksiyonu yerine getirebilmesi, toplantıların düzenli aralıklarla ve gündemli olarak yapılmasına bağlıdır. Mesela yılda iki kez, belki şehir dışında bir otelde, hem toplantı yapmak, hem de sosyal etkinliklerle donatılmış bir programla, tüm ailenin birlikte zaman geçirebilmesine imkan verecek şekilde yapılan bir organizasyon, aile fertleri arasındaki ilişkilerin daha da güçlendirilmesini sağlayabilir.

⁸⁶ Alayoğlu, a.g.e., s. 91-92.

Özetle, aile meclisi işle doğrudan ya da dolaylı çıkar ilişkisi olan aile bireylerinden oluşur, dışarıdan kişiler ancak gerekli durumlarda meclise çağırılır. Aile meclisleri aile içi sorunların şirket için risk oluşturacak bir boyuta gelmeden paylaşılarak çözümlendiği toplantılardır.

2.4.1. Türk aile şirketlerinin anayasa ve konsey stratejileri

Türk aile şirketleri arasında önemli büyüklük ve role sahip olan Koç Holding, Sabancı Holding ve Eczacıbaşı Holding'in anayasa ve konsey stratejileri örnek teşkil etmesi bakımından belirtilecektir.

Koç Holding: Kararlar, 7'si profesyonel, 13 üyeli yönetim kurulunda alınır. Aile komitesinde ise, Koç Ailesi'nin yatırım kararları görüşülür. Bunun dışındaki kararlar yönetime tavsiye olarak sunulur. Koç Holding'de aile bireylerinin çalışması, ast ve üstlerin performans değerlendirilmesine bakılarak yapılır. Aile bireyleri bütün çalışanlara uygulanan süreçten geçmek zorundadırlar. "Aile Anayasası" uyarınca, gelecek nesiller için kariyer planlama ve geliştirme programları sistematik bir şekilde uygulanır. Bu nedenle yetki devri sorunu da yaşanmamaktadır.

Sabancı Holding: McKinsey'in* danışmanlığında "Aile Konseyi" ve "Aile Anayasası" kavramları uygulanmaya başlanmıştır. "Aile Konseyi"ne üyelik için, kişinin holdingde belirli bir hisse payının bulunması şartı aranır. Bu konseyde kardeşler, eşleri, çocukları ve damatlar üye olarak yer alır. Toplantılar ise üç ayda bir yapılır. "Aile Anayasası" ile aile bireylerinin işe girmesi için, belirli kurallar benimsenmiştir. Aile konseyi kendi içinde kurallar koyar ve belirli prensiplerle hareket eden bir yapı oluşturur. Örneğin, üniversiteyi bitirmiş bir aile üyesinin kaç yıl içinde genel müdür yardımcısı olabileceği anayasada yazılıdır.

* Dünyanın en öneml danışmanlık şirketlerinden biridir. Türkiye'de çok sayıda şirkete danışmanlık hizmeti vermiştir.

Eczacıbaşı Holding: Ailede gelecek nesillere sorumluluk devrini ve aile bireylerinin hangi koşullar altında görev alabileceklerini belirleyen kurallar, “Aile Anayasası”nda ortaya konulur. Bu anayasa ise, topluluğun kurucusu Nejat Eczacıbaşı tarafından hazırlanmıştır ve titizlikle uygulanmaktadır. Aile Meclisi’nin görevleri arasında “hedeflerin belirlenmesi”, “kaynakların verimli değerlendirilmesi” ve “üst yönetimin atanması” vardır. Bu kararlar dışında kalan her türlü işlev, profesyonellerin yetkisine bırakılır. Anayasa, aile üyeleri, hiçbir şekilde konuları dışında müdahalede bulunamazlar.⁸⁷

2.5. Çatışma Yönetimi

Genel olarak “iki veya daha fazla kişi ya da grup arasındaki çeşitli farklılıklardan kaynaklanan anlaşmazlık” şeklinde tanımlanan çatışma, aile şirketlerinin başarı ve sürekliliğinde en büyük engellerden biridir. Dolayısıyla aile ilişkilerinin kurumsallaşmasında önemli bir unsur, çatışma yönetimini etkin bir şekilde uygulamaktır. Etkin bir çatışma yönetimi, çatışma kaynaklarının belirlenmesine ve çatışma çözüm yöntemlerinin yapıcı şekilde kullanılması bağlıdır. Aile şirketlerinde rastlanabilecek temel çatışmaların bazıları şunlardır; aile içi çıkar çatışması, patron-yönetici çatışması, kuşak çatışması, rol çatışmaları, varis uyumsuzluğundan kaynaklanan çatışma.

Konuya başka bir açıdan bakmak gerekirse, çatışma bir noktaya kadar şirketi ileriye de götürebilir. Yaşanan fikir ayrılıkları, işletme için farklı ufukların açılmasına fayda sağlayabilir. Ayrıca fikir ayrılıkları yenilikçi ve dinamik organizasyonlar için yaşanması doğal hadiselerdir. Ancak burada önemli olan nokta çatışmanın şirkete zarar vermeyecek bir boyutta çözülmesi, sorunların kaynağına inilerek çözüm yöntemleri geliştirilmesidir.

Bir işletmedeki çatışmalar adalet, roller, iş ve aile, kimlik ve iş sahiplerinin yerlerini başkalarına bırakması konularında yoğunlaşmaktadır. Adalet konusunda karşılaşılan sorunlar üyelerin birbirlerine nasıl davrandığı,

⁸⁷ Adsan – Gümüştekin, a.g.e., s. 184-185.

kaynakların dağıtımı ve ödemelerin yapılış biçimiyle ilişkilidir. Aile ve iş sistemlerindeki mali kaynakların birbirine karıştırılması nakit akışı sorunlarına ve parayla ilgili gerginliklere yol açabilir. Rollerle ilgili sorunlar sistemin içinde mi dışında mı kabul edileceği konusundaki belirsizliklerden doğar. Evdeki sorumluluklar ile işteki sorumlulukların birlikte yerine getirilmesinde güçlük çekildiğinde iş-aile çatışması görülür. Kimlikle ilgili çatışmalar aile üyeleri ailenin beklentilerinden kendilerini ayırıştırmak ve bağımsız, özerk davranmak ihtiyacı duyduklarında ortaya çıkar. Burada kadınlar ile erkekler arasındaki geçimsizlikler, kardeşler arası rekabet ve ebeveynler ile çocukların karşılıklı bağımlılıkları söz konusudur. Yönetimin devri ile ilgili çatışma işi bırakan işletme sahibinin yerini alacak kişinin seçimi konusunda sorunların çıkmasıyla kendisini gösterir. Yönetimi üstlenme beklentisi içerisinde olan genç kuşak aile üyelerinin her biri en uygun adayın kendisi olduğu düşüncesiyle diğerleriyle sürtüşme içerisine girer.⁸⁸

Hemen her kültürde ortaya çıkan bu çatışmaları çözmeye temel yaklaşım sorunun kaynağını sağlıklı teşhis etmektir. Bundan sonra ise temel bakış açısı kısa vadede çatışmayı çözen (bastırma, görmezlikten gelme, otoritenin karar vermesi vb.) yöntemler yerine çatışmanın nedenini anlama ve yok etmeye yönelik (problem çözme, tartışma toplantıları vb.) uzun vadeli yaklaşımları kullanmaktır. Bunun için açık ve samimi diyaloglara, önemli ve gerekli bilgilerin sağlıklı paylaşılmasına imkan veren şirket içi iletişim sistemine ve aile içi ilişkilerin kurumsallaşmasını sağlayıcı organların (aile meclisi, yönetim kurulu vb.) oluşturulup hayata geçirilmesi gerekmektedir.⁸⁹

⁸⁸ Torun, Alev – Ercan, Safiye Neslihan, “Aile İşletmelerinde Çatışmalar, Olumsuz Duygular ve Başa Çıkma Yolları”, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul, 14-15 Nisan 2006, s.33-34.

⁸⁹ Bayrak Kök, a.g.e., s.52.

2.6. Hissedarlar Sözleşmesi

Aile şirketlerinde çatışmaları önlemenin en etkin yolu güçlü bir iletişimdir. Ancak bu şirketlerin başarılı yönetiminde etkin iletişim kanallarının kurulması ve kullanılması ve aile üyelerinin gelecekteki kararlarına rehberlik yapabilmesi amacıyla bu uzlaşma noktalarının belgelenmesi son derece önemlidir. Bu belgelerden “hissedarlar sözleşmesi” pek çok uzlaşma noktasını içerebilir ve pek çok farklı amaca hizmet edebilir. Bu anlaşmanın belki de en önemli yararı hisse alım-satım şartlarını koymasındır.⁹⁰

2.7. Aile İşletmelerinde Mentorluk

Başarılı bir aile işletmesinin yeni nesil üyeleri, işletme yönetiminde sorumluluk üstlendiklerinde başarılı olabilmek için bir virtüözün adımlarını takip ederek yürümeyi öğrenmelidir. Mentorluk, yeni neslin yetiştirilmesinde ve geleceğe hazırlanmasında kritik önemdedir. Mentorluk uygulamaları, biçimsel (formel) programlardan, basit, biçimsel olmayan (informel) bilgilere kadar değişik kategorilerde olabilmektedir.

2.7.1. Mentorluk kavramı

Bir nevi usta-çırak ilişkisine dayanan mentorluk, birbiriyle farklı beceri ve tecrübelerine sahip iki kişinin eşleştirilmesi sürecidir. Bu sürecin amacı daha fazla beceri ve tecrübesi olan kişinin birikimini diğerine aktarmasıdır. Diğer bir ifadeyle, üzerinde mutabık kalınan hedef doğrultusunda deneyimsiz, fakat gelecek vadeden gençlerin eğitilip, geliştirilmelerinin sağlanmasıdır. Mentorluğun eğitme, geliştirme, yetiştirme, çevreye uyumlu hale getirme, sosyalize etme, önünü açma, destekleme, belirli norm ve değer yargılarını kabul ettirme ve korumayı kapsadığı söylenebilir.

Mentor, temel olarak “başka bir kişiye ilgi gösteren ve ona kariyerine ilişkin olarak tavsiyede bulunan bilgili, genellikle etkileyici kişi” olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle mentor, sahip olduğu işletme-yönetme bilgi

⁹⁰ Kırım, a.g.e., s.46.

ve deneyimini, insan ve zaman yönetimi becerisi ile işletme prensiplerini potansiyel yönetici ve lider adayına aktaran ve onu yetiştiren kişidir. Mentorler, tavsiyede bulunan, rehberlik eden, moral veren ve terbiye eden danışmanlar gibi de görülebilir. Mentorlerin, rehberlik ettiği kişilerden daha yaşlı ve daha tecrübeli olması esastır.⁹¹

2.7.2. Aile işletmelerinde mentorluk

Mentorluk, özellikle aile işletmelerinde, devir(yedekleme) planlamasının sağlıklı olarak işleyişinde faydalı bir uygulama olarak değerlendirilebilir. Mentorler, danışman ve kaynak kişiler olup, yönetici/lider adayı genç aile fertleri (halefler), kendi düşüncelerini yenileme ve doğru kararları vermede onlardan faydalanırlar. Bir mentor her zaman halefin çıkarını gözetken, ama aynı zamanda ona acı gelecek gerçekleri söylemekten sakınmayan kişidir. Ancak bu ilişkiden maksimum faydanın elde edilebilmesi için, halefin mentorun bakış açısına ve yargılarına değer vermesi ve güvenmesi esastır.

Aile işletmelerinde bilinçli ve sistematik olarak uygulanacak mentorluk programı, ebeveynler ve çocuklar, patron ve işgörenler ile kardeşler arasında ortaya çıkabilecek çatışmaların çözümünde de etkili olabilmektedir.

Mentorler, hamilik yaptıkları gençlerle ilişkilerinde bir nevi ana-baba rolü oynarlar. Ancak gerçek şu ki, mentorler ebeveyn değildir; bu rol, sadece bu ilişkinin doğal avantajlarından/sonuçlarından biridir. Burada dikkat edilmesi gereken husus, eğer himaye edilen, diğer bir ifadeyle eğitilen kişi (protege) sadece mentorunu taklit ederse, doğru liderlik için gerekli bağımsızlığı kazanamaz. Lider değil takip edici olur, diğer bir ifadeyle mentorun kötü bir kopyası olur.

⁹¹ Alayoğlu, Nihat, “Aile İşletmelerinde Genç Nesilin ve Lider Adayının Yetiştirilmesinde Mentorluk (Mentoring) Uygulamalarının Rolü ve Önemi”, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul, 14-15 Nisan 2006, s.535-537.

2.7.3. Mentorun seçimi

Aile işletmelerinde mevcut liderlerin, yeni nesil yönetici/lider adaylarına mentorluk yapması, gelecekteki (veliaht) liderin başarısı için kritik önemde olabilir. Tutkularını yönetmekten öğretmeye kanalize edebilmiş kurucular, bu iş için çok uygundur.

Öte yandan, bu alanda çalışma yapan ve deneyimlerini paylaşanların çoğunluğu, ebeveynlerin her yaştaki çocuklarına dürüst bir geri bildirim vermesinin zorluğu konusunda hemfikirdirler. Bu nedenle mentorun aile dışından tercih edilmesinin, uygulamadan daha verimli sonuç alınabilmesi için doğru bir yaklaşım olabileceği savunulmaktadır. Bu yaklaşıma göre, işletmede uzun zaman çeşitli kademelerde görev almış ve işletmenin içini dışını bilen kilit pozisyondaki yöneticiler, öğretmen, arkadaş rolünü, diğer bir ifadeyle mentor rolünü üstlenecek uygun kişilerdir.

Uygulamada haleflerin iki ayrı mentore sahip olmalarına ilişkin yöntemler de söz konusudur. Bunlardan biri, kendi iş sahasında uzman olan halefe, daha da uzmanlaşması için yardımda bulunan kişidir. Diğer ise, daha genel anlamda kariyeri konusunda halefe danışmanlık yapıp ona geleceği hakkında tavsiyelerde bulunan bir kişi olabilir. Kariyer mentorluğu yapan, halef için sürekli fırsatlar arayışındadır ve bu fırsatlar ortaya çıktığında nasıl değerlendireceği konusunda yardımcı olur. Bu mentorlerden biri veya her ikisi aile dışından olabileceği gibi, aile ferdi de olabilmektedir.

Mentorların aile ferdi olup olmaması veya uygulamanın biçimsel olup olmamasının Tablo 2.1 de görülebileceği gibi, bazı üstün ve zayıf yönleri söz konusudur. Aile işletmelerinin, mentorluk uygulamalarına başlamadan önce bu yönleri dikkate almaları ve kendi şartlarını dikkate alarak en uygun kombinasyonu oluşturmaları daha fazla verim almalarına imkan sağlayabilecektir.

Tablo 2.1 : Mentorluk Uygulamalarının Güçlü ve Zayıf Yönleri

AİLE ÜYESİ TARAFINDAN İNFORMAL MENTORLUK	
Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
Esnektir	Hedefler konulmamıştır
Yapılandırılmamıştır, zorlama yoktur	Her zaman dinlemeye istekli olmayabilir
Kültür, ahlak ve değerleri telkin eder	Duygusal olabilir
Açık iletişim vardır, tehdit oluşturmaz	Yerleşik ailevi ön yargılara sahiptir
Hedefleri tanımlar, teçhiz edici bir süreçtir	İşler bitirilmeyebilir
Diğerlerinin tecrübeleri aracılığıyla öğrenilir	Sonuçlar ölçülmez
Kurulu ilişkileri dikkate alır	Beklentiler gerçekçilikten uzak olabilir
Kesintisiz bir eğitim sürecidir	Dışarıdan tavsiyeler daha geçerli olabilir
Hatalardan kaçınır, güven oluşturur	Kişilik çatışması ihtimali söz konusu olabilir
Sosyalleşmeyi teşvik eder	Zaman yetersizdir
Özgürlük ve bağımsızlık sağlar	Devamlılık sağlanamaz
Zaman-yoğun değildir	
AİLE ÜYESİ TARAFINDAN FORMAL MENTORLUK	
Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
Zaman etkin kullanılır	Hüner/beceri ve bilgisi yetersiz olabilir
Uzun vadeli sonuçlara odaklanır	Dengeli yaklaşamayabilir
Güçlü geri-bildirim sağlanır	Farklı davranabilir
İş ve aileye ilişkin kilit bilgilere sahiptir	Önyargılara sahiptir
Derin tecrübe sahibidir	Esnek değildir
Kültür ve değerlere sahiptir	Aşırı duygusal olabilir
İletişim güçlüdür	Akrabalar arasında kıskançlık olabilir

AİLE DIŞINDAN ÜYE TARAFINDAN FORMAL MENTORLUK	
Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
Güven oluşturur	Fazla sınırlı/mütecaviz olabilir
Duygusal değildir	Yanlış değerleri telkin edebilir
Değer ve ilkeleri telkin eder	Yapı eksiktir
Ailevi önyargıları yoktur	Reddedilebilir
Bağımsızlık duygusu	Kıskançlığa neden olabilir
İletişim güçlüdür	Zaman gereksiz tüketilebilir
Esnek ve yaratıcıdır	Uyumsuz olabilir
Değerli çalışanları elde tutar	Asıl hedeften uzaklaşılabilir
Sorunlar için müzakerelere açıktır	
Güvenilirdir	

Kaynak : Alayoğlu, Nihat, “Aile İşletmelerinde Genç Nesilin ve Lider Adayının Yetiştirilmesinde Mentorluk (Mentoring) Uygulamalarının Rolü ve Önemi”, s.538-541.

2.7.4. Mentorun sahip olması gereken nitelikler

Bir mentorun sahip olması gereken temel nitelikler ve dikkat etmesi gereken hususlar aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

- Halefin ilgi alanlarına saygı duymalı ve onun kendinden daha başarılı olmasına kendini adanmalıdır.
- Halefin çok büyük başarılarını tehdit olarak algılamamalıdır.
- Halefin babası ya da patronu olmamalıdır. Aksi takdirde zor sorular sormaktan veya güçsüz görünmekten kaçınabilir.
- İdeal olarak, güvenilir bir profesyonel danışman, dışarıdan bir yönetici veya işi ve aileyi bilen yaşlı üst düzey bir yönetici olmalıdır. Bu, halef hakkında ebeveyne, ya da patrona bilgi aktaran bir kanal değil, halefin menfaatine ve karşılıklı güvene dayalı bir ilişki olacaktır.

- Mentorluk ilişkisi samimi ve kişisel yakınlığa dayanmalıdır.⁹²

3. ŞİRKETİN KURUMSALLAŞMASI

Aile ilişkilerinin kurumsallaşması açıklandıktan sonra şirketin kurumsallaşması yönetim, planlama, örgütleme, yürütme, değerlendirme ve kontrol boyutlarıyla ele alınacaktır.

Şirket kurumsallaşmasıyla ifade edilmek istenen, şirketin bir sistem haline gelmesi ve sağlıklı kurumsal temeller üzerine oturmasıdır. Ancak kurumsallaşma çalışmalarının etkin bir şekilde yapılması ve umulan sonucun alınması için “en uygun evrede” kurumsallaşma çalışmalarına başlanması gerekmektedir. Başka bir deyişle, önemli olan; aile şirketlerinin mutlaka kurumsallaşması değil, hangi evrede kurumsallaşma çalışmalarının başladığıdır. Çünkü kurumsallaşma her şeyden önce bir ölçek sorunudur ve daha çok büyüme evresindeki şirketler için uygundur.⁹³

Kurumsallaşma ile profesyonelleşme sık sık karıştırılır. Kurumsallaşma, sosyal yapının belirli kurallar dahilinde yürütülmesidir. Profesyonelleşme ise daha çok işlerin ehil kişiler eliyle yapılmasıyla ilgilidir. Dolayısıyla kurumsallaşma bir anlamda kurumun bütünü ve iş akışındaki sistematik ile ilgiliyken, profesyonelleşme bu sistematigi yürütecek insan kaynağı ile daha yakından ilişkilidir. Kurumsallaşma yolundaki bir aile şirketinde ailenin dışından profesyoneller çalışacağı gibi, aile üyesi bireyler de profesyonel olarak çalışabilirler.

Yani profesyoneller genel düşüncenin aksine sadece aile dışından kişilerden oluşmak zorunda değildir, alanında kendini yetiştirmiş ve gerekli eğitimleri almış aile bireyleri de aile şirketlerinde profesyoneller olarak çalışabilirler.

⁹²Alayoğlu, Nihat, “Aile İşletmelerinde Genç Nesilin ve Lider Adayının Yetiştirilmesinde Mentorluk (Mentoring) Uygulamalarının Rolü ve Önemi”, s.538-541.

⁹³ Bayrak Kök, a.g.e., s.48.

Yönetim üst başlığının altında yer alan ve işletmenin olmazsa olmazlarını oluşturan insan kaynakları yönetimi, muhasebe, finansman, idari işler gibi fonksiyonların her biri bir uzmanlık alanıdır ve her birinin bu konularda eğitim almış, deneyimli kişiler tarafından yapılması gereklidir.⁹⁴

Şirket kurumsallaşma yolunda adım atmaya başlayınca, kontrol tek bir kişinin tekelinden çıkar. Bu da girişimcinin gücünü yitirmesine sebep olur. Çünkü kurumsallaşmayla birlikte, sorumluluk ve yetki yukarıdan aşağıya doğru dağılmaya başlar. Girişimcinin artık benzin faturalarını, çay kahve alımlarını onaylamasına gerek kalmaz. Şirket içinde emir verme, zorla iş yaptırma yerine, ikna etme ve yönlendirme ön plana çıkar.

