

**T.C.**  
**YAŞAR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**KOBİ AİLE İŞLETMELERİNDE AİLE ANAYASASI**  
**UYGULAMALARI VE BİR ADAPTASYON TASARIMI**  
**ÇALIŞMASI**

**MEHMET ÜNAL ÖZER**

**DANIŞMAN**  
**Yrd. Doç. Dr. Şaban Çelik**

**İzmir, 2017**

## TEZ JÜRİSİ ONAY SAYFASI

Bu tezi okuduğumu ve görüşüme göre yüksek lisans derecesi için bir tez olarak kapsam ve nitelik açısından tam olarak yeterli olduğunu onaylarım.

Yrd. Doç. Dr. Şaban ÇELİK

  
30.05.2017

Bu tezi okuduğumu ve görüşüme göre yüksek lisans derecesi için bir tez olarak kapsam ve nitelik açısından tam olarak yeterli olduğunu onaylarım.

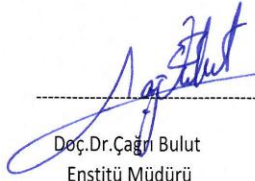
Yrd. Doç. Dr. Yıldırım Osman ÇETMELİ

  
30.05.2017

Bu tezi okuduğumu ve görüşüme göre yüksek lisans derecesi için bir tez olarak kapsam ve nitelik açısından tam olarak yeterli olduğunu onaylarım.

Yrd. Doç. Dr. Evrim MAYATÜRK AKYOL

30.05.2017  


  
Doç.Dr. Çağrı Bulut  
Enstitü Müdürü

**ÖZ**

**KOBİ İŞLETMELERİNDE AİLE ANAYASASI  
UYGULAMALARI VE BİR ADAPTASYON TASARIMI  
ÇALIŞMASI**

MEHMET ÜNAL ÖZER

YAŞAR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME PROGRAMI

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Şaban Çelik

2017

Bu çalışmanın amacı, Kobi Aile İşletmelerinde her geçen gün önem kazanan; aile anayasası kavramının yapısını ve örnek aile işletmesinde uygulanması incelenmektedir. Bu amaç kapsamında, adaptasyon tasarım çalışması yöntemi kullanılarak bir aile anayasası oluşturulmuştur. Çalışma yöntemi, vaka uygulaması ve adaptasyon tasarımı şeklinde iki aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada, aile anayasanın amaçları ile faaliyetlerine ilişkin veriler incelenmiştir. İkinci aşamada ise, aile anayasasının oluşturulması için gerekli olan alt yapı çalışmasının basamakları irdelenmiştir. Araştırma sonuçları, aile anayasasının yapısı, faaliyetleri, performans etkinliği ve adaptasyonuna ilişkin örnek kararlar sunulmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Aile Anayasası, Kobi, Aile İşletmesi, Adaptasyon, Uygulama, Sürdürülebilirlik

## ABSTRACT

### THE PRACTICES OF FAMILY CONSTITUTION IN FAMILY BUSINESSES AND A STUDY OF ADAPTATION DESIGN

MEHMET ÜNAL ÖZER

YAŞAR UNIVERSITY

INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES

MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

Advisor: Asst. Prof. Şaban Çelik

2017

The purpose of this study is to examine the concept of family constitution's of which significance is increasing in Sme family business day by day, structure and implementation in sample family-owned business. In accordance with this purpose, a family constitution was formed through the method of adaptation planning study. This study method involves two stages as case implementation and adaptation planning. In the first stage, the data about purposes and activities of family constitution were analyzed. In the second stage however, the phase of required substructure study to form a family constitution was examined. The research results presented the sample decisions in related to structure, activities, operations and adaptations of family constitution.

**Key Words:** Family Constitutions, Family Company, Case Study, Applying, Sustainability

## TEŞEKKÜR

Tez alıőmasının planlanmasında, yazılmasın, yürütülmesinde ve tamamlanmasında ilgi ve desteğini esirgemeyen, engin bilgi birikimi ve tecrübelerinden yararlandığım, alıőmamı bilimsel temeller ışığında őekillendiren, sayın hocam Yrd. Doç. Dr. şaban elik' e teőekkürlerimi sunarım.