Aile şirketlerinin kurumsal bir yapıya sahip olması temelde aşağıda yer alan unsurları içerir:⁹⁵

- Amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturulmasını
- Stratejik planlama yapılmasını
- Bir astın bir üste bağlı olmasını, iş ve görev tanımlarının yapılarak, yazılı hale getirilmesini
- İç yönetmeliklerin hazırlanmasını
- Yetki ve sorumlulukları dağıtarak, profesyonel bir yönetime geçilmesini
- Aile üyesi yöneticilerle, profesyonel yöneticilerin yetki ve sorumluluklarının birbirine denk olmasını
- Aile ve iş ilişkilerinin birbirinden ayrılmasını
- Aile ilişkilerinin tanımlanarak yazılı kurallara bağlanmasını

⁹⁴ Fındıkçı, a.g.e., s.84, 86, 87.

⁹⁵ Alayoğlu, a.g.e., s.63.

- Aile şirketlerine özgü aile planlarının (miras, varis ve emeklilik, acil durum vb.) yapılmasını
- Aile içi etkin iletişimi sağlayıcı, muhtemel sorun ve çatışmaları önleyici/çözümleyici temel ilkelerin tespiti (aile anayasası, hissedarlar sözleşmesi) ile destekleyici organların (aile meclisi, yönetim kurulu, çatışma yönetimi vs.) oluşturulmasını
- Astar için uygun motive edici faktörlerin kullanılmasını
- Sürekli ve çok yönlü iletişim sisteminin kurulmasını, işi yavaşlatmayan ve standartlardan sapmaları gecikmeden gösteren bir denetim sisteminin mevcudiyetini gerekli kılmaktadır.

3.1. Yönetim

Herhangi bir örgüt için etkin yönetim aşağıda yer alan özelliklere sahiptir:⁹⁶

- Yön duygusu, yaşam ve iş hayatı için değerler ve belirli koşullar altında nasıl davranmaları ya da ne yapmaları gerektiğini örgüt üyelerine anlatacak anlaşılabilir ve kabul görmüş politikalar üretir.
- Doğru (önemli) konuları tartışmak için doğru zamanda doğru insanları bir araya getirir.

Aile şirketlerindeki önemli sorunların başında kurucu ortağın bütün yönetim işlevlerini kendinde toplamak istemesi ve ortakların bir kısmının yönetim kadrolarında yer alırken, bir kısmının yer almaması ve aile üyesi olan ve olmayan yönetim kurulu üyelerinin bir arada çalışması gelmektedir. Oysa kurumsal yönetim anlayışında, yönetimde olmayan ortaklar (dışarıdakiler), işletme sahipliği olmayan yöneticiler (profesyonel yönetim kadroları) ve

⁹⁶ Davis, John, "Governing The Family Run Business", 4 September 2001, <http://hbswk.hbs.edu/item/2469.html>, 17 Ağustos 2007.

işletmenin uzun dönemdeki başarısında katkısı olacak diğer insanlarla bir araya gelmek ve çalışmak yoluyla uzun ömürlü bir yer ve süreç yaratmaktadır.

Aile işletmelerine yönelik kurumsal sistem anlayışının temel unsurlarına Tablo 2.2’ de yer verilmiştir.

Tablo 2.2 : Kurumsal Yönetim Unsurları

Kurallar	Aile değerleri ve kültür, iş değerleri ve kültür, faaliyet sistemleri
Yapılar	Genel kurul, yönetim kurulu, danışma kurulu, yönetim kurulu başkanı, genel müdür, işletme müdürü
Bireyler	Sahipler, aile üyesi yöneticiler, aile dışındaki yöneticiler, ortaklar, profesyonel yöneticiler
Faaliyetler ve Süreçler	Örgütü yönetmek, işletme yönetiminin kararlarını kontrol etmek, hissedarlara karşı şirket faaliyetlerinden sorumlu olmak

Kaynak : Bayrak Kök, Sabahat, “Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma Eğilimi ve Kurumsallaşma İhtiyacı”, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi 4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Kurumsal Yönetim Bildiri Kitabı, 13-14 Mayıs 2005, s.48.

Bu şekilde kurucular, yönetimden yavaş yavaş çekilerek Yönetim Kurulu Başkanı veya üyesi durumuna gelirken, yönetim dinamiklerini kurumsallaşma ilkelerine oturtmuş olacaklardır. Böylece yönetim özerkleşerek “işletme sahipliği” ile “işletme yönetimi” kavramları birbirinden ayrılacaktır.⁹⁷

Kurumsal yönetim kavramı ile ifade edilmek istenen iyi yönetim olgusu, işletme yöneticisinin doğru kararlar alabilmesi, demokratik katılım kanallarının açık olması, işletme yönetiminin aldığı kararlardan başta hissedarlar olmak üzere çıkarları etkilenebilecek kişilerin işletme yönetimini denetleyebilmesi, işletmenin şahsilikten uzak, hukuk ve kurallara bağlı olarak yönetilmesi anlamına gelmektedir. Kurumsal yönetimin bazı ilkeleri vardır. İlkeler beş ana başlık altında incelenmektedir:⁹⁸

⁹⁷ Bayrak Kök, a.g.e., s.48.

⁹⁸ Civan – Yaşar, a.g.e., s.263.

Hissedarların Hakları: Kurumsal yönetim hissedarların haklarını korumalıdır.

Hissedarların Adil Muamele Görmesi: Kurumsal yönetim azınlık ve yabancı hissedarlar dahil, bütün hissedarlara eşit muamele yapılmasını güvence altına almalıdır. Bütün hissedarlar haklarının ihlal edilmesi durumunda yeterli bir telafi ya da tazminat elde etme fırsatına sahip olmalıdır.

Kurumsal Yönetimde Doğrudan Çıkar Sahiplerinin Rolü: Kurumsal yönetim, doğrudan çıkar sahiplerinin haklarını yasalarda belirtildiği şekilde tanımalı, servet ve yeni iş alanları yaratmada işletmeler ile doğrudan çıkar sahipleri arasında etkin bir işbirliğini ve mali olarak güçlü işletmelerin ayakta kalmasını teşvik etmelidir.

Kamuoyuna Açıklama Yapma ve Şeffaflık: Kurumsal yönetim mali durum, performans, mülkiyet ve şirketin idaresi dahil işletme ile ilgili bütün maddi konularda doğru ve zamanında açıklama yapılmasını güvence altına almalıdır.

Yönetim Kurulunun Sorumlulukları: Kurumsal yönetim, işletmenin stratejik rehberliğini, yönetim kurulu tarafından yönetimin zamanında etkin denetimini, yönetim kurulunun şirkete ve hissedarlara karşı hesap verme zorunluluğunu güvence altına almalıdır.

Kurumsallaşan aile şirketlerinde, aile şirketi sahiplerinin belirli bir büyüklükten sonra esas işlerinin, icradan sorumlu insanları yönetmek olduğu unutulmamalıdır. İşin başındaki hissedar kurucular, makul bir süre içinde yönetimden yavaş yavaş çekilerek, görevi şirket içinde denenmiş ve şirket ekolünde yetişmiş yönetici grubundan oluşan bir “yürütme kurulu”na devretmelidirler. Bu uygulamadan ise, patronların işi tamamen profesyonellere bırakması gerektiği gibi bir netice de anlaşılmamalıdır. Bu süreçte yapılması gereken, kendilerinin şeklen değil, hakikaten “yöneticilik”ten, “yönlendirici”

olma aşamasına geçmeleri ve bu durumu içlerine sindirmeleridir. Patron “karar” değil “onay” mercii olmalıdır.

Kısaca, aile işletmeleri büyüdükçe, şirket sahipleri merkezîyetçi yönetim anlayışını bir kenara bırakarak, işleri icradan sorumlu bir yürütme kuruluna devretmeli, işletme sahipliği ile işletme yönetimi kavramlarını birbirinden ayırmalıdır.

Operasyonel yönetim anlayışı yerini stratejik yönetim yaklaşımına bırakmalıdır. Örneğin bir şirket geçen yıl X ürününden 1000 birim sattık, bu sene %10 büyüyerek, 1100 birim satacağız ve bütün hedeflerimizi, planlarımızı buna göre şekillendireceğiz şeklinde bir politika belirliyorsan, bu “operasyonel yönetim anlayışı”dır. Stratejik yönetim anlayışı ise, çevrede hangi değişikliklerin olduğu, sektördeki rakiplerin ne yaptığı, tüketicilerdeki eğilimin hangi yönde değiştiği vb. trendleri izleyerek, çevredeki değişimlere hemen uyum sağlayacak tedbirlerin alınması ve ortaya çıkabilecek fırsatların değerlendirilmesi temeline dayanır.⁹⁹

3.1.1. Aile şirketinin profesyonel yönetici ile çalışması

Profesyonel yönetim işletme sahiplerinin, bilfiil işlerin icrasında ve yönetim kurulunda aynı anda yer almamalarını öngörür. İşletme yöneticilerinin aile üyeleri tarafından belirlendiği bu yönetim biçiminde, sadece yatırım kararları ve genel işletme politikaları gibi örgütün geleceğini ve bütünü ilgilendiren kararlar yönetim kurulunda yer alan işletme sahibi ve aile üyeleri tarafından verilir.

Profesyonel yönetimde, aile bireyleri ya işletmeyle ilgili stratejik kararların alınmasından ya da yöneticiliği meslek edinmiş kişilerle beraber işletmenin yönetilmesinden sorumlu olmalıdırlar. Dolayısıyla, yönetim kurulunda yer alanlar, şirketin geleceğe hazırlanması için uzun vadeli amaçların belirlenmesi, yatırım kararlarının verilmesi, rakiplerin mevcut durumlarının

⁹⁹ Alayoğlu, a.g.e., s.118,119.

saptanması ve uluslararası arenadaki gelişmelerin takip edilmesi gibi şirketin tamamını ilgilendiren konularla ilgilenirler. Yönetici konumunda yer alanlar ise, şirketin amaçlarına ulaşılması için para, enerji, makine, malzeme, hammadde ve insan gibi kaynakların etkin şekilde kullanılmasına ve objektif standartların belirlenerek bu standartlara uygun sistemlerin kurulmasına ve işletilmesine yönelik çalışmaları yürütürler.

Sonuç itibariyle, aile üyesi hem performansı değerlendiren yani yönetimin başarısını takdir eden hem de şirketi yöneten insan konumunda olmamalıdır.¹⁰⁰

Aile şirketleri ile ilgilenen bazı gözlemciler ve eleştirmenler, büyümekte olan şirketlerde profesyonel yönetimin aile yönetiminin yerini ne kadar erken alırsa o kadar iyi olacağına inanmaktadır. Ayrıca, objektif ve profesyonel bir yönetim şirket ve büyümesi için neyin iyi olduğuna odaklanacak ve aile politikalarının duyuları ve karmaşası içerisinde kaybolmayacaktır.

Profesyonellerle çalışmak, kişisel hayatların iş hayatı ile karışmadığı bir şirket ortamı sağlamak ve akraba kayırmanın ve geçiş krizlerine yol açan zayıf aile varislerinin önüne geçmektedir.¹⁰¹

Profesyonel bir yönetimle girişimci yönetim arasındaki fark profesyonel yönetimin kar yönelimli olmasıdır. Kar kesin hedeftir, kar kazançlar oranı, uzun vadeli kazançların büyümesi düşünülür, plan yapılır, kar bir yan ürün olarak görülür. Girişimci yönetimde sermayenin getirisi önemlidir ve ailenin kar payı önemlidir.¹⁰²

Artan iş hacmi, girişimcinin özellikle yönetsel konularda yetersiz kalması ve denetim alanının büyümesi vb. konular bir noktadan sonra dışarıdan yönetici

¹⁰⁰ “Aile Şirketleri için Adım Adım Kurumsal Yönetim”, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Deloitte Ortak Yayını, Kurumsal Yönetim Serisi, www.denetimnet.com, 16 Kasım 2007, s.2.

¹⁰¹ Barnes, Louis B. - Hershon, Simon A., “Transferring Power In The Family Business”, Small Business Part III, Harvard Business Review, No.21187, s.85.

¹⁰² I. Aile İşletmeleri Sempozyumu, 24 Aralık 2003, İzmir, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 2004, s.24.

sağlanmasını gerektirmektedir. Büyüme devam ettikçe ve ikinci kuşağın şirket yönetimini devralmasıyla birlikte sahiplik ve yönetim arasındaki mesafe de artar. Sahiplerin işletme üzerindeki etkisi azalır ve neler olduğunu daha az izleyebilirler. Sahiplik ve yönetim birbirinden uzaklaştıkça işletmenin, ailenin anlayışıyla değil profesyonel yönetim anlayışıyla yönetilmesi önem kazanmaktadır.

Aile şirketlerinde profesyonel yönetime geçişi zorlaştıran bir takım unsurlar vardır. Bunlar kısaca aşağıdaki gibi özetlenebilir:¹⁰³

- Çalışanların karar alma sürecine çok az katılabildiği ya da hiç katılamadığı, aşırı merkeziyetçi bir karar alma süreci
- Çok az oranda yetki devri ve yönetim konusunda yalnızca birkaç yöneticiyle aşırı bağlı olma
- Girişimcinin yönetsel yeteneklerinin ve işletmenin tüm alanlarına ilişkin eğitimin yetersiz olması
- Şirkette egemen olan babaerkil yapı

Profesyonelce yönetilen bir işletme, kendi gereksinimlerine göre oluşturulmuş biçimsel bir yapıya sahip olup şu özellikleri taşır:

- Yetki devrine izin verir
- Bilgilerin analizi için biçimsel yol ve yöntemleri vardır ve karar alma sürecinde bir istişare mekanizmasından yararlanır
- Yalnızca belirli birkaç kişiye bağımlı kalınmaz
- İşletmeyi oluşturan bileşenler arasında belirli derecede değişebilirlik özelliği vardır.¹⁰⁴

¹⁰³ Ateş, a.g.e., s.121,122.

¹⁰⁴ Ulukan, Cemil, "Aile İşletmeleri ve Profesyonel Yönetim Anlayışı", T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul, 14-15 Nisan 2006, s.157-158.

3.1.2. Profesyonel yönetime geçiş

Girişimcinin işletme yönetiminde merkezi bir rol oynadığı girişimci yapıdan profesyonel bir yapıya geçiş uzun, zahmetli ve kendine özgü bir takım riskleri olan bir örgütsel değişim sürecidir. Değişim ihtiyacını hisseden sahip ve yöneticilerden oluşturulacak bir takım, yönetim kuruluna dışarıdan atanacak kişiler, yönetim danışmanlığı veren işletmeler, değişimin yönetimi konusunda yardımcı olabilir. Ancak her şeyden önce girişimci, işletme sahipleri, üst yönetim gibi unsurların profesyonel yönetime geçiş konusunda ikna edilmesi ve işbirliklerinin sağlanması kritik bir öneme sahiptir.

Profesyonel yönetime geçişte atılacak adımlar şu şekilde sıralanmaktadır:

- 1- Mevcut işletme stratejisinin, örgüt yapısının ve karar alma sürecinin analizi
- 2- İşletmenin karar alma ve bilgi sistemlerinin biçimselleştirilmesi
- 3- Kritik önemdeki personelin seçimi, eğitimi ve orta yönetim basamağının geliştirilmesi
- 4- Değişim sürecinin izlenmesi

Profesyonel yönetime geçiş sürecinde girişimcilerin duygusal açıdan olumsuz etkilenmesi beklenebilir. Karar alma sürecindeki azalan katkı, yetki devri ve daha gevşek kontrolden kaynaklanan daha fazla boş zaman, geçiş sürecinin uygulanmasından kaynaklanan risklerin yarattığı stres gibi unsurlar, tek tek ya da birlikte girişimci üzerinde psikolojik bazı problemlerin ortaya çıkmasına ve geçiş sürecinin de tehlikeye girmesine neden olabilir.¹⁰⁵

3.2. Planlama

Planlama, şirket amaçlarının saptanması, ne yapılacağına karar verilmesi, stratejilerin belirlenmesi ve alternatif faaliyet biçiminin seçilmesi anlamına gelmektedir. Bir aile şirketinin kurumsallaşmasında belki de en önemli gösterge

¹⁰⁵ Ulukan, a.g.e., s.158-160.

planlamaya verilen önemdir. Aile ve iş ilişkisini birbirinden ayıran, kurumsallaşma düzeyleri yüksek aile şirketleri, planlama fonksiyonuna önem verirler.¹⁰⁶

Şirket sürekliliğini sağlamak ve bir aile şirketini sürekli kılabilmek amacıyla, aile ve işletme kültürünü de dikkate alarak, iç ve dış çevresel gelişmelerin gerektirdiği sistemleri kurmaya ve bu suretle işletmeyi kişilerden ziyade, müesseseye ait sağlam temeller üzerinde yoğunlaşan “paralel planlama / aile süreklilik planı” yapılmalıdır. Paralel planlamayla, bir taraftan aile şirketinin sürekliliğinin sağlanmasında önemli bir role sahip olan “aile ilişkileri” nin kurumsal bir yapıya kavuşturulabilmesine imkan sağlayacak planlar (miras, varis ve emeklilik, stratejik durumsallık/acil durum planı), diğer taraftan işletme için kısa vadeli (taktik) planların yanı sıra, geleceğe dönük izleyeceği politikalarda iç (şirketin güçlü ve zayıf yönlerinin tespiti) ve dış çevre (işletme dışı değişkenlerin oluşturabileceği tehdit ve fırsatların tespiti) analizine dayalı “stratejik planlama” yapılmalıdır.¹⁰⁷

Günümüz iş dünyasının artan karmaşıklık ve belirsizlik koşulları işletmelerde yıllık operasyonel periyodun ötesinde geleceği görmeyi ve planlama yapma ihtiyacını arttırmıştır. Böylece stratejik planlama işletmeler açısından varlığını sürdürebilmenin önkoşulu haline gelmiştir.¹⁰⁸

3.3. Örgütlenme

Örgütlenme, bir amacı gerçekleştirmek, işi yapacak bireyleri tespit etmek, üretim için gerekli araç-gereç ve yöntemleri belirlemek ve amaca ulaştıracak yapıyı kurma eylemlerinin saptanması gibi özellikleri taşıyan bir süreçtir.¹⁰⁹

¹⁰⁶ Karpuzoğlu, Ebru, “Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, s.116.

¹⁰⁷ Alayoğlu, a.g.e., s.124.

¹⁰⁸ Yelkikalan, Nazan, Aile Şirketlerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi : Stratejik Planlama, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (12) 2006/2 : 195-209, <http://kosbed.kou.edu.tr/sayi12/yelkikalan.pdf> , 21 Ocak 2007.

¹⁰⁹ Buluç, Bekir, Yönetimde Örgütlenme Süreci, <http://w3.gazi.edu.tr/~buluc/orgutlem.DOC>, 25 Ağustos 2007.

Aile şirketleri büyüklüklerine paralel olarak örgütlenmeyi de başarmalıdır. Şirketin büyüklüğüne ve içinde bulunduğu sektöre göre en uygun organizasyon yapısı oluşturulmalı, bu yapı içinde yer alan herkesin görevi, yetki ve sorumlulukları yazılı olarak tanımlanmalıdır.

Kurucu (veya yönetimdeki) patron, diğer aile üyelerini “iş ortağı” mantığıyla değerlendirmeli, aile üyeleri arasındaki iş bölümünü sahip oldukları kişilik özellikleri ve yeteneklerine uygun olarak yapılmalıdır.

Girişimciler, sadece sorumluluğu devredip, yetki devrinden kaçınmamalı, yetki ve sorumluluk dengesi sağlanmalıdır. Görevler tanımlanıp sorumluluk-yetki dengesi sağlandıktan sonra, hangi birimlerin kime bağlı olduğu, kime danışılacağı ve rapor edileceği tespit edilerek, iş ve bilgi akışına göre organizasyon şeması düzenlenmelidir.¹¹⁰

Görüldüğü gibi örgütlenme sürecinde, şirket bünyesi içerisinde yer alan herkesin görev tanımı, yetki ve sorumlulukları belirlenmekte, sorumluluk-yetki dengesi kurulmakta ve tüm bunlar yazılı bir biçimde tanımlanmaktadır.

3.4. Yürütme / Koordinasyon

Aile şirketlerinin yürütme/koordinasyon faaliyetleri aşağıda yer alan maddeleri içermektedir:¹¹¹

- Aile şirketlerinin rekabet gücünü koruyan ve büyük ölçüde de artıran bilgi birikimi (know-how) ve ilişkiler ağı korunmalı, kesintiye uğratılmadan gelecek nesillere aktarılmalıdır.

- İş ve aile değerlerinin birbirinden ayrılması maksadıyla, personel seçme ve yerleştirme, terfi, eğitim, kariyer planlama, ücret belirleme ve performans değerlendirmesi sistemleri kurulmalı ve kurumsal hale getirilmelidir. Ayrıca söz konusu sistemler, aile değerlerinden ziyade, iş değerleri üzerinde yoğunlaşmalıdır.

¹¹⁰ Alayoğlu, a.g.e., s.125.

¹¹¹ Alayoğlu, a.g.e., s.126,127.

- Çalışanların verimlilik üzerindeki etkileri dikkate alınarak, işletmeye bağlılıklarının artırılmasını ve iş tatminlerini sağlayacak motivasyon faktörleri tespit edilmeli ve uygulamaya konulmalıdır.

- Bölümler arası belge ve bilgi akışı gerçekleştirilerek, daha sistemli, daha etkin ve verimli çalışmaları sağlanmalıdır. Bu çerçevede iş tanımları yapılmalı, iş planı ve iş akışları doküman haline getirilmeli, iyi bir iş ve belge akışı sağlanmalı, iş akışlarına uygun olarak görevler tanımlanmalıdır.

- Başta birim maliyetleri olmak üzere, tüm maliyetlerin ve maliyet kalemlerinin dikkate alındığı bir maliyet politikası oluşturulmalı ve maliyet muhasebesi sistemi kurulmalıdır. Nakit giriş-çıkışları arasında denge kurularak, finansman maliyeti, fon temini ve alternatif kullanım alanlarının tespiti üzerinde durulduğu bir finansman politikasına sahip olunmalıdır. Her yıl, bir sonraki yılın bütçesini oluşturmalı ve gelecek yılın hedeflerini buna göre belirlemelidir.

3.5. Değerlendirme Ve Kontrol

Kurumsal bir yapıda yürütme ve kontrol aynı makamda olmamalı, üst makamın icraatını alt makamlar kontrol etmemelidir.

Genellikle işletmelerde informal kontrol mekanizması yaygındır. Bu mekanizmada yönetici/lider kendisine yakın gördüğü kişiler (ihbarcılar) aracılığıyla elde ettiği bilgilerle birçok şeyi kontrol etmeye çalışır. Bu durumda yönetici, yanlış kararlar vererek gerek şirketin gerekse masum çalışanların zarar görmesine yol açabilir. Bu münasebetle etkin bir raporlama sistemi kurulmalı ve yönetimin ihtiyaç duyduğu bilgilerin, günlük olarak rapor haline getirilmesi sağlanmalıdır.

İnformal kontrol mekanizmasında bilgi kaynağı yöneticinin kendine yakın gördüğü kişiler olduğu için sağlıklı ve objektif bir kontrol mekanizmasından söz etmek pek mümkün değildir.

Kontrol sürecine profesyoneller kadar, aile üyeleri de katılmalı ve bu süreç harcamaları, işin yapılma şeklini ve bitirilme zamanını tespit edecek şekilde düzenlenmelidir.

Gerek profesyonel gerekse aile üyesi yöneticilerin performansları değerlendirilmeli, bu değerlendirme ise üst yönetim tarafından belirlenmiş hedeflere göre yapılmalıdır.¹¹²

Özetle, değerlendirme ve kontrol aile üyesi olsun olmasın tüm çalışanlar için yapılmalı ve düzenli bir raporlama sistemi kurulmalıdır.

3.6. Aile İşletmelerinde Yönetim Danışmanlığı

Bir kısım aile şirketinin çok fazla zorlukla karşılaşmadan faaliyetlerini yürütmelerine karşılık, bu şirketlerin büyük çoğunluğu pek çok sorunu bir arada yaşarlar. Sorunların büyük bölümü şirkette yaşanan gelişimin ve gelişim sonucunda ortaya çıkan yeniden yapılanma ile iç içe geçmiş aile-iş ilişkisinin bir sonucudur.

Aile şirketlerinde yaşanan problemler, gelişim sürecinin her evresinde değişiklik gösterir. Dolayısıyla, bu firmaların iç dinamikleri de dikkate alındığında işletmelerin ihtiyaç duydukları danışmanlık hizmetlerinin her evrede farklı olacağı söylenebilir.

Muhasebe, hukuk, yönetim, endüstri, finansman, psikoloji, vb. alanlarda uzmanlıkları bulunan danışmanlar aile şirketi danışmanlığı ile ilgilendiklerinde genellikle pek çok sorunla karşılaşmakta ve bu sorunların bir kısmını çözümlenmede uzmanlıkları yeterli olamamaktadır. Belirtilen durumun nedeni olarak, aile şirketlerinin özellikleri gösterilebilir.¹¹³

Hızlı değişen, dinamik ve karmaşık çevrelerde yaşamını sürdürebilme zorunluluğu aile işletmelerinin eksik oldukları alanlarda dış kaynaklardan yardım almalarını kaçınılmaz kılmaktadır. Bu yardım ihtiyacı ise aynı pazar

¹¹² Alayoğlu, a.g.e., s.130.

¹¹³ Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik, Ankara Sanayi Odası, Ankara, Haziran 2005, s.139-141.

koşullarında ortaya çıkan bu talebi karşılamak üzere sayıları gittikçe artan danışmanlık firmalarının faaliyetlerine olanak sağlamaktadır.

3.6.1. Danışmanlık alanları

Günümüz işletmeleri birçok alanda danışmanlık hizmetine başvurabilmektedir. Günümüzde popüler olan yönetim danışmanlığı hizmetlerinin temel alanları aşağıdaki gibidir :

- Kurum politikası ve kurum gelişimi
- Finansal yönetim
- İşletme
- Pazarlama ve satış
- Üretim
- Dağıtım ve nakliye
- İktisadi planlama
- İnsan kaynakları yönetimi
- Yönetim bilimleri
- Teknoloji yönetimi
- Bilgi teknolojileri

3.6.2. Danışmanlık hizmetlerinden yararlanma nedenleri

Yönetim danışmanları uzmanlık bilgilerini, geniş deneyimlerini işletmeye taşıyarak ve antlaşmada öngörülen birçok rolü üstlenerek örgütsel değişimde önemli bir role sahip olmaktadır. Danışmanlık hizmetlerinden yararlanma nedenleri, çok çeşitlilik göstermekle birlikte aşağıdaki gibi sıralanabilir :

- Danışmanın mevcut veya olası problemler karşısında işletmede çalışanlardan daha objektif olabilmesi

- Danışmanların farklı organizasyonlarda elde ettiği deneyimler
- Uzman bilgisinden yararlanma ihtiyacı
- Danışmanların işletmelerin yapılarındaki boşlukları doldurabilmesi
- Daha önce danışmanlık hizmetlerinden yararlanmış işletmelerin önerileri

3.6.3. Aile işletmeleri ve danışmanlık

Türkiye'deki aile işletmelerine bakıldığında danışmanlık hizmeti almada seçici ve şüpheli oldukları gözlenmektedir.

Aile işletmelerine bakıldığında yaşanan problemler, gelişim sürecinin her evresinde farklılık göstermektedir. Dolayısıyla, bu firmaların iç dinamikleri de dikkate alındığında işletmelerin ihtiyaç duydukları danışmanlık hizmetlerinin her evrede farklı olacağı aşikardır.

Kuruluş evresinde, işletme, ürünler ya da hizmetler, hedef müşteri kitlesinin büyük bir kısmı tarafından bilinmez. Dolayısıyla firmanın tanınması için kullanılması gereken stratejilerin tespit edilmesinde ya da uygulanan stratejilerin başarılarının değerlendirilmesinde dış yardıma ihtiyaç duyulur.

Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde genellikle kardeşler yönetim sürecine katılmakta ve çatışmalar kaçınılmaz hale gelmektedir. Kardeşlerin farklı anlayış, fikir ve yönetim tarzlarına sahip olmaları karışıklığa sebebiyet vermekte ve dış yardım ihtiyacını tetikleyebilmektedir. Bu evrede danışmanlık konuları; mülkiyet hakları, hisse dağılım oranları, büyüme stratejisi, kuşaklararası çatışma, miras ve varis planlaması, yönetim kurulunun oluşumu gibi konulardır.

Kan bağı veya evlilik yoluyla aileye dahil olan aile üyesi yöneticiler ile profesyonel yöneticiler tarafından yönetilen ikinci ve üçüncü nesil aile şirketlerinde aile normlarından ziyade, iş normları önem kazanır. Genellikle bu şirketler genellemeci yaklaşımla danışmanlık yapan kişilerden ziyade danışman

takıma ihtiyaç duyarlar. Ancak burada üzerinde durulması gereken husus aile şirketlerindeki danışman ekibinin içerisinde aile danışmanının da bulunması gerekliliğidir.¹¹⁴

¹¹⁴ Kesken, Jülide – Kelgökmen, Derya – Çapraz, Burak - Ayyıldız, Nazlı Ayşe, “Primum Non Nosere Aile İşletmelerinde Yönetim Danışmanlığı”, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul, 14-15 Nisan 2006, s.338-345.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMA SÜRECİNE

İLİŞKİN BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı kurumsallaşma sürecine girmiş aile şirketlerini yakından tanımak, kurumsallaşma yolunda attıkları adımları, karşılaştıkları sorunları tespit etmektir.

2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Yapılan araştırma kapsamında kurumsallaşma faaliyetleri içerisinde yer alan iki adet aile şirketi ile görüşülmüştür. Bu firmalardan ilki merkezi Adana'da bulunan Gizerler Dayanıklı Tüketim Mamulleri Sanayi ve Ticaret A.Ş., diğeri ise merkezi İstanbul'da bulunan Mercansoy Şirketler Grubudur.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Yapılan çalışmada görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme tekniği dar bir örneklem ile daha detaylı veri toplayabilmek için kullanılmıştır. Görüşmede açık uçlu sorular kullanılmış, ayrıntılı cevaplar verilmesi teşvik edilmiştir.

4. ARAŞTIRMANIN VERİLERİ

- Gizerler Dayanıklı Tüketim Mamulleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. nin ikinci kuşak temsilcilerinden Onur Gizer ile yapılan görüşme verileri aşağıdadır:

Soru: İşletmenizin kuruluş hikayesini anlatır mısınız?Siz ailenin kaçınıcı nesil temsilcisisiniz?

Cevap: 1954 yılında Adana'da Recai ve Necati Gizer adlı iki kardeşin ortaklığıyla kurulan şirket, kısa süre sonra Ali Gizer ve Mehmet Gizer'in

ortaklığa katılmasıyla 4 ortak olarak çalışmaya devam etmiştir. Bir süre sonra diğer kardeşlerin de eklenmesiyle 8 ortaklı bir aile işletmesine dönüşmüştür. Beyaz eşya, küçük ev aletleri, soba gibi ürünleri satarak çalışma hayatında varlığı başlamıştır.1 mağazayla başladıkları yola mağaza sayısını arttırarak devam etmişlerdir.1982' de kardeşlerden birinin vefat etmesi ve aile bireylerinin işe devam etmemesiyle yola 7 kardeş devam ediyorlar. İki yıl sonra en küçük kardeşin şirketten ayrılmasıyla şirket Recai, Mehmet, Ali, Hasan, Ahmet ve Necdet Gizer' den oluşan ortaklık haline dönüşüyor. Daha sonra ikinci kuşak olarak Recai Gizer' in çocukları Cüneyt, Vedat ve Ali Gizer' in çocukları Mustafa ve Onur yani ben şirkete 2 yıl arayla katıldık. Bugün Adana'da 9 perakende mağazamız ve bir alışveriş merkezimiz var. Bunların dışında Ford bayiliği ve Alanya'dan Van'a kadar bayi ağının bulunduğu toptan beyaz eşya ve cep telefonu işini yapıyoruz. Bunlarla birlikte sigortacılık ve inşaat sektöründe de şirketlerimiz var.

Soru: Aile meclisiniz kimlerden oluşuyor?

Cevap: Recai, Mehmet, Ali, Hasan, Ahmet, Necdet, Mustafa, Onur, Cüneyt, Vedat GİZER.

Soru: Yönetim kurulunuz kimlerden oluşuyor? Yönetim kurulunuzda aile dışından üye var mı?

Cevap: Recai, Mehmet, Ali, Hasan, Ahmet, Necdet, Mustafa, Onur, Cüneyt, Vedat GİZER ve Yücel Akan. Yücel Alkan aile dışı tek üye ve 30 yıllık çalışmamızdır.

Soru: Yönetim kurulunuz hangi sıklıkla toplanmaktadır?

Cevap: 3 ayda bir toplanılıyor, olağan dışı durumlar söz konusu olduğunda daha önce de bir araya geliniyor.

Soru: İşletmenizdeki çalışan sayısı nedir? Aile üyelerinin bu sayıdaki oranı nedir?

Cevap: 650 kişi, 3 kuşak akrabalar seviyesinde yaklaşık 40 kişi çalışıyor.

Soru: İşletmenizin yönetim kadrosunda profesyonel anlamda çalışan kaç yönetici var?

Cevap: Gizerler şirketlerinde 36 profesyonel yönetici çalışmaktadır.

Soru: Herhangi bir alanda muhasebe, hukuk, finans, yönetim v.s. danışmanlık aldığımız herhangi profesyonel şirket ya da kişi var mı?

Cevap: Muhasebe, hukuk ve reklam konusunda dışarıdan destek alıyoruz.

Soru: Yazılı bir aile anayasanız var mı? Yoksa nasıl bir yöntemle çalışma kurallarınızı belirliyorsunuz?

Cevap: Evet var, bir profesyonel yardımıyla hali hazırda var olan bir aile anayasasını kendi örf, adetlerimiz ve beklentilerimize göre düzenleyerek ve zaman içinde geliştirerek bugünkü yazılı haline getirdik. 8 yıldır aileden ya da profesyonel her çalışanın görev tanımı, yetkileri ve sınırlarının belirlendiği bir anayasamız mevcut.

Soru: Kurumsallaşma kararını işletmenizin hangi gelişim aşamasında ve hangi ihtiyaç sonucu aldınız?

Cevap: Kurumsallaşma ihtiyacı ikinci kuşak olan bizlerin şirkete katılımı, çalışan insan sayısının artışıyla birlikte hissedilmeye başlandı. İşler büyüdükçe kontrol zorlaştı ve yönetsel olarak bir standardizasyon gerekliliği doğurdu. Gelişme döneminde kurumsallaşma ihtiyaç ve mecburiyet haline geldi. Artık maneviyattan öte maddi ortaklık haline dönüşmeye başlayan şirket için kurumsallaşma kişisel kararları belirli bir kalıba koyma ihtiyacını karşıladı.

Soru: Şirkette karar alınırken, kimlerin kararda ne ölçüde söz hakkı vardır? Bu konuda yazılı olarak belirlenmiş kurallar var mı?

Cevap: Yönetim kurulu başkanının 2 oyu var diğer üyelerin ise 1 oyu var. Önemli kararlar oy birliğiyle, standart kararlar oy çokluğuyla alınmaktadır. Anayasada bu konuların ne olduğu genel hatlarıyla belirlenmiştir.

Soru: Kurumsallaşma kavramının sizin için anlamı nedir? İşletmenizde kurumsallaşma anlamında neler yapılmaktadır?

Cevap: Bizim için kurumsallaşmanın anlamı davranışların belirli bir kalıba oturma şekli ve insanların hal ve hareketlerinde standardizasyondur. Bu anlamda bugün benim şirkete katılımım nasıl olmuş ise benden sonra gelecek olacak kişinin de göreve gelmesi aynı şekilde olacaktır. Kurumsallaşma tüm çalışanların kendilerini eşit hissetmesini ve verimliliğini maksimum yansıtabilmesini sağlamaktadır.

Soru: Aile ilişkilerinizin kurumsallaşması anlamında ne tip uygulamalar yaptınız?

Cevap: Öncelikle hali hazır bir anayasayı kendi gerçeklerimize göre profesyonellerle güncelleyerek kendi anayasamızı oluşturduk. Burada önemli olan GİZER ailesinin olmazsa olmazlarının taslak anayasaya eklenmesiyle kendi öz anayasamızı oluşturduk. Daha sonra adım adım yapılanma yapıldı, başlangıçta biraz karma sistemle gidildi, daha sonra biz devrettiğimiz konulardan büyük oranda çekildik.

Soru: Aile üyeleri arasında yaşanan iş ya da özel fikir çatışmalarından işletmeniz ne derece etkileniyor? Olumsuz etkilenmemesi adına alınan bir tedbir var mı?

Cevap: Çok sesliliğe inanan bir aileyiz, bu bizim bir olayı farklı yönlerden görmemizi sağlıyor. Bu bizim çok büyük bir artımız. Bununla birlikte tabii ki fikir ayrılıkları oluyor. Kendi aramızda fikir ayrılıklarını çözemediğimiz durumlarda, hepimizin saygı duyduğu, aile dışından, yıllardır aileyi çok

yakından tanıyan bir büyüğümüz var, kendisine konuyu açıyoruz, o yorumluyor ve onun yorumuna istinaden bir karar birliğine varıyoruz.

Soru: Aile bireylerinin işletme içindeki görev ve sorumlulukları ne şekilde belirleniyor? Bu konuda yazılı kural veya kabul edilmiş bir uygulama var mı?

Cevap: Kurumsallaşma döneminin başında tüm çalışanları bir şablona döktük ve bu işlemi yaptığımızda daha önce fark etmediğimiz eksik yanlarımızı gördük. Ortaya çıkan boşlukları ya mevcut kadrodan ya da yeni eleman alma yolu ile doldurduk. Her çalışanın yetki alanının sınırlarını koyu kırmızı ile çizdik, o kuralları yönetim kurulu toplantılarına da taşıyarak eksiksiz uygulamaya gayret ettik.

Soru: İşletmenizde yönetici ve işveren kimliklerine sahip bir kişi olarak rollerinizde herhangi bir çatışma yaşıyor musunuz?

Cevap: İşletmemizde patron olarak değil profesyonel bir çalışan olarak yer alıyoruz her personel gibi sabah 8 de işimizin başına geçip akşam mesai saatinde çıkıyoruz. Aylık önceden belirlenmiş, piyasa koşullarıyla uyumlu ücretler alıyoruz. Bu ücret dışarıdan gelen bir profesyonelin alacağı maaştan daha fazla olmuyor. Bu bağlamda herhangi bir çatışma söz konusu olmuyor.

Soru: Aile bireyleriyle dış kaynaklardan sağlanan işgücüne yaklaşım ve sağlanan sosyal haklar anlamında herhangi bir farklılık var mı?

Cevap: Her çalışan eşit koşullarda sosyal haklara sahip.

Soru: Zaman içerisinde aile değerleriyle iş değerleri arasında yaşanan uyumsuzluklarda nasıl bir yol izliyorsunuz?

Cevap: Küçük istisnaları saymazsak çelişkili durumlar yaşanmıyor, hali hazırda bizim gerçeklerimiz ve inançlarımız gözetilerek oluşturulmuş iş değerlerine sahibiz.

Soru: Profesyonel yöneticilerle çalışmanın olumlu ve olumsuz yönleri nedir?

Cevap: Farklı bakış açıları var, her yiğidin farklı bir yoğurt yiyişi var. Bazen bize garip gelen yöntemleri de olabiliyor ama her zaman için profesyonel bir göz, farklı bir yaklaşım büyük avantaj.

Soru: Şirketteki konumunuz nedir? Hangi işleri bizzat siz yönetiyorsunuz, hangi işleri kimlere delege ettiniz?

Cevap: Gönül ister ki tüm işleri ben yapayım fakat bu mümkün değil. Bu anlamda profesyonel yöneticim var, ben sadece üst düzey yönetimsel konularda yer alıyorum. Onun dışında kararları yöneticilerim belirli bir seviyeye kadar kendi inisiyatifleri ile veriyorlar.

Soru: İş akışları, talimatlar ve yönetmelikler yazılı tanımlanmış ve tüm çalışanlarca biliniyor mu?

Cevap: Çalışanlarımıza prensiplerimiz düzenli olarak aktarılıyor, sonuçta bir kurum kültürümüz var, fakat yazılı olarak herhangi bir bildirimde bulunmadık, fakat düşünülen bir konu gelecekte böyle bir şey olabilir.

Soru: Nesiller arası devir hangi yöntemle planlanıyor?

Cevap: Bu konular aile anayasamızda açıkça belirlenen yöntemlerle, kişilerden bağımsız, sistem odaklı yapılıyor.

Soru: Aile işletmelerinin güçlü ve zayıf bulduğunuz yönleri nelerdir?

Cevap: Her ne kadar maddi konular gün geçtikçe önemli olsa da hepimiz aynı kültürden gelen kişiler olarak birbirimizi daha iyi anlıyoruz, önceliklerimiz, hassasiyetlerimiz aynı. Bu vesile ile tek yumruk olabiliyor ve karar almakta avantajlı duruma geliyoruz. Zayıf olan yönümüz ise belki dışımızdan birinin görebileceği ayrıntıları biz göremiyoruz, daha geleneksel kalıyor olabiliriz, çok basit bazı şeyleri gözden kaçırmış olabiliriz.

Soru: İşletmenizde hiyerarşik yapı ne ölçüde geçerli ve uygulanır durumda?

Cevap: Şu an her çalışan görev ve sorumluluklarının bilincinde ve sınırları da koyu kırmızı ile çizilmiş durumda bu anlamda hiyerarşik düzen oturmuş durumda. Hem profesyoneller hem de aile bireyleri için geçerli bu sözüm.

Soru: İşletmede yer alan yönetim pozisyonları için yazılı kurallarınız var mı? Yoksa hangi kriterler nasıl belirleniyor?

Cevap: Anayasamızda belirlenen kurallarla bu konu belirleniyor, herkes için bu kurallar aynen geçerli.

Soru: Kurumsallaşma sürecinde zorlandığınız konular nelerdir?

Cevap: Kişilerin yerleşimi, yetkileri, görev tanımlarının belirlenmesi, eski alışkanlıklarla getirilen sınırlamaların yeni düzene uyumlandırılması, yetki daralmaları ve çizilen sınırlar bizim zorlandığımız konulardı.

Soru: Kurumsallaşmanın şirketinize sağladığı avantajlar ve dezavantajlar nelerdir?

Cevap: Eskiden bir kişinin yaptığı işi 3 kişi yapmaya başladı. Bu da karar alma hızımızı yavaşlattı, fakat üç farklı gözün bakış açısı daha geniş oldu ve çok boyutlu düşünme şansı verdi. İnsanın patron olarak "ben bu işe artık bakmıyorum" demesi çok kolay bir hadise değil, bizde bunu yumuşak geçişlerle yavaş yavaş adapte ettik. Dezavantajlardan biri de işleri devrettiğiniz kişiler o işleri sizin tarzınızda yapmıyor kendi tarzıyla yapıyor. Bu da alışılması zor bir durumdu, çok şükür şu an bunları aştık. Herkes kendi tecrübesini ortaya koyarak ortak noktayı bulmaya çalıştı, başarılı da olduk ve bu süreç hala devam ediyor ve hep edecek.

Soru: Mevcut durumunuz göz önüne alındığında kurumsallaşma anlamında eksik bulduğunuz yönleriniz nelerdir?