Mehmet Ünal Özer

İzmir, 2017



## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans olarak sunduğum “*KOBİ AİLE İŞLETMELERİNDE AİLE ANAYASISI UYGULAMALARI VE BİR ADAPTASYON TASARIMI ÇALIŞMASI*” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../.../.....

Mehmet Ünal Özer

İmza

## İÇİNDEKİLER

### KOBİ İŞLETMELERİNDE AİLE ANAYASISI UYGULAMALARI VE BİR ADAPTASYON TASARIMI ÇALIŞMASI

ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
YEMİN METNİ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
EKLER TABLOSU.....	ix
TABLO LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLİSTESİ.....	xi
KISALTMA LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ.....	1
1. BÖLÜM KOBİ AİLE İŞLETMELERİ.....	
1.1.Kobi Aile İşletmeleri.....	3
1.1.1. Kobi ve Aile İşletmelerinin Genel Özellikleri.....	6
1.1.2. Kobi Aile İşletmelerinin Yapısı ve Yönetimi.....	9
1.1.3. Aile İşletmeleri Örnekleri.....	18
1.1.4. Aile İşletmelerindeki Temel Sorunlar.....	21
1.2. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma .....	22
1.2.1. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Genel Çerçevesi.....	24
1.2.2. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreçleri.....	27
1.2.3. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Stratejileri.....	30
2. BÖLÜM AİLE ANAYASASI.....	
2.1. Aile Anayasası.....	36
2.1.1. Aile Anayasası Genel Tanımı.....	38
2.1.2. Aile Anayasasının Amacı ve Kapsamı.....	39
2.1.3. Aile Anayasası Örnekleri.....	42

2.2. Aile Anayasası Hazırlık Aşamaları.....	45
2.3. Aile Anayasasının Sağladığı Faydalar.....	54
3. BÖLÜM ADAPTASYON TASARIMI ÇALIŞMASI.....	
3.1. Adaptasyon Tasarımının Amacı ve Önemi.....	55
3.2. Aile Anayasası Boyutlarının Adaptasyonu.....	56
3.2.1. Genel Hükümler.....	56
3.2.1.1. Aile Anayasasının Amacı.....	56
3.2.1.2. Aile Anayasasının Tarafları.....	57
3.2.1.3. Aile Anayasasında Tanımlar.....	58
3.2.2. Aileye İlişkin Hükümler.....	59
3.2.2.1. Aile Değerlerinin Tanımı.....	59
3.2.2.2. Aile Organları – Aile Meclisi.....	61
3.2.2.3. Aile Organları – Aile Konseyi.....	61
3.2.3. Aile Şirket ilişkilerinde, Şirkette İdari Yapılanmaya Dair Hükümler.....	61
3.2.3.1. Ailenin Yönetilmesi.....	61
3.2.3.1.1. Bireyler ve Aile Açısından Olağanüstü Durum Planlaması ve Kriz Yönetimi.....	62
3.2.3.1.2. Gelecek Neslin Erken Eğitimi; Aile Şirketi Öğrenciliği, Sorumlu Sahiplik Eğitimi.....	62
3.2.3.1.3. Kişisel Yuva Hesabı.....	63
3.2.3.1.4. Aile Etkinlikler.....	63
3.2.3.1.5. Yönetim Kuralları.....	63
3.2.3.1.6. Aile Üyelerinin Şirkette/Grupta İstihdamına İlişkin Politikalar.....	66
3.2.3.1.7. Veliht/Yedekleme Planlaması.....	66
3.2.3.2. Şirketin Yönetilmesi: Ortaklar Anlaşması ve Kurumsal Yönetim Uygulamaları.....	67



3.2.3.2.1 Şirketin Vizyonu...	67
3.2.3.2.2 Şirketlerin Yönetim Kurulu ve Üst Yönetimi.....	67
3.2.3.3.Şirketin Kurumsallaşması ve İnsan Kaynakları Politikası.....	70
3.2.3.4. Sosyal Sorumluluk Politikası.....	71
3.2.4. Mülkiyet Hakkına İlişkin Hükümler.....	71
3.2.4.1.Şirketin Hissedarları ve Ortaklık Yapısının Düzenlenmesi.....	71
3.2.4.2. Hisse Devri.....	73
3.2.4.3. Şirketin Kendi Paylarını İktisap ve Rehin Olarak Kabul Etmesi.....	74
3.2.4.4. İşletmenin İsmi ve Markası ve Markasının Korunması.....	75
3.2.4.5. İşletme Varlıklarının Mülkiyeti ve Korunması.....	75
3.2.4.6. İşletme Değerinin Belirlenmesi.....	76
3.2.5. Aile Anayasasının Güncellenmesi ve Yürürlüğe Girmesi..	76
3.2.5.1. Anayasa Ekleri.....	76
3.3. Adaptasyon Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar.....	77
3.4. İleriki Çalışmalar İçin Öneriler.....	78
SONUÇ.....	80
KAYNAKÇA.....	83
EKLER.....	92

## **EKLER TABLOSU**

<b>EK 1:</b> X Ailesi Aile Konseyi Tüzüğü.....	92
<b>EK 2:</b> X Aile Meclisi Tüzüğü.....	94
<b>EK 3:</b> X Yönetimi Kurulunun Çalışma Esas ve Usulleri Hakkında İç Yönerge.....	95
<b>EK 4:</b> X Danışma Kurulu Tüzüğü.....	95
<b>EK 5:</b> Aile Dayanışma Fonu Esasları.....	96

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Kobilerin Sınıflandırılması.....	3
<b>Tablo 2:</b> Aile İşletmelerin Güçlü ve Zayıf Yönleri.....	9
<b>Tablo 3:</b> Aile İşletmelerin Gelişim Evreleri.....	11
<b>Tablo 4:</b> Aile İşletmelerin Yönetim Modelleri ve Sonuçları.....	15
<b>Tablo 5:</b> Aile Odaklı Yönetim ve Kurumsal Yönetim Biçimlerinin Karşılaştırılması.....	16
<b>Tablo 6:</b> Dünya Genelindeki İşletmelerinin Aile İşletmelerine Oranı.....	18
<b>Tablo 7:</b> Dünya En Eski Aile İşletmeleri.....	19
<b>Tablo 8:</b> Türkiye'deki En Eski Aile İşletmeleri.....	19-20
<b>Tablo 9:</b> Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim Anlayışının Temel Unsurları...31-32	
<b>Tablo 10:</b> Aile Anayasası Tarafları, Hisse Oran ve Tutarı.....	58
<b>Tablo 11:</b> X Aile Şirketinde Ortaklar Kurulu ve Hisse Dağılımları.....	71

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Dörtlü Daire Modeli.....	10
Şekil 2: Aile İşletmelerinde Roller ve Statüler.....	17



## **KISALTMA LİSTESİ**

**ABD:** Amerika Birleşik Devletleri

**ASO:** Ankara Sanayi Odası

**BTSO:** Bursa Ticaret ve Sanayi Odası

**CGS:** Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi

**CRM:** Customer Relationship Management (Müşteri İlişkileri Yönetimi)

**ERP:** Enterprise Resource Planning (Kurumsal Kaynak Planlaması)

**İSO:** İstanbul Sanayi Odası

**ISO9001:** Kalite Yönetim Sistemi

**İKUD:** İstanbul Kültür Üniversitesi Dergisi

**KOBİ:** Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler

**ODTÜ:** Orta Doğu Teknik Üniversitesi

**PwC:** Price Waterhouse And Coopers

**TOBB:** Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği

**TTK:** Türk Ticaret Kanunu

# GİRİŞ

Genel olarak, ekonomik canlılığın göstergesi olan, Kobi işletmelerinin; Türkiye'deki işletmeler içindeki oranı %99,8 ve Dünyadaki işletmeler içindeki oranı ise %96'dır. Kobi'ler çoğunlukla bireysel veya şahıs ortaklı hukuki yapıya sahiptirler. İşletmelerde "Sahip-Yönetici" modeli egemendir. İşletme ve sahiplik bütünleşmiştir.