Cevap: İnsan kaynakları departmanımız eksik, onun da ivedi bir şekilde oluşturulması için çalışıyoruz. Bunu tamamladığımız zaman yeni eleman seçimi daha profesyonel olacak ve çalışan memnuniyeti, ücretler, personel gelişimi gibi konularda daha doğru kararlar alabileceğiz.

- Mercansoy Şirketler Grubu'nun üçüncü kuşak temsilcilerinden Bülent Mercan ile yapılan görüşme verileri aşağıdadır:

Soru: İşletmenizin kuruluş hikayesini anlatır mısınız? Siz ailenin kaçınıncı nesil temsilcisisiniz?

Cevap: Şirket kurucusu ve şu anki şirketlerin fahri başkanı Hasan Mercan 1 Ocak 1936 yılında Uşak'ın Karahallı köyünde dünyaya gelir. Daha ilkokul çağlarından sonra çocuklarının büyümesiyle beraber işi büyütür ve toptana çevirir. Daha sonra beyaz eşya ve elektronik toptancılığını da bünyelerine katarak şirket bugünkü halini alır. Ben rahmetli babam ve amcamdan sonra 3. nesilin temsilcisiyim ve torunlar arasında en büyüğüm.

Soru: Aile meclisiniz kimlerden oluşuyor? Aile meclisinin işletmenin karar mekanizmasında rolü nedir?

Cevap: Aile meclisimiz yönetim kurulunda bulunan Hasan Mercan, M. Ali Mercan ve E. Bülent Mercan'dan oluşmaktadır. Bu bireyler aynı zamanda yönetim kurulundadır ve şirket ile ilgili konularda karar merciidirler.

Soru: Yönetim kurulunuz kimlerden oluşuyor? Yönetim kurulunuzda aile dışından üye var mı? Varsa hangi yöntemle yönetim kuruluna seçildi?

Cevap: Yönetim Kurulu aile bireylerinden oluşmaktadır.

Soru: Yönetim kurulunuz hangi sıklıkla toplanmaktadır?

Cevap: Yönetim kurulu her ayın onunda, gruba ait tüm şirketlerin faaliyetlerini inceler. Gerekli görülen kararlar alınıp uygulamaya konulur ve takibi yapılır.

Soru: İşletmenizin ortaklık yapısı ne şekilde kurulmuştur? Aile dışında herhangi bir ortak ya da hissedar var mı?

Cevap: Gruba ait tüm şirketlerin ortaklık yapısı ve hisse oranları aynıdır. Aile olarak dede, amca ve yeğenler olarak ortaklık yapısı mevcuttur.

Soru: İşletmenizdeki çalışan sayısı nedir? Aile üyelerinin bu sayıdaki oranı nedir?

Cevap: Çalışan personel sayısı 40 kişidir. (Yurt dışındaki inşaatta çalışanlar geçici olduğundan dikkate alınmamıştır) . Aile üyelerinin sayısı %10'u geçmez.

Soru: İşletmenizin yönetim kadrosunda profesyonel anlamda çalışan kaç yönetici var?

Cevap: 3 profesyonel yönetici vardır.

Soru: Herhangi bir alanda muhasebe, hukuk, finans, yönetim v.s. danışmanlık aldığınız herhangi profesyonel şirket ya da kişi var mı?

Cevap: Muhasebe ve hukuk konusunda özel danışmanlarımız mevcuttur.

Soru: Yazılı bir aile anayasanız var mı? Yoksa nasıl bir yöntemle çalışma kurallarınızı belirliyorsunuz?

Cevap: Aile anayasası makro ve mikro olarak detaylı bir şekilde yazılmıştır ve bazı özel hususlarda anayasamızın değişmez kuralları da vardır.

Soru: Kurumsallaşma kararını işletmenizin hangi gelişim aşamasında ve hangi ihtiyaç sonucu aldınız?

Cevap: Profesyonelleşme ihtiyacı sonucu, yeni kuşaklara devir aşamasında aldık.

Soru: Şirkette karar alınırken, kimlerin kararda ne ölçüde söz hakkı vardır? Bu konuda yazılı olarak belirlenmiş kurallar var mı?

Cevap: Yönetim kurulunun belirlediği çizgiler içerisinde kişiye verilen yetki ölçüsünde kararlar alınmaktadır.

Soru: Kurumsallaşma kavramının sizin için anlamı nedir? İşletmenizde kurumsallaşma anlamında neler yapılmaktadır?

Cevap: Bana göre zamana ayak uydurabilmek ve rakiplerden geri kalmamak adına şirketlerin ilk alması ve uygulamaya geçmesi gereken kavramların başındadır. Burada bu konuyla ilgili söylenecek çok şey olduğunu düşünüyorum fakat çok kısa özetleyecek olursak; en alt kademedeki personelden en üst kademedeki personele kadar her bireyin görev tanımları mevcuttur ve diğer personel tarafından bunlar bilinmektedir. Ödül, ceza sistemi v.b. gibi birçok sistem şirketimizde uygulanmaktadır.

Soru: Aile ilişkilerinizin kurumsallaşması anlamında ne tip uygulamalar yaptınız?

Cevap: Devir planı ve aile anayasası gibi uygulamaları hayata geçirdik.

Soru: Aile üyeleri arasında yaşanan iş ya da özel fikir çatışmalarından işletmeniz ne derece etkileniyor? Olumsuz etkilenmemesi adına alınan bir tedbir var mı?

Cevap: Bir kere şunu rahatlıkla söyleyebilirim ki yönetimdeki tüm bireyler için ilk öncelik şirketin menfaatidir. Zaten bu anlayışta olan bir kadroda farklı fikirlerin fazla olması her zaman şirketimizin lehinedir.

Soru: Aile bireylerinin işletme içindeki görev ve sorumlulukları ne şekilde belirleniyor? Bu konuda yazılı kural veya kabul edilmiş bir uygulama var mı?

Cevap: Personelde olduğu gibi aile bireyleri için de görev tanımları mevcuttur ve bunlar uygulanmaktadır.

Soru: İşletmenizde yönetici ve işveren kimliklerine sahip bir kişi olarak rollerinizde herhangi bir çatışma yaşıyor musunuz?

Cevap: Kısa da olsa Koç Grubu'nda öğrendiğim farklı bakış açısı bana bu kimlikleri karıştırmamamda ciddi şekilde yardımcı olmuştur. Tabii ki Grup içerisinde tüm kademelerde çalıştıktan sonra yönetim kuruluna atanmam da bunu perçinlemiştir.

Soru: Aile bireyleriyle dış kaynaklardan sağlanan işgücüne yaklaşım ve sağlanan sosyal haklar anlamında herhangi bir farklılık var mı?

Cevap: Tüm çalışanlar aynı haklara sahiptir.

Soru: Zaman içerisinde aile değerleriyle iş değerleri arasında yaşanan uyumsuzluklarda nasıl bir yol izliyorsunuz?

Cevap: Öncelikle şirket içinde konuşulan konular sadece şirketle ve şirket menfaatleriyle ilgili olduğundan bu konuda pek sıkıntı yaşanmamaktadır..

Soru: Profesyonel yöneticilerle çalışmanın olumlu ve olumsuz yönleri nedir?

Cevap: Dışarıdan bir göz olarak profesyonel birikimini şirketimizde kullanması şirketimize çok olumlu katkılar oluşturacaktır. Burada mühim olan bireylerin birbirlerini anlayıp takım ruhunu oluşturabilmesinde yatmaktadır. Eğer bu sağlanırsa bir problem yaşanacağını düşünmüyorum aksine çok şeyler katacaktır.

Soru: Şirketteki konumunuz nedir? Hangi işleri bizzat siz yönetiyorsunuz hangi işleri kimlere delege ettiniz?

Cevap: Gruba ait şirketlerde yönetim kurulu üyesiyim. Bunun dışında departmanlar arası koordinasyonları sağlamak ve satın alma tedarikini üstlenmiş bulunmaktayım.

Soru: İş akışları, talimatlar ve yönetmelikler yazılı tanımlanmış ve tüm çalışanlarca biliniyor mu?

Cevap: Kesinlikle bilinmekte ve istisnasız uygulanmaktadır.

Soru: Nesiller arası devir hangi yöntemle planlanıyor?

Cevap: Az önce belirttiğim üzere şirket içinde görev alan aile bireylerinin çizgileri belirlidir ve bunlar yazılıdır. Hatta birçok husus karar defterlerine dahi geçirilmiştir. Bu yüzden alınan kararlar yine yazılı olarak yapılır ve uygulanır. Yerine getirilmeyen konular var ise aylık yönetim kurulu toplantılarında masaya yatırılır.

Soru: Aile işletmelerinin güçlü ve zayıf bulduğunuz yönleri nelerdir?

Cevap: Aile bireyleri gerekli kararları yazılı olarak karara bağlar ve bunları uygularsa ve şirketin menfaatini kendi düşüncelerinden önde tutarak bireylerin haklı olup olmadığına değil işin nasıl çözüleceği konusunda hem fikir oldular ise, ve şirketin başına ehil kişiyi geçirerek bu konuda da hem fikre varırlar ise artık bu işletmeler kalıcıdırlar ve yıkılmazlar. Daha nice uzun nesiller devam ederler. Aksi takdirde aile bireyleri genişledikçe farklı fikirler oluşacak ve bu da maalesef ülkemizde çok sık yaşamaya alıştığımız şirketlerin ikinci ya da üçüncü nesli geçememesi gerçeğiyle bizleri baş başa bırakacaktır.

Soru: İşletmenizde hiyerarşik yapı ne ölçüde geçerli ve uygulanır durumda?

Cevap: Gerekli ölçüde uygulanmaktadır. Fakat işin yürümemesi ve aksaması durumunda personel gerekirse bir üstüne giderek bu olayı bildirmek zorundadır. Yine yürümüyorsa problem en tepeye kadar gelebilir. “Ben söylemişim” mantığı asla kabul edilemez. Şirketin menfaati her şeyin ve herkesin önündedir.

Soru: İşletmede yer alan yönetsel pozisyonlar için yazılı kurallarınız var mı? Yoksa hangi kriterler nasıl belirleniyor?

Cevap: Yazılı kurallarımız mevcuttur.

Soru: Emeklilik planı, miras planı, kariyer planlama, performans değerlendirme, ücret ve prim sistemi, terfi ve atama sistemi, işe alma/işten çıkış prosedürleri, iş akış sistemi gibi kurumsallaşma adına yürüttüğünüz uygulamalar var mıdır?

Cevap: Yukarıda yazılı olan sistemlerin hemen hepsi düzgün bir şekilde uygulanmaktadır.

Soru: Mevcut durumunuz göz önüne alındığında kurumsallaşma anlamında eksik bulduğunuz yönleriniz nelerdir?

Cevap: Mevcut durumumuz ele alındığında çok yol aldık fakat daha gidecek çok yolumuz var. Gün geçtikçe eksikliklerimizi görüyor ve her alanda kendimizi geliştiriyoruz. Grubumuz bünyesinde üç nesil bireyleri aynı anda görev yapmaya devam etmektedir. Kurumsallaşmaya attığımız ilk adımlarda kuşak farkından dolayı zaman zaman bazı problemler olsa da bunları bir çerçeve içerisinde tanımlayıp anlattıktan sonra kısa zaman içerisinde istenilen konuma gelinmiştir.

5. TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Görüşülen firmalardan Gizerler Dayanıklı Tüketim Mamulleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. (G.A.Ş.) firması 2 nesildir varlığını sürdüren, Mercansoy Şirketler Grubu (M.Ş.G.) ise 3 nesildir varlığını sürdüren aile şirketleridir.

Her iki şirket de kurumsallaşma anlamında bir takım çalışmalar içine girmiş ve belirli yollar kat etmiş firmalardır, ancak kurumsallaşma çok boyutlu ve önemli süreçleri beraberinde getiren bir kavram olduğu için her iki firmanın da halen eksiklikleri mevcuttur.

G.A.Ş. firmasına baktığımızda yönetim kurulunda aile dışından bir üyenin mevcudiyetini görmekteyiz. M.Ş.G.' nda ise yönetim kurulu sadece aile bireylerinden oluşmaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi; bir aile şirketinde, yönetim kurulunun birbirini etkisi altında bulundurmuyacak üyelere oluşması, mümkünse bağımsız yönetim kurulu üyelerine de yer verilmesi, sağlıklı bir yönetim kurulu mekanizması için önemli ve gereklidir.

Her iki şirkete de baktığımızda şirkette aile dışından çalışanlar da mevcut ve aile üyesi olan ve olmayan çalışanlar eşit haklara sahiptir. Bu durum aile dışından çalışanların motivasyonu açısından çok önemlidir, aynı zamanda şirkete farklı bakış açıları da kazandırmaktadır.

Yine her iki şirket de ihtiyaç duyduğu alanlarda danışmanlık hizmeti almakta ve profesyonel yöneticilerle çalışmaktadır. G.A.Ş. de herhangi bir fikir çatışması durumunda aile dışından destek alınmaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi eksik olunan konularda danışmanlık hizmeti almak ve profesyonellerle çalışmak, kurumsallaşma anlamında çok önemli uygulamalardır.

Kurumsallaşma ihtiyacı, her iki firma için de büyüme ve devir aşamalarında ortaya çıkmış ve kurumsallaşma yolunda atılan adımlar yol gösterici ve düzenleyici olmuştur. Zamanla her çalışanın görev tanımları, yetki ve sorumlulukları belirlenmiş ve uygulamaya konmuştur.

Bahsi geçen tüm bu uygulamalara ve çalışmalara rağmen her iki firmada da genel anlamda merkeziyetçi bir yönetim anlayışı hakimdir.

Yönetim kurulunda dışarıdan bağımsız ye sayısı arttırılarak, etkin bir devir planı yapılarak, eksik olunan konularda danışmanlık hizmeti alınarak, şirkette çalışan profesyonel yönetici sayısını arttırarak, özetle kurumsallaşma olgusunu şirketin geneline yayılan bir felsefe ve kurallar-standartlar bütünü haline getirerek her iki firma da nesiller boyu mevcudiyetini sağlıklı bir şekilde koruyup büyüyebilir.

SONUÇ

Aile şirketleri üzerine yapılan birçok araştırma uzun ömürlü aile şirketlerinin başarı sırrının kurumsallaşma düzeyiyle ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Aile şirketleri, diğer şirketlerden farklı olarak duygusallığın hakim olduğu, kan bağıının belirleyici olduğu, alınan kararlarda büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu yapılardır. Başlangıçta küçük bir yapı olan aile şirketi büyüdükçe dışa olan bağımlılığı da artar. Büyümek beraberinde şirket faaliyetlerinin belirli kurallar ve standardizasyonlara bağlanması ihtiyacını da doğurur. Ayrıca çoğu zaman amatör bir ruhla kurulan aile şirketlerinde çalışan aile bireyleri, zamanla teknik ve uzmanlık gerektiren konularda yetersiz kalabilir. Kısaca profesyonel yönetici ve konusunda uzman olan danışmanlara olan ihtiyaç meydana çıkar. Kurumsallaşmak, bir işletmenin, piyasanın ve günün koşullarına uygun yönetim ve örgüt yapılarını oluşturarak ihtiyaç duyulan sistemleri kurması, bir kurum olmaya ilişkin davranış, standart ve ilkeleri belirleyerek bunları yazılı bir biçime getirmesi ve uygulayabilmesidir. Kurumsallaşmak; şirketi profesyonellere terk etmek, kontrolü elden çıkarmak, bir kenara çekilmek, herkesin sözüne göre hareket etmek, bir sürü danışmanı toplamak, şirketin sırlarını dışarıya aktarmak değildir. Aile şirketinin kurumsallaşması; şirketin kurumsallaşması ve aile ilişkilerinin kurumsallaşması boyutunda ele alınabilir. Aile ilişkilerinin kurumsallaşması sürecinde yazılı bir anayasanın oluşturulması, yönetim kurulunun kimlerden oluşacağı ve bu kişilerin yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, devir planının hazırlanması, aile meclisinin oluşturulması gibi konular önem taşımaktadır. Şirketin kurumsallaşması ise özellikle yönetsel konularda danışmanlık alınması ve profesyonel yönetici ile çalışılması, planlama, örgütleme, yürütme ve değerlendirme gibi fonksiyonların belirli kurallar ve standartlar bütününe bağlanması gibi konuları içerir.

Tüm bu bilgilerin ışığında yapılan uygulama çalışmasında kurumsallaşma aşamasında olan iki aile şirketinin ikinci ve üçüncü nesil temsilcileriyle görüşülmüştür. Her iki firma da kurumsallaşma anlamında önemli adımlar atmış olmalarına rağmen bir takım eksikliklere sahiptir. Görüşülen şirket temsilcileri belirli konularda yetki devrine gitseler de halen merkeziyetçi bir yönetim tavrı içindedirler. Dışa açılım her iki şirkette de istenen oranda değildir. Tüm bunlara rağmen aile üyesi çalışanlar ile dışarıdan çalışanlar eşit haklara sahiptir, yazılı bir takım kurallar ve standartlar şirket geneline yayılmıştır. Bu noktadan sonra önemli olan şirketlerin gerekli hususlarda danışmanlardan destek almaları, profesyonel yönetici ile çalışmaları, şirket içi iletişimi güçlendirmeleri, etkin bir devir planı yapmaları v.b. uygulamalarla şirketin sağlıklı büyümesini sağlamalarıdır.

Sürekli kendini yenileyen ve değişen günümüz koşullarında aile şirketlerinin başarısı ve devamlılığı kurumsallaşmalarına bağlıdır. Aile şirketleri işleyişiyle ilgili her türlü konuyu belirli standartlara ve kurallara bağlamalıdır. Ayrıca genelde kapalı bir yapı sergileyen aile şirketleri, dışa açılmalı, özel uzmanlık alanı gerektiren konularda danışmanlardan yardım almalı, farklı vizyona sahip profesyonel yöneticilerle çalışmalı, muhakkak yazılı bir anayasa oluşturmalı, varis belirleme işini kadere bırakmayarak bir varis planı oluşturmalı, gerekli durumlarda yetki devrinden kaçınmamalı, adaletli bir ortam sağlayarak çıkabilecek olası çatışmaları önlemelidir.

Aile şirketleri için kurumsallaşma kadar önemli bir diğer olgu da kurumsallaşma faaliyetlerinin şirket bünyesinde geç kalınmadan başlatılmasıdır. Şirket büyüme evresine geçmeden kurumsallaşma faaliyetleri başlatılmalıdır, böylelikle şirketin sağlıklı bir biçimde büyümesi ve kuşaklar arası devri sağlanmış olur.

KAYNAKLAR

- Adsan, Ebru - Eren Gümüştekin, “Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Kütahya İli Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma”, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi 4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Kurumsal Yönetim Bildiri Kitabı, 13-14 Mayıs 2005.
- , “Aile Şirketleri için Adım Adım Kurumsal Yönetim”, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Deloitte Ortak Yayını, Kurumsal Yönetim Serisi, www.denetimnet.com, 16 Kasım 2007.
- , I. Aile İşletmeleri Sempozyumu, 24 Aralık 2003, İzmir, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 2004.
- , Aile Şirketi Deyince, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=585>, 21 Ağustos 2007.
- , Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Seminer Notları, İstanbul Sanayi Odası Yayınları, 11 Haziran 2003.
- , Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik, Ankara Sanayi Odası, Ankara, Haziran 2005.
- Alayoğlu, Nihat, “Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma”, Müsiad Yayınları, İstanbul, Kasım 2003.
- Alayoğlu, Nihat, “Aile İşletmelerinde Genç Nesilin ve Lider Adayının Yetiştirilmesinde Mentorluk (Mentoring) Uygulamalarının Rolü ve Önemi”, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul, 14-15 Nisan 2006.
- Ateş, Özgür, “Aile Şirketleri : Değişim ve Süreklilik”, Ankara Sanayi Odası Yayını, 1. Baskı, Ankara, 2005.
- Barnes, Louis B.-Hershon, Simon A., Transferring Power In The Family Business, Small Business Part III, Harvard Business Review, No.21187.
- Bayrak Kök, Sabahat, “Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma Eğilimi ve Kurumsallaşma İhtiyacı”, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi

4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Kurumsal Yönetim Bildiri Kitabı, 13-14 Mayıs 2005.

Bozkurt, Rıdvan, “Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Sağlanması”, Anahtar, Milli Prodüktivite Merkezi Aylık Yayın Organı, Temmuz 2004.

Buluç, Bekir, Yönetimde Örgütlenme Süreci, <http://w3.gazi.edu.tr/~buluc/orgutlem.DOC>, 25 Ağustos 2007.

Cadbury, Adrian, “Family Firms and Their Governance, Creating Tomorrow’s Company from Today’s”, Egon Zehnder International, <http://rru.worldbank.org/Documents/Paperlinks/family-forms.pdf>, 15 Kasım 2007.

Civan, Mehmet – Yaşar, Özlem, “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci; Gaziantep İlinde Bir Uygulama”, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi 4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Kurumsal Yönetim Bildiri Kitabı, 13-14 Mayıs 2005.

Davis, John, “Governing The Family Run Business”, 4 September 2001, <http://hbswk.hbs.edu/item/2469.html>, 17 Ağustos 2007

Denslow, Diane, Will Yo Be A Survivor, <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=StrategicPlanning/JMIL-2002030606.html&Keywords=family%20business&Button=fambiz>.

-----, Distribute a Press Release with PR Newswire and Promote Your Business, <http://www.inc.com/encyclopedia/family-owned-businesses.html>

Donnelley, Robert G., “The Family Business”, Small Business Series Part I, Harvard Business Review, No.21185.

-----, Girişimcilik Kavramı, <http://www.genbilim.com/content/view/1408/89/>, 05 Mayıs 2007.

Fındıkçı, İlhami, “Aile Şirketleri”, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 1.Basım, İstanbul, Eylül 2005.