Aile İşletmeleri; Ailenin iş kurmuş halidir. Aileden bir girişimcinin başlattığı ve daha sonra ailenin çoğunlukla işin içinde yer aldığı, ailenin kendisine has kültürü ve geleneğinin işe yansıdığı kurumsal yapıdır. Aile şirketleri, aile üyesi bireylerin kendi başlarına hayatlarını sürdürmelerini sağlayacak ekonomik bir birlikteliği sağlayan organizasyondur. Aile işletmeleri, yönetim şekli olarak işletmenin mülkiyetinin, yönetiminin, belli kademelerinin ve ana karar birimlerinin aile mensuplarının elinde olması durumundaki işletmelerdir.

Yoğun rekabetin, değişimlerin ve teknolojik gelişmelerin yaşandığı, iletişimin hızının en üst seviyelere ulaştığı, dünya kalite standartları gibi olguların piyasada bulunan tüm kuruluşları çevreye uyum sağlaması için sahip olmasının zorunluluk haline gelmesi ile şirketleri arayışlara sevk etmiştir. Kurumsallaşma olgusunu içselleştirebilmiş olan şirketleri; varlıklarının sürdürülebilirliğe, yoğun rekabete ve değişimlere uyum sağlama konusunda diğer işletmelere kıyasla daha başarılı oldukları yapılan akademik çalışmalar ile kanıtlanmıştır.

Bu tez kapsamında aile işletmelerinde sürdürülebilirliğin sağlanmasındaki en önemli araçlardan biri olarak önerilen aile anayasasının belli boyutlarda incelemesi yapılmıştır. Bu araştırmanın temel amacı, Türkiye'deki aile işletmelerinde aile anayasasının gerekliliğini, yapılarını ve karşılaşılan sorunlarını belirleyip analiz etmektir. Bu tez, aile anayasasının adaptasyonuna ilişkin Türkiye'de yazılmış ilk çalışma olması bakımından son derece önem arz etmektedir. Bu çalışma ile, Türkiye'de aile anayasası kavramı üzerine yapılacak ileriki çalışmalar için hem kavramsal bilgi oluşturması hem de yöntemsel olarak işlenen veriler ışığında ortaya çıkacak bilgilerin daha geniş örneklerle karşılaştırma yapılması hedeflenmektedir.

Bu tez kapsamında incelenen kavram olan 'aile anayasası' üzerinde araştırma

yapılması zor konulardan birisidir. Bu zorluk, aile işletmelerinin halka açık olmayan, bilgi gizliliğini ön planda tutan ve çoğunlukla aile bireyleri arasında yapılmasından ileri gelmektedir. Bu sebeplerden ötürü, Türkiye’de bilinen aile anayasasının sayısının az olmasından kaynaklı araştırma yöntemi olarak ‘adaptasyon çalışması’ olarak benimsenmiştir.

Araştırma, Türkiye’de sanayi sektöründe faaliyet gösteren köklü bir aile şirketinde aile anayasasını oluşturulması ve adaptasyonu olarak gerçekleştirilmiştir. Bu aile anayasasına ilişkin bilgiler verilerin gizliliği açısından paylaşılmamaktadır.

Adaptasyon çalışması kapsamında elde edilen veriler, aile bireyleri arasında yaşanmış ve yaşanabileceği öngörülen sorunlar doğrultusunda, yapılan görüşmeler ile oluşturulmuştur. Bu toplantılarda aile bireylerinin aile anayasası taslağında belirtilen, genel hükümlere istinaden alınmış kararlar ve yapılanmalar ile düzenlenmiştir. Yapılandırılmış sorular da araştırmacı gözetiminde yanıtlandırılmıştır. Bununla birlikte, kamuya açık bilgi kaynaklarındaki örnek aile anayasaları detaylı olarak incelenmiştir. Bu kısımda, tasarlanan adaptasyon çalışma yapısı açıklanacaktır.