Güngör Ak, Bihder, “Aile İşletmelerinde Çatışmalar ve Çözüm Önerileri Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Bir Aile İşletmesine Ait

- Değerlendirme”, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul, 14-15 Nisan 2006.
- İlter, Melih, “Aile Şirketleri’nde Kurumsallaşma ve Kobi’lerin Yönetim Sorunları”, İTO Yayınları, İstanbul, Temmuz 2001.
- Karpuzoğlu, “Ebru, Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul, 2000.
- Karpuzoğlu, Ebru, “Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma”, Hayat Yayınları, Ağustos İstanbul, 2004.
- Kesken, Jülide – Kelgökmen, Derya – Çapraz, Burak - Ayyıldız, Nazlı Ayşe, “Primum Non Nosere Aile İşletmelerinde Yönetim Danışmanlığı”, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul, 14-15 Nisan 2006.
- Kırım, Arman, “Aile Şirketlerinin Yönetimi”, Sistem Yayıncılık ve Mat. San. Tic. A.Ş., İstanbul, Haziran 2001.
- Kocabaş, Füsün - Baytekin, E.Pelin, “Aile İşletmelerinde Nepotizm ve İç Müşteri Üzerindeki Etkileri”, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul, 17-18 Nisan 2004.
- Okay, Ayla, “Kurum Kimliği”, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., Ağustos 2003.
- Torun, Alev – Ercan, Safiye Neslihan, “Aile İşletmelerinde Çatışmalar, Olumsuz Duygular ve Başa Çıkma Yolları”, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul, 14-15 Nisan 2006.
- Ulukan, Cemil, “Aile İşletmeleri ve Profesyonel Yönetim Anlayışı”, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul, 14-15 Nisan 2006.
- Ural, Aydın, “Aile Şirketlerinde ‘Kurumsallaşma Sendromu’”, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Ağustos 2004.

Yalçın, Azmi – Günel, Rıdvan, “Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar Üzerine Adana İlinde Yapılan Bir Çalışma”, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul, 14-15 Nisan 2006.

Yelkikalan, Nazan, Aile Şirketlerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi : Stratejik Planlama, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (12) 2006/2 : 195-209,
<http://kosbed.kou.edu.tr/sayi12/yelkikalan.pdf> .

Yılmaz, Erdoğan, “Türkiye’de Kurumlaşma Aşamasına Gelmiş Orta Ölçekli Aile Şirketlerinin Sorunları ve Çözümleri”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Haziran 1993.

EK : 1 GİZERLER ŞİRKETLER GRUBU ANAYASA TASLAĞI

GİZERLER ŞİRKETLER GRUBU
ANAYASA TASLAĞI

Bilgi; C.Recai Gizer, Ali Gizer, Mehmet Gizer, A.Hamdi Gizer, Hasan Gizer, Necdet Gizer, Vedat Gizer, Cüneyt Gizer,Onur Gizer,M.Yücel Soyergin

GİZERLER ŞİRKETLER GRUBU ANAYASASI

A) GENEL HÜKÜMLER

- a) Amacı ve oluşumu
- b) Kurucuları
- c) Grubun sermayesi
- d) Ortakların sermayeleri ve hisse payları

B) GENEL KURUL

- a) Amacı ve oluşumu
- b) Genel esaslar
- c) Üyeleri
- d) Görev ve yetkileri
- e) Karar alma esasları

C) YÖNETİM KURULU

- a) Amacı ve oluşumu
- b) Genel esaslar
- c) Görev ve yetkileri
- d) Kurul üyelerinin görev dağılımı
- e) Karar alma esasları
- d) Kurul üyelerinin ücretleri

D) DENETÇİLER KURULU

- a) Amacı ve oluşumu
- b) Görev ve yetkileri
- c) Kurul üyelerinin ücretleri

E) SERMAYE VE HİSSELER

- a) Hisseler ve yıl sonu değerlemeleri
- b) Sermaye arttırımı
- c) Kar/zararın tespiti ve dağıtılması

G) HESAP İŞLEMLERİ

- a) Senelik rapor ve hesap dönemleri
- b) Şirketlerin ve grubun bütçeleri

H) GRUP ORTAKLARI İLE İLGİLİ ESASLAR

- a)Ortaklığa kabul, ayrılma ve çıkartılma esasları
- b)Ortakların ve aile bireylerinin şirketlerde çalışma esasları
- c)Ortakların parasal işlemleri
 - c.1)Ücretler
 - c.2)Primler
 - c.3)Ortaklar cari hesapları
 - c.4)Ortakların grup şirketlerinden mal satın almaları veya emanet mal kullanımı
 - c.5)İzin ve seyahatleri
 - c.6)Ortakların şirketlerden tanıdıklarına borç ve hediye vermeleri

I) GRUP ŞİRKETLERİNİN YÖNETİMİ

- a)Şirket yönetim kurulları
- b)Şirketlerin organizasyon şemaları ve yetkiler
- c)Şirketlerin özerkliği
- d)Şirketlerin birbirleri ve merkez ile para alışverişleri

J) GRUBUN GENEL POLİTİKALARI

- a)Personel
 - a.1)İşe alma,çıkartma ve emeklilik
 - a.2)Maaş
 - a.3)Prim
 - a.4)Personelin şirketlerden mal satın alması
 - a.5)Personelin şirketlerden borç alması
- b)Masraflar
 - b.1)Bütçeye uygunluk
 - b.2)Detaylı ve açıklamalı hesap takibi
 - b.3)Tek düzen hesap raporu
- c)Halkla ilişkiler
 - c.1)Grup imajı

K) YATIRIMLAR

- a)Yatırım kararının esasları
 - a.1)Öneri
 - a.2)Yetkilendirme ve fizibilite çalışması
 - a.3)Fizibilite raporunun incelenmesi
 - a.4)Genel kurul kararı
- b)Yeni yatırımın sağlandığı kaynak ile ilgili esaslar

L) HAYIR İŞLERİ

- a) Amacı
- b) Tek merkez
- c) Detaylı ve açıklamalı takip

M) AİLE MECLİSİ VE YENİ NESİL

- a) Aile meclisi oluşturulması
- b) Ailenin misyon, vizyon ve hedeflerinin belirlenmesi
- c) Yeni nesil ile ilgili kariyer ve işe hazırlama planları

N) ANAYASANIN YAPTIRIMLARI

B) GENEL KURUL

a) Amacı ve oluşumu

Genel Kurul, Gizerler şirketler grubunu teşkil eden tüm şirketlerde hisse payına sahip olan hissedarlardan oluşur. Genel Kurul, grubun ülkeye, hissedarlarına ve çalışanlarına maksimum menfaati sağlaması için büyümesi, güçlenmesi ve yatırımlarının arttırılması hedeflerini gözeterek ve koruyan, Gizerler şirketler grubunun birlik, beraberlik ve uyum içerisinde nesillerce sürekliliğini sağlayacak olan en yetkili karar organıdır.

b) Genel esaslar

Genel kurul olağan ve olağanüstü olarak toplanır. Bu toplantılara davette T.T.K'nın 355, 365, 366 ve 368 Nolu maddeleri uygulanır. Olağan Genel kurul, şirketin hesap döneminin sonundan itibaren 45 gün içerisinde ve en az bir defa, olağanüstü Genel kurul ise gerekli görüldüğü takdirde kurul üyelerinden birinin veya Denetçiler kurulunun, Grup Yönetim Kuruluna yazılı talebiyle toplanır. Toplantı tarihi, zamanı ve gündemi Yönetim Kurulu tarafından toplantıdan en geç bir hafta önce kurul üyelerine yazılı olarak bildirilecektir. Üyelerin bu davetleri aldıklarını imza ile onaylamaları gereklidir.

Genel kurulun toplanabilmesi için, grup sermayesinin en az yarısından bir fazlasını oluşturan pay sahiplerinin bir araya gelmesi zorunludur. İlk toplantıda bu nispet oluşturulamaz ise en az bir hafta sonra Genel kurul tekrar toplantıya davet edilir ve bu toplantı çoğunluğa bakılmaksızın yapılır. İkinci toplantıda hazır bulunan pay sahipleri, temsil ettikleri sermayenin miktarı ne olursa olsun müzakere yapmaya ve karar vermeye yetkilidirler.

Genel kurul toplantılarında hissedarlar kendilerini asaleten veya tayin edecekleri vekil vasıtasıyla vekaleten temsil ettirebilirler. Vekaletnamenin şeklini yönetim kurulu tayin eder. Ancak vekiller hissedarın varsa reşit olan erkek evlatlarından veya Genel kurul üyelerinden bir tanesinden başka şahıslar olamaz.

c) Üyeleri

Gizerler şirketler grubunun Genel kurulu, C.Recai Gizer, Ali Gizer, Mehmet Gizer, A.Hamdi Gizer, Hasan Gizer, Necdet Gizer, M.Yücel Soyergin, Vedat Gizer, Cüneyt Gizer ve Onur Gizer'den oluşur.

d) Görev ve yetkileri

Genel kurul grubun yasama organıdır. Grubun hedeflerine ulaşması için gerekli tüm düzenlemelerin yapılacağı en yetkili organdır. Grup ana sözleşmesinde yapılacak tüm düzenlemeler bu kurulda tartışılır ve karara bağlanır.

Genel kurul, şirketler kurulunun Yönetim kurulunu, Yönetim Kurulu Başkanını ve grubu teşkil eden tüm şirketlerin Yönetim kurullarını ve başkanlarını seçer. Bu Yönetim kurullarını en az üç yıl süre için seçer. Ancak Genel kurul gerekli gördüğü takdirde sürenin dolmasını beklemeden değişiklikler ve düzenlemeler yapabilir. Genel kurul üç yıllık sürenin sonunda Yönetim kurullarında rotasyon yapmak zorundadır. Genel kurul herhangi bir sebeple boşalmış yönetim kurulu üyeliklerine bir sonraki

olağan Genel kurul toplantısına kadar geçici üye atayabilir.

Genel kurul toplantılarında T.T.K'nın 369.maddesinde yazılı hususlar dışında aşağıda yazılı hususlar da müzakere edilerek gerekli kararlar alınır.

Ortaklığa kabul, ortaklıktan ayrılma, ortaklıktan çıkartılma, hisse devri, sermaye arttımı, hisse paylarının korunması için eşitleme, kar dağıtımı, kardan temettü veya prim dağıtılması, yönetim ve denetim kurulları üyelerinin maaşları, grup şirketlerinin tamamında uygulanmak üzere en alt ve en üst maaş sınırlarının belirlenmesi.

e)Karar alma esasları

Olağan ve olağanüstü Genel kurul toplantılarında hazır bulunan hissedarların veya vekillerinin bir hisse için bir oyu vardır. Genel kurul toplantılarında çoğunluk nispeti hazır bulunan hissedarların hisse toplamına göre değerlendirilecektir.

Genel kurul üyelerinin veya Yönetim kurulunun yazılı olarak vermiş olduğu önergeleri öncelikle değerlendirir. Daha sonra bu önerenin reddi veya kabulü oylamaya sunulur. Önerge reddedilirse iptal olur. Kabul edilirse Genel kurulda önerenin müzakeresi yapılır. Bu oylamada oy nispeti toplantıda hazır bulunan üyelerin toplam hisselerinin bir fazlasıdır. Bu oylama el kaldırma yöntemiyle yapılır.

Kabul edilen önerge Genel kurulda müzakere edilir. Karşı ve taraf görüşler dinlendikten sonra oylamanın oy nispetinin ne olacağı el kaldırma yöntemi ile belirlenir. Genel kurul karar alma oylamasında salt çoğunluk, 2/3 ve oy birliği nispetlerini kullanır. Oy nispetinin nasıl olacağı belirlendikten sonra karar oylamasına geçilir. Oylama gizli veya açık olabilir. Ancak toplantıda hazır bulunan hissedarların hisse toplamının, grup hisselerinin en az 2/3'ü oranında olmadığı durumlarda karar oylaması salt çoğunluk nispetine göre yapılamaz.

Karar oylamasında kabul edilen bir önerge Genel Kurul kararı olur ve Genel kurul tutanağının ortaklara tebliği ile yürürlüğe girer.

C) YÖNETİM KURULU

a) Amacı ve oluşumu

Yönetim Kurulu, Genel Kurul tarafından seçilmiş beş üyeden meydana gelir. Genel Kurulun almış olduğu kararlar doğrultusunda Grubun işlerini yürüten ve idare eden organdır. Yönetim kurulu üyelerinin en az üç tanesi Genel Kurul üyesi olmak zorundadır. Diğer iki üye şirketlerde çalışan ve yeterli şartları taşıyan yetenekli profesyonel kişiler olabilir.

b) Genel Esaslar

Grup Yönetim kurulu üyeleri en çok üç yıl için seçilebilir. Genel kurul gerekli gördüğü takdirde süre gözetmeksizin Yönetim kurulu üyelerini değiştirebilir veya herhangi bir sebeple boşalan üyeliğe yeni bir üye atayabilir. Yönetim kurulu haftada en az bir defa toplanacaktır. Toplantıya katılmayacak üyeler mazeret bildirmek zorundadır. Geçerli mazereti bulunmadan Yönetim kurulu toplantısına katılmayan üyenin kurul üyeliği düşer. Mazeretin geçerli olup olmadığına Yönetim kurulu karar verir. İhtilaf çıkması durumunda kararı Genel kurul verir.

Gizerler grubunun ilk Yönetim Kuruluna aşağıdaki üyeler seçilmiştir:

(Buraya seçilen yönetim kurulu üyelerinin isimleri yazılacaktır.)

Bu üyelerden herhangi birisinin ne sebeple olursa olsun Yönetim Kurulundan ayrılması halinde, tekrar seçilebilmesi için, yeni üyelerin uyması gereken şartlara uygunluğuna bakılacaktır. Bu şartlara uymayan hissedarlar Yönetim Kuruluna giremezler.

Yönetim Kuruluna uygunluk şartları: 1-65 (Altmış beş) yaşını doldurmamış olmak. Yaş sınırı üyeliği sırasında aşan üye, Yönetim kurulunun tekrar seçilme tarihine kadar görevine devam eder. 2-En az dört yıllık lisans diplomasına sahip olmak. 3-En az bir yabancı dili yeterli seviyede konuşabilmek. 4-Çalıştığı işleri ve almış olduğu görevleri başarı ile tamamlamış olmak. 5-Geçmişinde bir şaibe taşımamış olmak, sicilinde yüz kızartıcı bir suç bulunmamak ve ailenin adını küçük düşürecek davranışlarda bulunmamış olmak.

c) Görev ve yetkileri

Yönetim kurulu şirketin yürütme kurulusudur. Şirketin tüm işlerini idare eder. İşlerin ve şirketlerin idaresi konularında en yetkili makamdır.

Yönetim şirketlerin hesaplarını denetleyebilir. Şirketlerin yönetim kurullarını ayda en az bir defa toplantıya çağırır. Şirketlerin Genel Müdürlerini atayabilir, görevden alabilir. Genel Müdürlerin maaşlarını Genel Kurulun belirlemiş olduğu sınırlar çerçevesinde, şirketlerin farklarını gözeterek belirler.

d) Kurul üyelerinin görev dağılımı

Yönetim kurulu idare işlerinin kendi üyeleri arasında ne şekilde ve hangi esaslar dahilinde taksim edileceğini tayin ve tespit edebilir. Başkan, otomobil sektör sorumlusu, beyaz eşya sektör sorumlusu, inşaat, halkla ilişkiler, mali işler, finans, insan kaynakları sorumlusu gibi görevler taksim edilmelidir.

e)Karar alma esasları

Yönetim kurulunda başkanın üç, Genel kurul üyesi olan üyelerin ikişer ve Genel kurul üyesi olmayan üyelerin de birer oyu vardır. Yönetim kurulu kararlarını salt çoğunlukla veya oybirliği ile alır. Yönetim kurulunun karar alabilmesi için en az üç üyenin hazır bulunması gereklidir.

f)Kurul üyelerinin ücretleri

Yönetim kurulu üyeleri Genel kurul tarafından bir defaya mahsus belirlenmek üzere ABD Doları değerinden ücret alırlar. Yönetim kurulu üyeleri çalıştıkları şirketlerden ikinci bir maaş alamazlar. Ancak prim alabilirler.

D) DENETÇİLER KURULU

a) Amacı ve oluşumu

Genel kurul hissedarlar arasından veya denetim işinde uzman olan şahıs veya şirketlerden en çok üç yıl için bir veya iki denetçi seçer. Denetimin amacı grup şirketlerinin en iyi şekilde yönetilip, yönetilmediğini kontrol etmektir. Şirketlerde görev alan bir hissedar denetçiler kuruluna seçilemez.

b) Görev ve yetkileri

Denetçiler Yönetim kuruluna bağlı çalışırlar. Denetçiler verilen görevleri en iyi şekilde yapmaktan rüteselsil sorumludurlar.

Denetçiler T.T.K nun 353 No lu maddesindeki görevleri yerine getirmekten başka grup şirketlerinin en iyi şekilde idaresinin teminini ve şirket menfaatlerinin korunması hususunda lüzumlu görecekları bütün tedbirlerin alınması için Yönetim kuruluna öneride bulunmaya ve gerektiği takdirde Genel Kurulu toplantıya çağırılmaya, toplantı gündemini tayine, T.T.K nun 354 maddesinde yazılı raporu tanzime yetkili ve görevlidirler.

c) Kurul üyelerinin ücretleri

Denetçiler kurulu üyelerinin maaşları Genel Kurul tarafından belirlenir.

E) SERMAYE VE HİSSELER

a)Hisseler ve yıl sonu değerlemeleri

Gizerler grubu hissedarlarının her birinin hissesi, her hesap dönemi başında, ilgili hissedarın sermayesinin, toplam sermayeye bölünmesiyle bulunacaktır. Grubun ilk hisse dağılımı, hissedarların evlatlarının da dahil edilmesiyle belirlenecek ve anasözleşmeye geçirilecektir. Grubun hisse dağılımında esas olan hisse paylarının korunmasıdır. Bu oranların korunması eşitleme yöntemiyle yapılacaktır. Eşitlemenin nasıl yapılacağına her hesap dönemi sonunda Genel Kurul karar verecektir.

b)Sermaye arttırımı

Sermaye arttırım kararı, gerekli görüldüğü hallerde Yönetim Kurulunun talebi ile, Genel Kurul tarafından alınır. Bu artışlarda esas olan hisse paylarının korunmasıdır. Sermaye arttırım kararı verildikten sonra en geç onbeş gün içerisinde hissedarlar gerekli meblağı ödemek zorundadırlar. Bu süre zarfında ödemeyi yapmayan hissedarlar, ihtara lüzum kalmadan günün şartlarına göre temerrüt faizi ödemekle mükellef olacaklar veya yeni oluşacak sermaye yapısına razı olacaklardır.

c)Kar/zararın tespiti ve dağıtılması

Kar ve zararın tespiti her hesap dönemi sonunda yapılacaktır. Bu tespit her şirketin muhasebe müdürleri tarafından yapılacaktır. Kar ve zarar aşağıdaki hususlara göre tespit edilecektir.

Şirketin tüm mal varlıkları ve alacakları toplanacak(A)

Şirketin tüm borçları ve giderleri toplanacak(B)

A-B işlemi yapıldıktan sonra bulunan rakam o şirketin dönem sonu mevcut sermayesidir.

* Şirketin dönem sonu sermayesinden, dönem başı sermayesini de çıkartarak kar veya zarar tespit edilir

Tespit edilen bu kar veya zarardan personele ödenecek temettü, prim, jestiyon adları altında yapılacak ödemeler çıkartıldıktan sonra kalan bakiye hissedarlara Genel kurul kararı olması halinde dağıtılacaktır.

G) HESAP İŞLEMLERİ

a) Senelik rapor ve hesap dönemleri

Gizerler şirketler grubunun hesap dönemi her yılın Ocak ayının birinci gününde başlar ve Aralık ayının son günü biter.

b) Şirketlerin ve grubun bütçeleri

Grup şirketleri her hesap döneminin tamamlanmasından önce bir sonraki yılın bütçesini hazırlayıp, Ocak ayı içerisinde, bir önceki yılın hesap raporlarıyla birlikte Grup yönetim kuruluna sunacaktır.

H) GRUP ORTAKLARI İLE İLGİLİ ESASLAR

a) Ortaklığa kabul, hisse satışı ve devri, miras, ayrılma ve çıkartılma esasları

Ortaklığa kabul Yönetim Kurulunun önerisi ve Genel Kurul karma ile olur. Ortaklar hisselerini Genel kurul kararı olmadan devredemez, satamaz. Hisselerini devretmek veya satmak isteyen hissedar Genel Kurula başvurur. Eğer satmak istiyorsa bunu ancak Genel kurul üyelerine yapabilir. Dışarıya satış yapılamaz. Genel Kurul satılacak hisse değerini belirler. Hisseleri diğer hissedarlara pay oranında teklif eder. Teklif onbeş gün içerisinde cevap verip, ödemeyi yapmayan hissedar satınalma hakkını kaybeder. Böylece hak o hisseleri isteyen diğer ortaklara yine hakkaniyetle satılır. Grup hissedarları hisselerini ancak erkek çocuklarına Genel kurul kararı ile devredebilirler. Kız çocuklar, gelinler ve damatlar şirkete ortak olmamalıdır.

Hisselerin Genel kurul üyesi olan evlatlara miras yolu ile geçişi mümkündür, fakat Genel kurul üyesi olmayan çocuklara geçişinde Genel kurul onayı gerekmektedir. Genel kurul kabul etmez ise hisselerin değeri ailesine ödenir. (Ödeme esasları aşağıda belirtilecektir.)

Hissedarlardan birinin kendi isteğiyle ortaklıktan ayrılmak istemesi durumunda ilgili hissedar Genel kurulda başvuracaktır. Genel Kurul ayrılma isteğini reddedemez ancak en fazla altı ay erteleyebilir. Ayrılma durumunda da ayrılan hissedarın hisseleri diğer hissedarlara hisseleri oranında teklif edilir. Satış işlemindeki prosedür burada da geçerlidir.