Tezin yapısı üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, aile işletmelerinin sürdürülebilirlik ile kurumsallaşma kavramları ele alınmıştır. İkinci bölümde, aile anayasasının yapısı, nitelikleri ve gerekliliği açıklanmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise adaptasyon çalışması yöntemi kullanılarak bir aile anayasasının, genel özellikleri ile adaptasyon sürecindeki genel kurallarının işletmeye göre şekillenmesi incelenmiştir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## 1.1.KOBİ AİLE İŞLETMELERİ

İşletmeler birçok kriterlere göre sınıflandırılmaktadır. Hacim büyüklüğüne göre işletmeler beş sınıfa ayrılmaktadırlar (Denktaş, 2014:15);

- Mikro
- Küçük
- Orta
- Büyük
- Çok Büyük

Konumuzla alakalı olan kısım, KOBİ (Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler) 2017 yılı itibariyle KOBİ; çalışan sayısının 50-250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık satış hâsılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 8 – 125 milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler KOBİ işletme olarak adlandırılmaktadır (Tüfenkçi, 2016) .

**Tablo 1:** Kobilerin Sınıflandırılması

Kriter	Mikro Ölçekli KOBİ	Küçük Ölçekli KOBİ	Orta Ölçekli KOBİ
Çalışan Personel Sayısı	< 10	< 50	< 250
Yıllık Net Satış Hâsılatı	≤ 1 Milyon TL	≤ 8 Milyon TL	≤ 40 Milyon TL
Yıllık Mali Bilanço	≤ 1 Milyon TL	≤ 8 Milyon TL	≤ 40 Milyon TL
Toplamı			

Kaynak; TOBB, 2016

Başka bir tanımla Kobi'ler ekonomik canlılığın göstergesi durumundadırlar. Mal ve hizmet üretiminde bulunarak ekonomik kalkınmaya katkıda bulunurken, aynı zamanda büyük işletmelerin kullandıkları mamul ve yarı mamul girdileri üreterek onların gelişimini de tamamlarlar.



Ekonomilerde bir yan sanayi oluşturarak büyük işletmelerle bir ortak yaşam kururlar. Ülkemizde olduğu kadar hemen hemen tüm Dünya lkelerinde Kobi'ler, sayısal miktar, istihdam hacmi, üretim değeri, gelişmeye olan katkıları, mülkiyetin tabana yayılması, ekonomik açıdan serbest rekabete dayalı piyasa ekonomisinin ve sosyal bakımdan toplumsal istikrarın temel unsurudur.

Türkiye'deki Kobilerin genel durumu; Türkiye'deki toplam girişim sayısının %99,8 ini, istihdamın %74,2 sini, maaş ve ücretlerin %54,7 sini, cironun %63,8 ini, maddi mallara ilişki brüt yatırımın %53,3 n oluşturmaktadır.

Dünya genelindeki Kobi'lerin toplam işletmelere oranı % 96 civarındadır. Almanya. Fransa ve Japonya'da bu oran % 99'dur. Ayrıca Kobi'ler tüm Dünya lkelerinde istihdama en fazla katkıda bulunan işletmelerdir. Kobi'lerin toplam istihdam içindeki payı yaklaşık olarak ABD'de % 58, Japonya ve İtalya'da ise % 80'dir (Taş, 2016) .

Türkiye ve Dünyada Kobi olarak sınıflandırılmakta olan işletmelerin, ortalama %90'ını Aile şirketleri oluşturmaktadır.

Türkiye ve Dünya genelindeki Kobi işletmelerinin hukuki yapıları genel olarak bireysel veya şahıs ortaklığı şeklinindedir. Kobi işletmelerinin çoğunda, yöneticiler işletme sahipleridir. Aile dışı birey istihdam oranı düşüktür. Çok nadir Kobi işletmeleri, yönetimlerinde profesyonel yöneticiden yararlanmaktadır. İşletme alışanlarının birçoğu aile bireylerinden oluştuğu için ve sahiplik - yöneticilik aynı kişi tarafından idare edildiğinden dolayı, yönetim üzerinde doğrudan bir kontrol mevcut değildir ve yönetici durumunda olan İşletme sahibi bağımsız karar alabilme yetkisine sahiptir. Yeniliği açık dinamik bir yapıya sahiptirler.

Faaliyetlerin yönetimi; uzmanlaşmanın çok sınırlı boyutlarda kaldığı ve genellikle basit işbölümüne dayanan bir organizasyon ile idare edilebilmektedir.

alışan ile işveren ve işletmeci ile müşteriler arasında samimi bir ilişki mevcuttur. Kobi işletmeleri genel olarak sınırlı öz sermayeye sahiptirler. Finansman ihtiyaçlarındaki açığı genellikle öz kaynaklardan veya öz sermayeden kullanılmaktadırlar. Bu sebepten ötürü yatırım gleri, tedarik ve satın alma konularında pazarlık gleri diğer işletmelere oranla daha düşüktür. Satış ve pazarlama konularında yeterli alt yapı ve cabanın olmaması, Kobi işletmelerinin pazar payları sınırlamaktadır (Sarıgl, 2016).

Aile İşletmeleri; aile bireylerinden girişimci ruha sahip, bir bireyin başlattığı ve daha sonrasında işletmenin büyümesiyle doğru orantılı olarak diğer aile bireylerinin işletmede istihdam edildiği kurumsal yapılardır. Aile bireylerinin sahip olduğu kültür ve geleneğinin işletmenin iş yapış şekillerine yansımaları ayırt edilebilir seviyededir. Aile şirketleri, aile bireylerinin hayatlarını sürdürmelerini sağlayacak ve aynı zamanda mevcut varlığın dağılmasını önlemeye yönelik oluşturulan birlikteliklerdir (Fındıkçı, 2005:17).

Aile işletmesi, yönetim şekli olarak işletmenin mülkiyetinin, yönetiminin, belli kademelerinin ve ana karar birimlerinin aile mensuplarının elinde olması durumundaki işletmelerdir (Şimşek, 2001: 9).

Aile İşletmesi, aralarında akrabalık ilişkisi olan kişilerin ortak olarak kurdukları kar amacı güden sosyal örgütler aile işletmesi olarak adlandırılmaktadır (Alayoğlu, 2003: 42) .

Aile şirketi, işletmenin yatırım ve yönetim kararlarında ve faaliyetlerin yerine getirilmesinde aile bireylerinin yoğun olarak rol oynadığı kurumlardır (Cox,1996). Ebru Karpuzoğlu'na (2002) göre, bir amaç doğrultusunda, şirketin başında aile reisi bulunuyor ve en azından iki nesil şirket yönetiminde yer alıyorsa , bu şirketler aile şirketi olarak adlandırılabilir.

İlhami Fındıkçı 'ya (2008) göre, tek başına girişimci aile lideri, lider ve eşi, lider ve çocukları, lider eşi ve çocukları, lider ve kardeşleri, sadece kardeşler ile kuzenler, liderin çocukları, damatlar ve gelinleri gibi çeşitli aile üyelerinin versiyonlarından oluşabilen bir birlikteliktir. Aile şirketlerinde, ailenin işi, işin aileyi etkilemesi söz konusudur.

Aile şirketlerine yönelik tanımlamaların gelen olarak bakıldığında; aile, mülkiyet, yönetim, işletme ve kültür kavramlarının öne çıktığını görmekteyiz.

Dünyada ve Ülkemizde Aile Şirketlerine karşı oluşan ortak kaniya ait bazı söylenenler şu şekildedir;

“Bir işletmeyi; Dede kurar, Baba büyütür, Oğul Tutar, Torun Sanat Tarihi okur”  
(Alferd Marshall)

“Birinci kuşak kuruyor, ikinci kuşak çabalıyor, üçüncü kuşak cenaze kaldırıyor”  
( İngiliz Deyimi)

### 1.1.1.Kobi Aile İşletmelerinin Genel Özellikleri

Aile işletmeleri kuruluş amaçları bakımından diğer işletmelerden ayrılmaktadır. Çoğu zaman kan bağı olan girişimciler, yönetimin çoğunluğunu ellerinde bulundururlar ve aile şirketlerinde mülkiyet kavramı önemlidir ve mülkiyet aileye aittir. Aile için bir geçinme aracının elde edilmesi, aile birliğinin korunması, mirasın bölünmemesi ve belirli bir güç odağının oluşturulması öncelikle sayılabilir.