Hissedarlardan bir tanesi ailenin hiçbir şekilde kabul edemeyeceği davranışlarda bulunmak, yüz kızartıcı suç işlemek, görevini kötüye kullanmak veya şirketin menfaatlerini kasıtlı olarak kendi menfaatlerinin gerisinde tutmak gibi davranışlarda bulunursa Genel Kurul kararı ile ortaklıktan çıkartılabilir. Bu kararın Genel kurulda en az 2/3 nispetle kabul edilmesi gereklidir. Çıkartılmasına karar verilen hissedara hisselerinin bedeli ödenir. Hisselerinin dağıtımını ise aynı satış işleminde belirtildiği gibi yapılır.

Hisselerin bedellerinin ödenmesi: Yönetim Kurulu en az kişilik bir komisyon kurar. Bu komisyonda bulunacak bir üyeyi ayrılacak olan hissedar belirleyebilir. Komisyon ayrılma tarihinde ayrılacak ortağın sermayesini ve grubun sermayesini tespit eder. Ayrılacak ortağa tespit edilen sermayenin ödemesi yapılacaktır. Komisyon ayrılma tarihinde grubun alacaklarını ve borçlarını oluşturan rakamları ayrı ayrı valörleri ile birlikte çıkartacaktır. Yönetim kurulu da çıkartılan rakamları ve grubu teşkil eden şirketlerin ödeme planlarını da göz önünde bulundurarak ödeme yapacaktır. Yönetim kurulu, hissedara hissesi oranını aşmamak kaydıyla nakit, evrak, gayrimenkul ve demirbaş olarak ödeme yapabilir.

b) Ortakların ve aile bireylerinin şirketlerde çalışma esasları

Ortakların ve aile üyelerinin şirketlerde çalışma esasları grubun tüm personeline uyguladığı politikalarla farklı olamaz. Bu şahıslar yeteneklerine göre ve eğitimlerine göre grup Yönetim kurulu tarafından görevlendirileceklerdir. Verilen görev ne ise görevin hakkı olan maaşı alacaklardır. Rotasyonları ve terfileri Yönetim kurulu tarafından yapılır. Şirketlerde çalışan ve üst düzey yöneticilik yapan hissedarların her üç yılda bir rotasyona tabi tutulması zorunludur. Bununla birlikte

şirketlerde aileden olan karı-kocanın, baba ile oğulun aynı şirket içinde çalışması engellenmelidir. Şirketlerde üst müdürlük ve yöneticilik yapmak isteyen aile bireyleri, grup dışında bir şirkette en az iki yıl başarılı bir performans göstermiş olmalıdır.

c)Ortakların parasal işlemleri

Grubun parasal konulardaki temel amacı grup hissedarlarının, maaş dışında şirketlerden para kullanmalarını en az seviyeye indirmektir. Böylece şirketlerin nakit sıkıntılarını azaltılacak ve hesapların üzerinden bir yük kalkacaktır.

c.1)Ücretler

Ortakların ve aile üyelerinin maaşları Yönetim Kurulu tarafından yetenekleri, eğitimleri, çalıştıkları şirketler ve aldıkları görevler gözetilerek verilecektir.

c.2)Primler

Ortakların ve aile üyelerinin alacakları primler Yönetim Kurulu tarafından, çalıştığı şirketin Yönetim kurulunun ilgili raporu gözetilerek verilecektir.

c.3)Ortaklar cari hesapları

Ortaklar çalıştıkları şirketlerden ay içerisinde avans alabileceklerdir. Ay sonu geldiğinde ortağın maaşı cari hesabına dahil edilecek ve kalan bakiye kendisine ödenecektir. Eğer ortak maaşından fazla para kullanmış ise bu parayı ay sonunda şirkete ödeyecektir. Bu borcu ödemeyip merkeze nakil eder ise, ödemenin olduğu tarihten, ödemenin yapılacağı tarih kadar vade farkı tahsil edilecektir. Ortağın şirkette çalışan ve hissedar olmayan çocukları var ise onların da cari hesap borçları babalarının hesabına ay sonu geçirilecektir. Şirketlerde ortaklar cari hesabı her ay sonunda sıfırlanacaktır. Borçlar bir sonraki aya devredilemez ancak merkeze nakil olabilir. Merkeze nakil olan miktar ise şirketin hesabına alacak, ortağın hesabına ise borç olarak geçirilecektir.

Ortaklardan bir tanesi gayrimenkul, araba alımı veya seyahat gibi büyük harcamalar yapmak ister ve bu parayı şirketlerden kullanmak ister ise, Yönetim kurulundan onay almak zorundadır. Yönetim kurulundan onay çıkmaması halinde şirketlerden para kullanılamaz. Kullandığı takdirde geri ödemeyi hesap dönemi sonunda faiziyle birlikte yapacaktır.

Ödenecek vade farkının faizi Yönetim kurulu tarafından belirlenir.

c.4)Ortakların grup şirketlerinden mal satın almaları veya emanet mal kullanımı

Ortakların gruba bağlı şirketlerden yaptıkları alışverişler, mal satın alınan şirketin 3. şahıslara uyguladığı satış esaslarından farklı olmayacaktır. Kesin alış yapılıyorsa hissedarlara mal alış fiyatının üzerine %3 kar marjı ilave edilerek satış yapılacaktır. Sevk irsaliyesi ve fatura düzenlenecek, karşılığı da bulunulan ayın son günü kapatılacaktır. Ay sonunda kapatılmayan hesaplar merkeze nakil edileceklerdir.

Ortaklar emanet mal alma hakkına ve bu malı en geç on gün içerisinde geri iade etmek zorundadır. Bu sürenin aşılması durumunda, hissedara ilgili şirket yetkilisi konuyu hatırlatacak, buna rağmen üç gün içerisinde geri getirilmeyen mal satış yapılacak ve ay sonunda hesap merkeze nakil edilecektir.

c.5)İzin ve seyahatleri

Ortakların izinleri Yönetim Kurulu tarafından verilir. İzinler belirli bir program uyarınca yapılacaktır. Şirketlerce kazanılmış, hak edilmiş seyahatlerin öncelikle

karşılık bedelleri firmalardan talep edilecektir. Karşılık bedelleri firmalardan alınamayan seyahatler grup Yönetim kuruluna bildirileceklerdir. Bu seyahatlere gitmek isteyen hissedarlar seçme hakkı sırayla olmak kaydıyla, seyahatin üç turizm firmasından alınmış fiyatların ortalama bedelinin yarısını ödeyerek gidebilirler.

Ortaklar prensip olarak senede 30 günden fazla izin yapmamalıdır.

Şirket seyahatleri : Firmalardan gelen toplantı, eğitim, seminer vs. davetlere katılacak kişiler şirketlerin yönetim kurullarında görüşüldükten sonra belirlenecektir. Yönetim kurulu toplantısına Genel Müdür davet yazısını sunmalıdır. Şirket üyelerinin iş için gittikleri seyahatlerde gidiş-dönüş yol masraflarını ve günlük harcırahlarını ilgili şirketler ödeyecektir. Ortakların harcırahı grup Yönetim kurulu tarafından belirlenir. Yazılı davetiyenin olmadığı durumlarda Grup Yönetim kurulunun onayı alınmalıdır.

c.6)Ortakların şirketlerden tanıdıklarına borç ve hediye veremeleri

Ortaklar üçüncü şahıslara, ki bu şahıslar akraba, aile, dost olabilirler, kesinlikle şirket kasalarından borç veya hediyeler veremezler. Ortaklar bu durumlarda konuyu Yönetim kuruluna getirmelidir. Borç verme yetkisi sadece grup yönetim kurulundadır. Kurul onay vermez ise hiçbir ortak şirket hesaplarından borç veremezler. Hediyeler ise, normal bir ticari ilişkiden dolayı veriliyorsa, diğer müşterilere de aynı şekilde davranılıyorsa verilebilir. Ancak kişisel hediyeler şirket hesaplarından verilemez. Şirket hesabından verilecek ise Yönetim kurulunun onayı gereklidir.

Ortaklar düğün, açılış, hastalık, cenaze vb. durumlarda yaptırmış oldukları çiçek, vakıf yardımlarını şirket adına ve kendi adına diye ayırmak zorundadır.

I) GRUP ŞİRKETLERİNİN YÖNETİMİ

a)Şirket yönetim kurulları

En az üç en fazla beş üyeden oluşur. Üyelerden bir tanesi grup şirketlerinde çalışan ve yeterli şartlara sahip profesyonellerden seçilebilir. Şirket Yönetim kurulu başkanını ve üyelerini Yönetim kurulu en fazla üç yıl süre için seçer. Bu süre sonunda Yönetim kurulu üyeleri rotasyona tabi tutulur. Şirket Yönetim kurulunun çalışma ve karar alma esasları Grup Yönetim kurulu ile aynıdır. Şirket yönetim kurulu haftada en az bir defa toplanır. Ayda en az bir defa da Grup Yönetim kuruluna hesap verir.

Şirket Yönetim kurulu şirketin işlerini idare eder. Bu görevini yaparken grup Yönetim kurulu kararlarına uymak zorundadır.

b)Şirketlerin organizasyon şemaları ve yetkiler

Her şirket kendi içinde organizasyon şemasını ve buna göre tüm elemanlarının görev ve yetkilerini belirlemeli, bununla ilgili raporu grup yönetim kuruluna onaylatmalıdır. Şirketlerde görevi tanımlanmamış personel kalmamalıdır.

c)Şirketlerin özerkliği

Her şirket grup içinde grup ortak menfaatlerini ve grup Yönetim kurulunun kararlarını gözetmek şartı ile bağımsızdır. Buna göre şirket kendi menfaatleri doğrultusunda, şirketin ilgi alanında her türlü işlemi gerçekleştirebilir.

d)Şirketlerin birbirleri ve merkez ile para alış-verişleri

Grup teşkil eden şirketler birbirlerinden direkt olarak para alıp, veremezler. Burada şirketler ünvan olarak belirtilmiştir. Şirketler ancak merkeze para verebilir ve merkezden para alabilir. Alınan ve verilen bu paralar vade farkı eklenerek geri ödenmelidir. Her şirketin merkezde bulunan paralarının hesabı her hafta sonunda detaylı bir şekilde şirketlere rapor edilmelidir.

J) GRUBUN GENEL POLİTİKALARI

a)Personel

Grubun personel politikası öncelikle eşitlik ilkesine bağlıdır. Bu eşitlik şirketlerde çalışan personeli, ortakları, aile bireylerini, akrabaları ve arkadaşları kapsamalıdır. Daha sonra kaliteli personel, göreve göre adam, göreve göre maaş, performansa göre prim ilkeleri gelmelidir.

Grup personel politikasının başarılı ve devamlı olması için öncelikle merkezde bir insan kaynakları departmanı kurulmalıdır. Bu departmanın başına yetenekli ve bu işte tecrübeli bir müdür alınmalıdır. Ve grup şirketlerinin tamamı ve hissedarlar adam alma yetkisini bu departmana bırakmalıdırlar. Bu departmanda personelin resmi mevzuatının dışında, personelin çeşitli kişisel veya toplu sorunları da çözülecektir. Bu departmanın işe alma işlemini bilimsel olarak yapabilecek kapasitede olması lazımdır.

Grup şirketlerinde hiçbir zaman hakkında dedikodu çıkmış, serveti şaşılacak derecede artmış, günlük yaşantısını oldukça lüks yaşayan, hakkında kuşku duyulan ve kuşkuları gideremeyen hiçbir personel çalıştırılmayacaktır.

a.1)İşe alma, çıkartma ve emeklilik

Grup şirketlerinin bir elemana ihtiyacı olduğu zaman uygulanacak prosedür:

Şirket, eleman ihtiyacı olan departmanın ve görevin bilgisi ile ihtiyacı olan elemanın özelliklerini ve opsiyon süresini yazılı ve Genel Müdür imzalı olarak insan kaynaklarına ulaştıracak.

İnsan kaynakları hemen başvuruları inceleyecek, gerekirse gazeteye ilan verecektir. Bu konu ile ilgili yapılan tüm masraflar ilgili şirkete fatura edilecektir.

İnsan kaynaklarının yeterli bulduğu eleman veya elemanlar ilgili şirket yetkilisiyle görüşüleceklerdir.

Beğenilen elemanın tüm resmi işlemleri (sağlık, sicil, sigorta vs.) insan kaynakları tarafından tamamlandıktan sonra personel eğitime alınacak ve işe başlayacaktır.

İnsan kaynakları, grup şirketlerinde çalışan elemanların ilgili Genel müdürlerinin de görüşünü alarak rotasyona tabi tutabilir. Bu ancak elemanın istihdam edildiği şirketin Genel Müdürünün Onayı ile olur. İnsan kaynakları belirli zamanlarda yetenekli elemanları eğitimlere ve sınavlara tabi tutar. Bu sınavlarda başarılı olan elemanların terfileri yapılır. Grup şirketlerinden eleman çıkartma veya emekliye ayırma işleminde ilgili şirketin Genel Müdüründen yazılı talep gelecektir. İnsan kaynakları da bu eleman ile ilgili tam resmi mevzuatı tamamlayacak ve hesabını kapatacaktır. İşten çıkartılan veya ayrılan bir eleman (çıkartma nedeni önemli bir ekonomik kriz değil ise) bir daha gruba dahil şirketlerde istihdam edilemezler. Emekliye ayrılan elemanların çalışma kararını ise Yönetim Kurulu verecektir. Emekli elemanın çalışması kararı verilirse maaşı en fazla 1/2 oranında olmalıdır.

a.2)Maaş

Grubun en az ve en üst maaş seviyeleri Yönetim Kurulunun teklifi ile Genel Kurulda onaylanır. Elemanlara hiçbir şekilde gizli ek ödemeler yapılamaz. Grubun şirketlerinde aynı görevi yapan elemanların maaşları birbirinden farklı olmamalıdır. Tüm şirketlerin organizasyon şemalarında görevlerin ücretleri belirlenmelidir. Her görev için ise sınıflandırmalar yapılmalıdır. Böylece zam yapılacağı zaman grubun Yönetim kurulunun belirlemiş olduğu zam tüm birimlere eşit şekilde uygulanacaktır.

Gizerler şirketler grubunda birim müdürlüğü veya yöneticilik yapacak tüm elemanlar en az dört yıllık lisans diploması, en az iki yıl başarılı bir iş tecrübesi, yeter derecede en az bir yabancı dil konuşma ve temiz bir sicile sahip olma özelliklerinde olmalıdır.

a.3)Prim

Grup Yönetim Kurulunun yıl sonunda şirketlere vermiş olduğu prim dağıtma yetkisini Şirketlerin Yönetim Kurulları Genel müdür tavsiyesiyle uygular. Grup Yönetim kurulu prim dağıtma kararını hiç vermeyebilir veya başarılı gördüğü şirketlere verebilir. Dağıtılacak prim miktarını Grup Yönetim kurulu belirler.

a.4)Personelin Şirketlerden mal satın alması

Grup personeli bir yılını doldurmadan personel statüsünde mal alamazlar. Yabancı bir müşteri gibi değerlendirilirler.

Grup şirketlerinde çalışan tüm elemanlar grup şirketlerinden aynı fiyatla mal alabilirler. Grup personeline malın maliyet fiyatına %5 kar marjı konularak mal satılabilir. Ancak grup personeli grup şirketlerinden mal satın alırken aylık senet ödemesi maaşının %..'sini ve toplam satın aldığı mal rakamı da yıllık gelirinin %..'sini geçemez. Bu sınırların geçilmesi durumunda kefalet alınmalıdır. Grup elemanlarının bu sınırları geçip geçmediği insane kaynaklarında satıştan önce sorgulanmalıdır.

a.5)Personelin şirketlerden borç alması

Grup personeli bir yılını doldurmadan şirketlerden borç para alamazlar. Grup personeline borç verme yetkisi personelin istihdam edildiği şirketin Yönetim Kuruluna aittir. Personelin alacağı elden aldığı borç ve şirketlerden yapmış olduğu satın almaların toplamı yıllık gelirinin %..'sini geçmemelidir. Aynı şekilde aylık geri ödemesi de (borç+satın alınanın toplam aylık geri dönüşü) maaşının %..'sini geçmemelidir.

Personelin aldığı borcun geri ödemesi, grup Yönetim kurulunun dönem dönem (piyasa şartları ve faiz oranı gözetilerek) belirlediği geri ödeme planlarının dışına çıkamaz. Grup Yönetim kurulu her sene başında bütçe belirlenirken her şirkete personeline verebileceği maksimum borç toplam rakamını verir. Şirketler bu rakamları aşamazlar. Bu kararlara uymayan veya sınırları bilerek aşan Yöneticiler bu rakamları geri ödemekle yükümlüdürler.

Şirketlerden borç veya mal satın alacak personel ile ilgili bilgiler, borç verme ve satın alma işlemi gerçekleşmeden insan kaynakları departmanından sorgulanmalıdır. İnsan kaynaklarının onay vermediği durumlarda personelden ek teminatlar alınır. Personel bir yıl içinde kendi adına belirlenen sınırların dışında

mal alamaz, alır ise fiyatlar normal uygulanır. İnsan kaynaklarının onay verdiği durumlarda satışın ve borcun bilgisi ve geri ödeme planı üç gün içerisinde insan kaynakları departmanına ulaştırılır. İnsan kaynakları da aylık geri ödemeleri personelin aylık maaşından direkt olarak kestirir.

b)Masraflar

b.1)Bütçeye uygunluk

Gizerler grubunu teşkil eden şirketler her hesap dönemi başında hazırladıkları bütçeleri Grup Yönetim kuruluna onaylatacaklardır. Bu bütçede verilmiş harcama yetkilerini aşmamalıdır. Bütçelerde masraflar detaylı ve aylık olarak belirlenmelidir.

b.2)Detaylı ve açıklamalı hesap takibi

Grup şirketlerinde kullanılmak üzere detaylı ve açıklamalı masraf kodları hazırlanmalıdır. Bu kodlar tüm şirketlerde aynı şekilde kullanılacaktır. Masraflarda masrafı kimin, ne için, nerede, kimlerle yaptığı ve faturanın nosu açık olarak görülmelidir. Hiçbir şekilde gizli, ne olduğu bilinmeyen masraflar olmamalıdır. Muhtelif ve diğer diye adlandırılan masraf kalemleri çok küçük harcamalar olmalıdır ve istendiğinde detayı görülmelidir.

Ortakların masrafları kendi cari hesaplarında detaylandırılacak, şirket kasasında sadece para çektiği görülecektir.

b.3)Tek düzen hesap raporu

Grup şirketleri her ay sonu önce kendi Yönetim kurullarına daha sonra da grup Yönetim kuruluna, Grup yönetim kurulunun belirlemiş olduğu formatlarda, masraf ve satış raporu sunacaklardır.

c)Halkla ilişkiler

Grubun çeşitli tanıtım, reklam, toplantı gibi faaliyetleri ile basınla ve müşteri ile ilişkilerini düzenleyecek, bu konuda ortaya çıkabilecek sorunları çözecek ve grubun ismini daima koruyacak ve gündemde tutacak bir Halkla ilişkiler departmanının kurulması gerekmektedir. Bu departmanın sorumlusu aileden bu konuda özel eğitilecek bir birey olabilir.

c.1)Grup imajı

Grubun zaten var olan imajı objektif olarak gözlenmeli, imaj belirlenmeli ve yazıya dökülmelidir. Grubun şirketlerinin ve hissedarlarının asli görevlerinden biri Grubun imajını bozacak davranışlardan sakınmak olmalıdır.

K) YATIRIMLAR

a) Yatırım kararının esasları

Gizerler şirketler grubunda yatırım kararı Genel Kurulda alınır. Bir yatırım kararının alınabilmesi için aşağıdaki plan takip edilmelidir.

a.1)Öneri

Yatırım önerisi herkesten gelebilir. Bu üçüncü şahıslar bile olabilir. Getirilen öneri grup yönetim kurulunda değerlendirilir.

a.2)Yetkilendirme ve fizibilite çalışması

Eğer yatırım hakkında görüşler olumlu ise Yönetim kurulu ortaklardan veya dışarıdan bir şahsa veya şahıslara araştırma ve fizibilite çalışması yetkisini verir. Bu araştırma izni ile birlikte harcama yetkisi de verilmelidir. Bu harcamalar yatırım harcamaları olarak merkezden yapılır.

a.3)Fizibilite raporunun incelenmesi

Araştırma iznini alan şahıslar Yönetim kurulunun belirlemiş olduğu düzende fizibilite raporunu hazırlar ve kurula sunar. Yönetim kurulu raporu inceler ve değerlendirir. Kaynağının nereden ve nasıl karşılanacağı konusunda raporlar hazırlar, yatırımı yönetecek kişiyi belirler ve öneriyi Genel kurula sunar.

a.4)Genel kurul kararı

Genel Kurul öneriyi tartışır. Görüşler dinlenir ve karara alınır. Genel kurul kararı kabul edebilir, reddedebilir veya erteleyebilir. Onaylanan yatırımların başlangıç ve bitiş tarihlerine uyulması zorunludur.

b)Yeni yatırımın sağlandığı kaynak ile ilgili esaslar

- Kaynağın tamamı grup sermayesinde karşılanacak ise, Genel kurul hisse payları yeni şirkette de aynı şekilde geçerli olacaktır. Ancak yatırımın maliyeti bu yeni şirketin hesabına borç olarak geçilecek, yeni şirket ileriye dönük faizle borçlandırılacaktır ve yeni şirket faaliyete başladıktan sonra gruba bu borcu ödeyecektir. Böylece yatırımın ne kadar süre sonra maliyetini çrkardığı ve ne kadar verimli olduğu görülecektir.
- Kaynağın bir kısmı veya tamamı hissedarların şirket sermayesi dışındaki varlıklarından sağlanır ise, bu durumda hissedarlar koydukları sermaye kadar pay sahibi olacaklardır. Grup bir yatırıma kısmen de ortak olabilir.(1/2 sermayeyi grup, 1/2 sermayeyi de bir veya birden fazla hissedar karşılayabilir. Sermayelerin hisse payı da buna göre belirlenir.)

L) HAYIR İŞLERİ

a) Amacı

Gizerler şirketler grubunu teşkil eden şirketlere, gerek yasal açıdan gerekse maddi ve manevi açıdan menfaat sağlayacak bir vakfın kurulması amaç edinilecek ve gayret gösterilecektir. Bunun için amacına uygun ve sağlam bir yapıya oturtulacak vakıf tüzüğüünün hazırlanması için bilirkişi ve kuruluşlardan destek alınacaktır. Böylece vergi muafiyeti tanınan, grubumuza yakışan ve gruba bağlı olarak çalışan bir vakıf kurulacaktır. Bu sayede fakir aile çocuklarının okutulması, zekatların verilmesi, hayır ve yardım işlerinin yürütülmesi kurulacak vakıf yoluyla yapılacaktır.

b) Tek merkez

Vakıf çalışmaları tamamlanana kadar, zekat verme, öğrenci okutma, yardım gibi hayır işlemlerinin tamamı tek bir merkezden takip edilecektir. Şirketler kendi hesaplarından bu tip ödemeler yapmayacak, konuyu merkeze bildirecek ve paranın merkezden verilmesini sağlayacaktır. Acil durumlarda para şirketlerden verilir ve hesap merkeze nakil edilerek para merkezden tahsil edilir. Bu işlem aynı gün yapılmalıdır.

c) Detaylı ve açıklamalı takip

Yapılan tüm hayır işlerinin ne için, kime, kim tarafından ve ne süreyle verileceği açıkça belirtilmelidir. Yapılan hayır işleri ile ilgili merkez aylık rapor çıkartmalıdır. Bu raporların incelenmesi ve onaylanması (sürekli olanlar) yetkisi Yönetim kurulundadır.

M) AİLE MECLİSİ VE YENİ NESİL

a) Aile meclisi oluşturulması

Anayasa onaylandıktan sonra ortakların dışında ailelerin de katılacağı bir aile meclisinin kurulması için çalışmalara başlanmalıdır. Meclisin görev ve yetkileri belirlenmelidir.

b) Ailenin misyon, vizyon ve hedeflerinin belirlenmesi

Gizerler ailesinin misyonunun, vizyonunun ve hedeflerinin açıkça belirlenmesi ve anayasaya yazılması gerekmektedir.

c) Yeni nesil ile ilgili kariyer ve işe hazırlama planları

Hissedarların evlatları için aile meclisi ile birlikte kariyer planları hazırlanmalıdır. Yeni neslin eğitimleri, lisansları, staj ve kursları konularında rehberlik verilmeli yeni nesiller şirketi başarı ile istediği hedeflere ulaştıracak şekilde yetiştirilmelidirler.

N) ANAYASANIN YAPTIRMLARI

Anayasada yazılmış maddeler içinde yazılmış tüm maddelerin uygulanmaması konusunda Genel kurul ilgili hissedara, hissedarlara ve yöneticilere cezai müeyyideler uygulayabilir. Anayasanın ihlali konusunda gelen bir şikayet sonrasında Genel kurul toplanır ve şikayeti değerlendirerek karara bağlar.

Genel kurul görevden alma, verilen maddi zararın iadesi ve ortaklıktan çıkartma cezalarını ayrı ayrı veya hepsini birden uygulayabilir. Genel kurul bunların dışında da cezalar uygulayabilir. Bu anayasayı kabul edip imzalayan tüm hissedarlar bu maddelerin hepsini kabul etmiş olurlar. Bu anayasada bulunmayan tüm hükümlerde T.T.K hükümleri geçerli olacaktır.

ANAYASA HAKKINDA

Yazılan bu anayasanın burada tüm konularda hüküm getirmiş olması mümkün değildir. Burada sadece temel bazı konularda düzenlemeler hazırlanmıştır. Bu anayasanın değiştirilmesi ve sürekli yenilenmesi gereklidir ve bu yetki Genel Kuruldadır.

Unutulmamalı ki anayasaları uygulayacak olanlar yine insanlardır. Burada önemli olan Gizerler şirketler grubunu oluşturan ailelerin ve bireylerin birlik ve beraberliğini karşılıklı sevgi ve anlayış içerisinde sağlamaktır. Bu ise ancak bireylerin iyi niyetleri ve inançları ile sağlanabilir. Bu birliğe inanmayan ve niyetleri iyi olmayan insanlar için anayasalar hiçbir değer taşımazlar ve hedeflerini gerçekleştiremezler. Bugün içinde yaşadığımız ülkemizde olduğu gibi. Oysa bugün binlerce yıldır yazılı anayasası olmayan İngiltere'de herşey bizim ülkemizden daha güzel gitmektedir.

Bu nedenle, bu anayasanın hedeflerine ulaşmasını isteyen bireylerin bu inançlarla ve niyetle, kişisel bazı menfaatlerinden ve alışkanlıklarından fedakarlık yapması gereklidir. Bu sayede gerçek birliğimizi sağlayabilir ve hedeflerimize ulaşabiliriz.

EK 2 : MERCANSOY ŞİRKETLER GRUBU PERSONEL YÖNETMELİĞİ

MERCANSOY ŞİRKETLER GRUBU

Temelleri 1957 yılında İstanbul'da atılan Mercansoy Şirketler Grubu, sektörde 50 yıla yaklaşan köklü bir geçmişe sahiptir.

Mercansoy Grubu yurt içinde elektronik ve beyaz eşya, yurt dışında inşaat sektörlerinde faaliyet göstermektedir. Tüm faaliyetlerini merkezi Gazi Osman Paşa'da bulunan 27000 metre kare kapalı alana sahip Mercansoy Plaza'da sürdürmeye devam etmektedir.

Mercansoy Şirketler Grubu, yıllarca elektronik ve beyaz eşya konusunda Türkiye'de ki birçok markanın toptan dağıtıcılığını üstlenerek bu sektörde en güçlü dağıtım ağlarından birine sahip olduğunu kanıtlamıştır. Bu başarısını 1996 yılında Grundig ürünlerinin Türkiye Genel Distribütörlüğünü alarak devam ettirmiştir. Türk tüketicisini Alman Grundig markası ile buluşturmuştur.

Grundig'de imza attığı başarılı çalışmalar sonucu dünya elektronik devlerinin de ilgisini çekmeye başlayan Mercansoy Şirketler Grubu, 2003 yılında da ses ve görüntü sistemlerinde ki dev Japon AKAI ile Türkiye Genel Distribütörlüğü için el sıkışmıştır.

Dünya elektronik pazarını yakından takip etmeye çalışan, Türk tüketicisini yeniliklerle ve kalite ile buluşturmayı kendisine ilke edinen Mercansoy Şirketler Grubu, bu anlayış ile 2006 Mart ayı itibariyle ses ve görüntü sistemlerinde Alman kalitesinin ve gücünün simgelerinden olan, görüntü ve ses sistemleri ürün grubunda HD Ready, HD LCD ve Plazma televizyonlar, HD DVD oynatıcılar ve Blue Ray ürünleri bulunan ENOX markasının da Türkiye Genel Distribütörlüğünü üstlenmiştir.

Grup bünyesindeki Mercansoy Dış Ticaret A.Ş. ve Mercansoy Dayanıklı Tüketim Malları Pazarlama San. ve Tic. A.Ş. AKAI ve ENOX ürünlerinin ithalat, satış ve servis faaliyetlerini sürdürmenin yanında, IT, elektronik, beyaz eşya, küçük ev aletleri ve ısıtıcı ve soğutucu ürünlerini içeren birçok markanın da bölgesel dağıtıcılığını yapmaya devam etmektedir. Mercansoy Grubu bünyesinde yer alan merkez servisin yanı sıra tüm yurda yayılmış 250 adet yetkili servis ile ithalatını yaptığı ürünlerine hizmet vermektedir. Grup yurt sathında 1000'in üzerinde satış noktasında faaliyetlerine devam etmektedir.

Mercansoy Grubunun Türkiye pazarına sunduğu başlıca ürünler arasında;
IT sektöründe; PC bilgisayar, notebook, yazıcılar, MP3, MP4 çalarlar, fotoğraf makineleri
Elektronik sektöründe; CRTV, LCD TV, Plazma TV, Müzik seti, sinema sistemleri
Beyaz eşya sektöründe; Buzdolabı, çamaşır makinesi, bulaşık makinesi, fırın, set üstü ocak, ankastre grubu ürünleri
Isıtıcı ve soğutucu sektöründe; Klima, vantilatör, doğal gaz sobası, kombi, şofben, termosifon, fanlı ısıtıcılar

KEA sektöründe; başta süpürge, mikro dalga fırın olmak üzere her çeşit KEA bulunmaktadır.

Genç, atılcı ve dinamik bir yönetim yapısına sahip olan Mercansoy Grubu'nun hedefi, yukarıda bahsi geçen ürün gruplarındaki tüm yenilikleri, Dünya ile aynı anda ve uygun fiyatlarla, üstelik çok yaygın bir servis güvencesi ile Türk tüketicisine sunmaktır.

Mercansoy Grubu bünyesinde elektronik ve beyaz eşya sektörü dışında da yurt içi ve yurt dışı pazarlarda yeni sektörlere yatırım yapmak amacıyla Stratejik Planlama Departmanı kurulmuştur.

Mercansoy Grubunun ilk neticesi olarak 2007 yılı başında Azerbaycan'ın Bakü şehrinde toplam 100 milyon dolarlık alışveriş ve lüks konut inşaat yatırımına başlamıştır.

İlgili Departman muhtemel yatırımlar konusunda araştırmalarını devam ettirmektedir. Bu konuda birkaç sektörde daha ciddi yol kat eden Mercansoy Grubu önümüzdeki birkaç yıl içerisinde hızlı büyümesi ön görülen şirketler arasında gösterilmektedir.

PERSONEL YÖNETMELİĞİ

1. GENEL HÜKÜMLER

AMAÇ:

Madde 1- Bu yönetmeliğin amacı, Mercansoy Şirketler Grubu'nda geçerli olan, personel ilke ve prensiplerini, çalıştırma şartlarını, personelin haklarını, görev ve sorumluluklarını ve yetki alanlarını düzenlemektir. Bu yönetmelikte yer almayan konularda İş Kanunu, Sosyal Sigortalar Kanunu ve çalışma hayatını ilgilendiren diğer kanun, tüzük ve yönetmeliklerden geçerlidir.

KAPSAM:

Madde 2- Bu yönetmelik Mercansoy Şirketler Grubu'nda çalışan tüm personeli kapsar. Şirketlerden biri ile çalışan arasında özel bir akit yok ise bu yönetmelikteki hükümler uygulanır.

TANIMLAR:

Madde 3- Şirket ya da Mercansoy Şirketler Grubu:

Mercansoy Dayanıklı Tüketim Malları Ticaret ve Sanayi A.Ş.

Mercansoy Dış Ticaret ve Turizm Sanayi A.Ş.

Mstore Dış Ticaret ve Turizm Ltd.Şti.

Mercansoy Pazarlama - Hasan Mercan

Personel: Kadrolu ya da özel bir akit ile çalışanlar.

YETKİ:

Madde 4- Bu yönetmelik, Şirketlerin Yönetim Kurulu Başkanı ve Şirket Genel Müdürü onayı ile yürürlüğe girer. Yönetmeliğin uygulanmasından Şirket Genel Müdürü sorumludur.

İLKE ve PRENSİPLER:

Madde 5

5-1. Şirkette personel kadroları, verimlilik esasına göre oluşturulur. Kadro yükselmesi esastır.

5-2 Personelin eğitimi için, her kademedede şirket içi ve dışında eğitim programları uygulanır.

5-3 Çalışma düzen ve devamlılığını sağlamak amacıyla personel devir hızı en aza indirilmeye çalışılır.

5-4 Ücret sistemi sosyal haklar dahil olmak üzere; mevcut imkanlar çerçevesinde en tatmin edici düzeyde tutulur, başarı gayret, yetenek ve şevk ödüllendirilir.

5-5 Şirkette, her kademe ve pozisyon için iş tanımları ve yapılan işin standartları dökümanite edilir.

2. İŞE ALMA VE İŞTEN ÇIKARMA

GENEL ŞARTLAR

Madde 6. Şirkete alınacak personelde şu özellikler aranır:

6.1 İşe alınacak personel, işverenin kendi oluşturduğu ve ilgili yasa hükümlerine aykırı olmayan ilke ve prensiplere göre seçilir.

6.2 İşe alınacak personelin kamu haklarından mahrum olmaması, sabıkalı olmaması, işin gerektirdiği sağlık durumuna sahip olması, gerekli eğitimi yapmış olması,

yapılacak mülakat veya sınavda başarılı olması gerekir.

UYGULAMA

Madde 7.

7.1 Müracaat Formu: Bu formun çalışmak isteyen aday tarafından eksiksiz ve doğru doldurulması esastır.

7.2 Mülakat: Genel Müdür, departmanlardan gelen müracaat formlarını değerlendirir, uygun görülen

kişi ile mülakat yapar veya mülakat yapan amirin değerlendirmelerini alır.

7.3 Referans: İşe aday kişinin daha önce çalıştığı iş yerlerinden ve/veya referans olarak verdiği kişilerden kontrolü yapılır.

7.4 Personelin işe alınması ilgili departman müdürünün teklifi, Genel Müdürün onayı ile olur.

7.5 İşe alınmasına karar verilen personel ile işin niteliği, ücreti, ünvanı ve diğer ilgili hususları içeren Hizmet Sözleşmesi yapılır.

7.6 İşe başlama: Şirket tarafından istenilen belgeleri tamamlayıp getiren adayın işe giriş işlemlerinin yapılmasını takiben hizmet sözleşmesinde belirtilen tarihte işe alınır.

7.7 Personel işe başladığı gün İş Akış Yönetmeliği, Personel Yönetmeliği ve o tarihe kadar yayınlanan sirküler kendisine teslim edilir. Aldığına ve kabul ettiğine dair imza verir.

7.8 Personele verilen demirbaşlar (çanta, hesap makinesi, elektronik aletler v.b.) ve basılı matbuu evraklar (tahsilat makbuzu, irsaliye, şirket ve ürün bilgileri v.b.) imza karşılığı teslim edilir ve iş akdinin sona ermesi durumunda imza karşılığı geri alınır.

7.9 Araç tahsis edilecek personel aracı hasarsız ve geçerli evrakları ile aldığı imza karşılığı beyan eder. Aracı kullandığı dönem içinde gelecek trafik cezaları nedenine göre şirket ya da kendisi tarafından ödenir. Şirketten ayrılması durumunda ayrılmadan önce aracı kullandığı dönem içinde gelecek cezaları ödemeyi taahhüt ettiğine dair belge imzalaması gerekmektedir.

7.10 İşten ayrılan personel teslim aldığı tüm araç ve gereçleri imza karşılığında birim müdürüne teslim eder.

7.11 İşten ayrılacak personel İlişik Kesme Belgesini tüm birimlere onaylattırır.

7.12 Personelin işten ayrılış işlemleri yürürlükte olan İş Kanunu ve varsa yapılmış sözleşme hükümlerine göre yapılır.

PERSONEL YÖNETMELİĞİNİN BAĞLAYICILIĞI

Madde 8. İşe alınan personel, bu yönetmeliği okur ve imzalar. Yönetmelikteki tüm maddeleri, bu yönetmeliğin dışındaki yasa ve yönetmelikteki hakları her iki taraf için de saklı kalmak kaydı ile kabul etmiş sayılır.

DENEME SÜRESİ

Madde 9. İşe alınan personel iki aylık deneme süresine tabidir. Bu sürede başarılı olmayanların görevine ihbar ve tazminat gerekmez son verilir. Şirketçe lüzum

görülen hallerde işe yeni alınan personel ile süresiz veya belirli süreli hizmet sözleşmesi yapılabilir. Bu durumda sözleşme süresi sonunda ayrıca ihtaraya gerek kalmaksızın sözleşme kendiliğinden sona erer.

SİCİL DOSYALARI

Madde 10- Her personel için bir sicil dosyası tutulur. Personelin Şirkete girerken vermekle yükümlü olduğu belgeler ile daha sonra oluşacak (terfi, ödül, izin, hastalık, disiplin, ceza, uyarı gibi) tüm belgeler başlıca sicil unsurlarıdır. Bu dosyaların gizliliği esastır.

3- ÇALIŞMA ŞARTLARI ÇALIŞMA SAATLERİ

Madde 11- Mercansoy Şirketler Grubu personelin haftalık normal çalışma süresi 45 saattir. Genel Müdür, bu çalışma süresinin başlangıç ve bitişini işin ve kişinin konumuna ve mevsim durumuna göre düzenlemeye yetkilidir. Hafta içindeki bu çalışmanın dışında Cumartesi günleri başlangıç, bitiş ve süre ile bağlı olmaksızın departman amirinin yetkisi ve personelin isteğiyle hafta içinin yoğunluğu içinde yapılmayan işler için çalışma yapılabilir.

2- Tüm personelin giriş ve çıkışları kurulan personel takip sistemi ve verilen giriş/çıkış kartları ile takip edilir ve giriş ve çıkışlar sisteme kaydedilir. Her giriş çıkışta kart okutulması mecburidir. Bu sisteme mesai saatlerinde uymayanlar hakkında İş Kanunu gereğince işlem yapılır.

3-Öğlen tatili süresince her bölümde en az bir kişi nöbetçi bırakılır. Nöbetçi personel bölüme gelen tüm telefonlara cevap verir ve gerektiğinde olmayan kişilere ulaştırmak üzere not alır. Santral görevlisi bölümün telefonu meşgul ise not alıp ilgili kişiye mail ile bildirir. İlgili kişi bildirilen bu notun gereğini yapar. Bölümde telefon meşgul olmadığı halde telefona bakılmıyorsa, bölümdeki nöbetçi personelin savunması alınır.

4- Cumartesi günleri bölümler birim müdürlerinin kontrolünde yarım personel ile çalışabilir. Birim Müdürleri gerek gördüğünde tüm personeli Cumartesi çalışmaya çağırabilir. Çay ocağı görevlisi, ahçı, güvenlik görevlisi, danışma görevlisi, showroom görevlileri her cumartesi çalışır.

ŞİRKET CİHAZ, İLETİŞİM VE TAŞIT ARAÇLARINDAN FAYDALANMA

Madde 12- Şirket personeli, özel işleri için şirket telefon, faks, bilgisayar, fotokopi ve şirket taşıt araçları gibi cihazları amirlerinden izin almadan kullanamazlar. Şehir içi telefon konuşmaları kısa olmak kaydı ile izinsiz yapılabilir.

12-1 Personele teslim edilen taşıt araçların trafik sigortası, kasko sigortası ve motorlu taşıtlar vergisi işlemleri aslen muhasebe bölümü tarafından takip edilip yapılır. Araç kullanıcıları da kendi araçlarının trafiğe eksiksiz olarak çıkmasından sorumludur. Araç kullanıcıları aracın yıllık muayene ve egsoz muayenesinin zamanında yapılmasından sorumludur.

12-2 Kaza veya hasar durumunda araç kullanıcısı gerekli resmi makamlarca düzenlenmiş rapor ve tutanakların 2 gün içerisinde muhasebe bölümünde ilgili personele teslim etmesinden sorumludur. Teslim edilmemesi durumunda oluşacak zararlardan araç kullanıcısı sorumludur.

12-3 Araç kullanıcısı araçlarını teslim aldığı gibi temiz ve bakımlı kullanır. Araç üzerindeki şirket logosunun temiz ve okunur vaziyette olmasından, yazıların kısmen veya tamamen silinmesi durumunda Satın Alma Müdürüne yazılı olarak bildirilmesinden araç kullanıcısı sorumludur.

12-4 Şirket araç sorumlusu, şirket araçlarını 2 ayda bir genel kontrolden geçirir. Bu kontrolde tespit edilen hasar veya arızalardan araç kullanıcısı sorumludur. Genel kontrol sonucu tutanak ile tespit edilerek araç dosyasında saklanır.

12-5 Araçlar özel işler için kullanılamaz. Tespiti halinde cezai müeyyide uygulanır.

12-6 Araç kullanıcıları araçları yakıt ve diğer masraflar açısından en ekonomik ve verimli şekilde kullanmak durumundadır. Araçların aylık km ve yakıt tüketimleri izlenir. Planlanandan fazla yapılan km ve yakıt tüketiminden araç kullanıcısı sorumludur.

12-7 Araçların ayda iki kez yıkama bedeli şirket tarafından karşılanır. Anlaşmalı yıkamacılar dışında yapılacak yıkamalarda ödenecek tutar anlaşmalı yıkamacı fiyatının yüzde 25 inden fazla olamaz.

12-8 Araçların lastikleri 60.000 km de bir değişir. Değişim için araç kullanıcısının şirket araç sorumlusuna yazılı talebi gerekir.

12-9 Araçların periyodik bakımlarını zamanında yapılmasından araç kullanıcısı sorumludur. Yönetim ve Birim Müdürlerinin araçlarının periyodik bakımlarını şirket araç sorumlusu, diğer araçları araç kullanıcısı yaptırır.

12-10 Sürücü hatalarından kaynaklanan trafik cezaları veya diğer masraflar araç kullanıcısına aittir.

12-11 Genel kullanılan araçlar taşıt görev formu ile kullanılabilir. Form ilgili Birim Müdürü onayına tabidir.

GİYİM KUŞAM

Madde 13- Personel kılık kıyafetine, saç ve sakalına gerekli özeni göstererek şirketi en iyi şekilde temsil edebilecek şekilde temiz ve bakımlı giyinmekle yükümlüdür. Erkekler gömlek, kravat, ütülü pantolon ve boyalı ayakkabı, düzgün kesimli saç ve sakal tıraşlı, bayanlar ütülü pantolon-etek, gömlek, bluz, iş ortamına uygun renk ve modelde kazak ve kıyafetlerle gelmelidirler. Aşçı, çaycı, depo görevlileri, hizmetliler şirket tarafından belirlenen görevlerine uygun kıyafet giyerler. Personel Cumartesi günleri haricinde kot kumaşından yapılmış kıyafet, spor kıyafet, spor ayakkabısı giyemez. Personel işyeri adabına uygun olmayan tarzda açık kıyafet giyemez.

ŞİRKETİ TEMSİL SIFATI

Madde 14- Tüm şirket personeli şirketin her birimine (mağaza, departman, depo) gelip giden her kim olursa olsun gerekli ilgi ve nezaketi göstermek, telefon konuşmalarında ve müşteri ziyaretlerinde şirketi temsil ettiğini unutmamakla yükümlüdür. Şirkette gelen telefonlara “Mercansoy, Buyrun ben (...isim...), Nasıl yardımcı olabilirim” şeklinde

cevap verilir. Görüşme süresince nezaket kuralları ve müşteri memnuniyeti ön planda tutulur. Görüşme mümkün olduğu kadar kısa ve öz bir şekilde sonuçlandırılır. Görüşme gereği iletilmesi gereken notlar mutlaka ilgili kişiye mail veya yazılı olarak, arayan ve arama zamanı detayı ile iletilir. Arayana geri dönülmesi gereken durumlarda olumlu ya da olumsuz mutlaka geri dönülür.

FAZLA MESAI

Madde 15- Şirket gerekli gördüğü hallerde, kanuni hakları sağlamak şartı ile normal çalışma saatleri dışında personele fazla mesai yaptırabilir. Gerek fazla mesai ücretlerinde gerekse tatil günlerindeki çalışmalara karşılık personele ödenecek ücretler, yürürlükte olan İş Kanununun ilgili maddelerinde belirtilen nispette ve yöntemle yapılır. Fazla mesai için işin gerektirdiği çok acil durumlar dışında ilgili amirden onay alınmalıdır. Aksi halde fazla mesai ücreti hakkı kazanılamaz.

HARCIRAHLAR

Madde 16. Şehir dışında göreve giden personel için yol bedelleri, konaklama bedelleri ve gece kalınıyorsa evden ayrı kalmanın bedeli olarak bir harcırah verilir. Bu harcırah günün şartları değerlendirilerek altı ayda bir Genel Müdür tarafından belirlenir. Yurt dışı seyahatlerinde harcırahlar Amerikan Doları üzerinden tespit edilir ve ödenir. Harcırahın seyahatten önce verilmesi esastır. Seyahatlerde yapılacak fazla çalışma için mesai ücreti talep edilemez.

TATİLLER

Madde 17. Şirket gerekli gördüğü hallerde, İş Kanununa uygun olarak personeli Ulusal Bayram ve genel tatil günlerinde çalıştırabilir.

ÜCRET

Madde 18. Personel aylık ücreti, çalışılan ayı takip eden ayın başında ödenir. İşverenin takdir hakkını kullanarak personele ayrıca ekstra ikramiye, prim, kıyafet vb. ödemeler yaparsa bu ödemeler hak teşkil etmez ve ücretin unsuru olarak dikkate alınmaz.

TERFİ ve TAYİN

Madde 19. Personelin terfi ve tayinine Departman Müdürünün önerisiyle Genel Müdür yetkilidir. Mercansoy Şirketler Grubunda çalışan personel, gerekli görüldüğü takdirde Şirket içinde veya Şirketin dışında şirkete bağlı şubeler veya kurulacak iştiraklerden birine geçici veya sürekli olarak tayin edilebilir.

EĞİTİM

Madde 20- Bölüm müdürleri, her kademedeki personelinin iş ile ilgili becerisini arttırmak için düzenli aralıklarla şirket içi eğitim verir. Gerek duyulan durumlarda personele Genel Müdürün teklifi ve yönetim Kurulunun onayı ile şirket dışı eğitim verilebilir.

İZİNLER

21-1 Yıllık izin:

Personel yıllık izin süreleri aşağıdaki gibidir.

1 Yılıni dolduran personel : 14 İşgünü

5 Yılıni dolduran personel : 20 İşgünü

15 Yılıni dolduran personel : 26 İşgünü

Personelin yıllık ücretli izin süresi kanuni süredir. İzin personelin talebi göz önünde tutularak işin müsait olduğu devrede amirin onayı ile kullanılır. Yıllık izin planlaması Ocak ayında yapılır. İzin kullanmak isteyen personel izni kullanmadan önce Birim Müdüründen Onaylı İzin Formu doldurarak muhasebeye intikal ettirir. Sadece acil durumlarda İzin Formu izin dönüşünde doldurularak muhasebeye verilir. Yıllık izinler 15 Haziran – 31 Ağustos tarihleri arasında maksimum 2 hafta olarak kullanılabilir. Daha fazla izin hakkı olanlar kalan kısmını diğer aylarda Birim Müdürünün uygun gördüğü tarihte kullanabilir. Personel, izin süresinin bitiminde görevinin başına döner. İzin süresi içinde hastalanır ise SSK'dan istirahat alarak 24 saat içinde durumu amirine bildirir. Şirket, gerektiğinde izinde olan personeli, iznini daha sonra kullanırmak kaydı ile göreve çağırabilir. İzin kullanmak istemeyen personele, Genel Müdür onayı ile izin süresi için ayrıca ücret ödenir. Yıllık izin diğer seneye devredilemez.

21-2 Hastalık ve Mazeret İzni: Özel işler veya hastalık gibi nedenlerle personele 3 tam gün ücretli mazeret izni verilir. Mazeret izni her defasında en fazla birer günlük olarak kullanılabilir. Otuz dakikaya kadar geç gelinen her üç gün için mazeret izninden yarım gün düşülür. Otuz dakikayı geçen süreler için mazeret yada yıllık izin formu doldurulur. Personel işyerinde hastalanması halinde işyerindeki usullere ,uygun şekilde muayene için doktora veya hastaneye müracaat eder. Evinde hastalanması halinde kendisi veya bir yakını amirini durumdan haberdar eder. SSK tarafından verilen istirahat günlerinde personel istirahatlı sayılır. SSK'dan istirahat alan personel en geç 24 saat içinde durumu amirine bildirmek zorundadır. Sigortadan istirahatlı olan personelin ilgili süreye ait ücreti ödenmez. (SSK yasasına göre SSK'dan alır.)

Personelin evlenmesi halinde 3 gün, eşinin doğum yapması halinde 1 gün, ana, baba, eş ve çocuklarının veya kardeşinin ölümü halinde 3 gün ücretli izinli sayılır. Bunların dışındaki geçerli mazeret dahil izinler için ücret ödenmez. Bu izin günleri yıllık ücretli izinden düşülmez ve yıllık ücretli izin ile birleştirilemez. Yukarıdaki mazeret izinleri haricinde arka arkaya 2 günden fazla mazeret izni kullanıldığında kullanılan izinler yıllık izinden düşülür.

AVANSLAR

22-1 İş Avansı

1-Birim Müdürünün onayı ile yazılı olarak muhasebeye gelen talep ile ilgili personele ödenir.

2-Avansı alan personel işini tamamlayarak en geç bir iş günü içerisinde masraf belgelerini ilgili onayı tamamlanmış olarak varsa para üstü ile birlikte muhasebeye

teslim ederek avansı kapatır. Avansını zamanında kapatmayanlar hakkında İş Kanunu Hükümleri uygulanır.

3-Ay sonunda avanslar mutlaka kapatılır. Kapatılmayan tutarlar ilgili personelden kesilir.

22-2 Seyahat Avansı ve Harcırah

1-İstanbul dışında görev yapan personele her ayın 2. ve 17. günü avans toplu olarak ödenir. Diğer personele her bir seyahate çıkmadan önce ödenir.

2-Ödemeler mutlaka harcırah formu düzenlenerek yapılır. Ödeme tutarı planlanan seyahat gün sayısının günlük harcırah tutarı ile çarpılması sonucu bulunur.

3-Günübirlik seyahatlerde harcırah ödenmez. Bir günden fazla süren seyahatlerde dönülen gün için ½ harcırah ödenir.

4-Personel seyahat dönüşü harcırah formunu doldurup onaylatarak ekleri ile birlikte Muhasebe Bölümüne teslim eder. Ay sonlarında seyahat avansı hesabı mutlaka kapatılır.

PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ

Madde 23.

Altı aylık dönemlerde Genel Müdür tarafından tüm personeli kapsayan performans değerlendirilmesi yapılır. Personelin kariyer planlaması, terfi, maaş ayarlaması, görev değişikliği ve benzeri konularda bu değerlendirmenin sonuçları dikkate alınır.

ASKERLİK GÖREVİ

Madde 24. Askerlik hizmetini yapmak üzere şirketten ayrılan personele iş kanunu hükümleri uygulanır. Askerlik hizmetini tamamladıktan sonra şirkette çalışmak isterse öncelik tanınır. Sefer görev emriyle silah altına alınan personel, silah altında bulunduğu sürece izinli sayılır ve son aylığı üzerinden ücret ve diğer hakları göstereceği şahsa veya hesaba ödenir.

4- PERSONELİN GÖREV VE SORUMLULUKLARI

Madde 25. Personelin görev ve sorumlulukları bir hiyerarşik yapı içinde tüm Mercansoy Şirketler grubu için geçerlidir ve bu yapı aşağıdaki şekilde oluşur:

- Genel Kurul
- Yönetim Kurulu
- İcra Kurulu
- Genel Müdür
- Birim Müdürleri
- Şef / Uzman
- Memur
- Hizmetli

25.1 Göreve Özen Gösterme Sorumluluğu;

Personel, kendisine verilen görevleri, iyi şekilde, eksiksiz ve zamanında yerine getirilmesinden, gerek görevi kendisinin yerine getirmesinden, gerekse de diğer personele yaptırmasından sorumludur.

25.2 İşyeri Prensipları ve Kurallarına Uyuma Sorumluluğu;

Personel, işyerinin idaresi, çalışma saatleri, verimliliği, uyumu, disiplini, emniyet ve temizliği ile ilgili olarak işverenin koyduğu prensip ve kurallara, bunlar ile ilgili çıkardığı talimat ve yönetmeliklere uymakla yükümlüdür.

25.3 Davranış ve İlişkilerde Özen sorumluluğu;

Personel işyerinde iş arkadaşları ve amirleri ile ahenk ve uyumlu çalışmak, şirketle münasebeti olan özel veya resmi kişi ve kuruluşlarla, müşterilerle iyi sosyal ilişkiler içinde işini dürüst ve süratli bir şekilde yerine getirmek zorundadır.

25.4 Sır Saklama Sorumluluğu;

Personel, yaptığı görev ile ilgili olsun veya olmasın, şirket ile alakalı olarak öğrendiği sırları ve bilgileri saklamak zorundadır. Bu hususla ilgili hiçbir bilgi veya belgeyi yetkili olmayan kişi veya kuruluşa açıklayamaz veya veremez. Bu yükümlülük şirketten ayrılma halinde de devam eder.

25.5 Şirket Menfaatlerini Gözetme Sorumluluğu ve İkinci Görev Yasağı;

Personel görevini yaparken basiretli ve tedbirli hareket etmek ve şirket menfaatlerini gözetmek zorundadır. Şirket imkanlarını kişisel çıkarları için kullanamaz. Çalışma saatleri dışında da gerçek ve tüzel kişilerin herhangi bir işyerinde ücretli veya ücretsiz olarak çalışamaz. Ancak işyerinin bilgisi dahilinde kültürel, mesleki ve sosyal yardımla ilgili kuruluş veya dernekler ile kooperatiflerde ücretsiz olarak görev alabilirler.

25.6 Kişisel Bilgilerindeki Değişiklikleri Bildirme Sorumluluğu;

Personel ailevi nedenli ve adres durumlarındaki her türlü değişikliği şirketteki yetkililere zamanında yazılı olarak bildirmekle yükümlüdür.

5. ÖDÜLENDİRME

26.1 Teşekkür Mektubu;

Görevlerinde olağanüstü çaba gösteren veya belli bir çalışma süresini tamamlayan personele amirinin teklifi ile Yönetim Kurulu tarafından teşekkür mektubu verilir.

26.2 Ayni ve Nakdi Ödül:

Görevlerinde olağanüstü çaba ve başarı gösteren personele önceden bir kıstasa bağlanmış veya bağlanmamış ayni ve nakdi ödül bölüm amirinin teklifi ile Yönetim Kurulu tarafından verilir.

6- ŞİRKETTEN MAL EDİNME ŞARTLARI

Madde 27- Şirketten 6 ayını tamamlamış personel amirinin onayı ile her üründen her yıl için 1 adet satın alabilir. Satış şartları şirketin toptan satış şartlarıdır. Her satış, Genel Müdür tarafından onaylanmalıdır. Personel şirket net maaşının 3 katından fazla borçlanamaz. Şirkete olan borçlar personele bildirmeye gerek kalmaksızın maaşından kesilir.

7. ŞİRKETTEN KREDİ ALMA ŞARTLARI

Madde 28. Mercansoy Şirketler Grubu'nda en az 1 (bir) yıl çalışma süresini tamamlamış bir personele Genel Müdür teklifi ve Yönetim Kurulu onayı 1 (bir) net maaşı kadar senet karşılığı kredi verilebilir. 3 (Üç) yılını tamamlayan personel 2 (iki) net maaşı kadar senet karşılığı kredi verilebilir. Alınan borç, senet tarihi borç alma tarihinden itibaren altı eşit taksitte faizsiz geri ödenir. Bir önceki borç son taksit ödemesi üzerinden altı ay geçmedikçe yeni bir borç alma talebinde bulunulamaz. Borç verme işlemi personelin birim müdürüne yazılı müracaatı ve Yönetim Kurulunun onayı ile yapılır.

8. DİSİPLİN HÜKÜMLERİ

DİSİPLİN UYGULAMASI

Madde 29 – Şirkette verimli ve rahat çalışabilmesi ve iyi bir iş birliğinin sağlanabilmesi için çalışma düzenini aksatacak hareket ve davranışlar, ihtar, ücret kesintisi ve nihayet işe son verme yolu ile önlenir.

Bu gibi hallerde Genel Müdürün onayı gereklidir.

İŞ VE İŞYERİ DİSİPLİNİ İÇİN RİAYET EDİLECEK HUSUSLAR

Madde 30-

30-1 İhtar Gerektiren Haller

30-1.a İşinde ihmal, dikkatsizlik, düzensizlik göstermek, verilen işi kabul etmemek ve işini sebepsiz yere geciktirmek,

30-1.b Amirlerini ve iş arkadaşlarını rahatsız edici, nezaket ve saygı dışı hareketlerde bulunmak, geçimsiz olmak,

30-1.c Şirket müşterilerine, müracaat sahiplerine ve sair üçüncü şahıslara şirketin onur ve ciddiyetine, menfaatine aykırı muamele ve nezaket dışı harekette bulunmak,

30-1.d Çalışma ve öğle paydosu saatlerine uymamak, giriş ve çıkışlarda kartını okutmamak,

30-1.e Giyiniş ve davranışları ile işin ve şirketin ciddiyetine uygun hareket etmemek

30-1. f İş haricinde şirketin onur ve ciddiyetine uymayacak hallerde bulunmak,

30-1.g Ziyaretçilerin hüviyetinin öğrenilerek ilgili kişilere haber vermemek,

30-1.h Kendisine verilen işten başka bir işle meşgul olmak,

30-1.i Çalışma saatleri içinde arkadaşlarını gereksiz yere işgal etmek,

30-1.j İnisiyatif kullanırken şirketi olumsuz yönde etkileyecek şekilde yetkilerini aşmak,

30-1.k İş saatlerinde etrafı rahatsız edecek hareketlerde bulunmak, gazete, dergi v.s. okumak,

30-1.l İş ilişkilerindeki mevcut hiyerarşik düzeni bozmak,

30-1.m İşyerine ait malzeme, kırtasiye v.s. israf etmek, cihazları itinalı kullanmamak,

30-1.n İşyerinin sevk ve idaresinde görevli diğer amirlerin talimatlarına karşı gelmek, görev yapan idari personele yardımcı olmamak,

30-1.o İşyerinin temizliğini muhafaza etmemek, yerlere çöp, sigara v.s. atmak,
30-1.p Kendi temizliğine özen göstermemek, bulaşıcı bir hastalığı söz konusu olduğunda şirkete bildirmemek,
30-1.r Çalışma arkadaşlarının masalarını karıştırıp evraklarını incelemek,
30-1.s Amirleri, astları ve arkadaşları hakkında bu kişilerin şeref, namus ve haysiyetlerine leke sürecek asılsız beyanlarda bulunmak, işyerindeki çalışma düzenini bozacak yalan yanlış şayialar çıkarmak,
28-1.t İş yerinde sakız çiğnemek, yiyecek yemek, sigara içmek,
İhtara rağmen bu davranışların tekrarlanması durumunda gerekli işlem İş kanunu hükümlerine göre yapılır.

30-2 Ücret Kesintisini Gerektiren Haller

30-2.a Amirinden İzin Kağıdı almadan işyerini terk etmek,
30-2.b Asılsız hastalık iddiaları ile görevden kaçınmak,
30-2.c İhtar gerektiren hallerin tekrarı

30-3 İhbarsız ve Tazminatsız işe Son Verilmesini Gerektiren Haller

30-3.a Şirket sırlarını üçüncü şahıslara bilerek veya bilmeyerek bildirmek, iş haricinde işin mahiyetinden bahsedip söylentiye neden olmak,
30-3.b İzinsiz olarak Şirketin veya Şirketler Grubuna dahil diğer Şirketlerin işleri, mali durumları ve ortakları hakkında yayın yapmak, demeç vermek ve sair yollarla kamuya duyuruda bulunmak,
30-3.c İşyerinde ve iş hakkında maddi zarar veren davranışlarda bulunmak,
30-3.d Yüz kızartıcı suç işlemek veya herhangi bir sebeple 3 ay veya daha fazla özgürlüğü kısıtlayıcı ve tecil edilmeyen ceza görmek,
30-3.e İzin almaksızın veya haklı bir sebebe dayanmaksızın ardı ardına 2 gün veya 1 ay içinde iki defa herhangi bir tatil gününden sonraki iş günü işine devam etmemek,
30-3.f İşyerine ait eşya, alet, malzeme, cihaz v.s. ilgili amirin onaylayacağı Kapı Çıkış Formu olmadan dışarı çıkartmak,
30-3.g İş Kanununun 25. Maddesindeki diğer fesih sebepleri,
30-3.h Ücret kesintisi gerektiren sebeplerin tekrarlanması,
30-3.ı İş kanunun ilgili hükümleri gereği,
30-3.i Bu yönetmeliğin 30-1. maddesinde yazılı veya başkaca ihtar gerektiren hususlar nedeniyle; işe başlanılan tarih baz alınmak suretiyle 6 ‘şar aylık dönemler itibariyle bu süreler içerisinde 3 kez ihtar almış olmak, veya 30-2. maddede yazılı ücret kesintisini gerektiren bir nedenle hakkında 2 kez ücret kesintisi uygulanmış olmak, işveren lehine akdi haklı fesih nedeni kabul edilir ve bu sebeple iş akdi işverence uygun görülecek bir zamanda fesih edilebilir.

9- HİZMET AKDİNİN SONA ERMESİ
HİZMET AKDİNİN SONA ERMESİNE YOL AÇAN DURUMLAR

Madde 31

- 31-1 Kendi isteği ile görevden ayrılmak,
- 31-2 Emeklilik, malullük, ölüm,
- 31.3 Disiplin cezası sonucu görevinden çıkarılmak,
- 31.4 İşe alınma şartlarından birinin kaybedilmesi veya bu şartlardan birinden esasen yoksun bulunduğu anlaşılması,
- 31-5 Belirli süreli hizmet akitlerinde sürenin bitimi, devir teslim.
- 31-6 Yönetmeliğin 30-3. bendinde yazılı hususların varlığı halinde

Madde 32- Hizmet akdi sona eren personel, kendisine teslim edilmiş olan büro malzemesi, para, kıymetli evrak ve belgeleri, araç, gereçleri ve sorumluluğunda bulunan işleri devir ve teslim etmek zorundadır.

Madde 33- İbraname; hizmet akdinin son bulması sebebi ile işten ayrılan her personelden, ilişkisi kalmadığını, hak ve alacaklarını tamamen aldığını bildirir bir ibraname alınır. Dosyasındaki belgelerden verilmesi gereken belge ve bilgiler verilir.

10- YÜRÜRLÜK

Otuzüç maddeden oluşan bu yönetmelik 01 Ocak 2008 tarihinden itibaren yürürlüğe girer.

ÖZGEÇMİŞ

Doğum Yeri ve Yılı	:	Samsun 1981			
Öğr.Gördüğü Kurumlar	:	Başlama Yılı	Bitirme Yılı	Kurum Adı	
Lise	:	1996	1999	Samsun Anadolu Lisesi	
Lisans	:	1999	2003	Uludağ Üniversitesi	
Yüksek Lisans	:	2003			
Doktora	:	-	-		
Medeni Durum	:	Bekar			
Bildiği Yabancı Diller ve Düzeyi:	:	İngilizce-İyi Derecede Almanca-Başlangıç			
Çalıştığı Kurum (lar)	:	Başlama ve Ayrılma Tarihleri	Çalışılan Kurumun Adı		
		1.	2004	2007	Finansbank A.Ş.
		2.	2007	2008	Honda Türkiye A.Ş.

Pınar SUNGURTEKİN

18.04.2008