Aile işletmelerinde, aile ile şirket prestij ve ismi birbirleriyle örtüşmektedir. Bir başka ifadeyle, aile mensuplarının toplum içindeki yerleri şirketin prestijinde önemli rol oynamaktadır (İyişleroğlu, 2006: 7).

Aile şirketi, bir taraftan aile kurucu olarak yer aldığı, diğer taraftansa işletmenin iş yaptığı ve zamanla ailenin istek ve ihtiyaçları ile işletmenin istek ve ihtiyaçlarının farklılaşabildiği bir yapıdır (Fındıkçı, 2008: 21).

Aile şirketinde genellikle aile ilişkilerinin yoğun olarak kaynaklık ettiği, kararlarda ailenin etkin olduğu, aile içinde genellikle büyüklere saygının esas alındığı yapılardır. Aile yapısındaki değişimler anında yönetime de yansımaktadır. (Alayoğlu, 2003: 22-23).

Girişimi gerçekleştiren bireylerde, genellikle otoriter, kendisine bağlı olarak idare etme davranış şeklini sergileme eğilimi görülmektedir, gerek aileden olan kişilerde gerekse dışarıdan gelen profesyonel çalışanlarda bu durum değişmemektedir (Fındıkçı, 2005: 23).

Genellikle aile şirketlerinde, girişimci aile bireyleri, işin temelinden geldiği için işin her safhasına tam manasıyla hakimdirler. İşletme dışındaki eğitim olanaklarından uzak kalmaları sebebiyle modern yönetim anlayışına sahip değillerdir. Oluşan bu eksiklikler aile şirketleri ile birlikte büyümekte, genellikle amaçların belirlenmesi, planlama, koordinasyon, yürütme ve denetleme gibi temel yönetim fonksiyonlarının arzu edilen bir biçimde yansıtılmadığı görülmektedir. Bu nedenle, şirket finansal zorlukla karşılaştığında, şirkete ait bilgileri başkalarına aktarmamak için, borçlanmak yerine aile bireylerinden destek isterler. Profesyonelleşme, sadece işletmenin hacmi aile sınırını geçtiğinde ortaya çıkmaktadır. Bu tür şirketlerde, şirket sahipleri şirketi çocuklarına miras olarak bırakacakları için, çocukların şirketteki işleri en iyi şekilde öğrenmelerinin ve şirketi benimsemelerinin önemli olduğuna inanırlar (Kuzu, 2010: 4).

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 (Fındıkçı, 2008: 25).

Aile üyeleri arasında yoğun bir etkileşim, iletişim ve iş birliğinin hakim olduğu bir organizasyon sergilenir. Aile işletmelerinin en önemli özelliklerinden biri de güven ve motivasyonun oldukça yüksek olmasıdır. İşin başında ikinci kuşak aile mensuplarının olması halinde, önceki kuşaktan aile mensuplarının oluşturduğu ilişkiler çerçevesinde, gerek çalışanlar gerekse tedarikçilerle daha güvene dayalı ilişkiler kurmaktadır. Şirketin başında bulunan aile mensupları önceki kuşağın aktardığı sorumluluğu da üstlendikleri için uzun dönem hedeflerin gerçekleşmesi için daha fazla çalışmaktalar ve bu nedenle şirket daha dengeli bir büyüme trendine sahip olmaktadır (İrmiş, Akça, 2011: 21).

Aile şirketlerinde kağıt üzerindeki resmi durumlardan çok aile değerlerinin hakim ve belirleyici olması, aile geleneğinin iş ortamındaki temel belirleyici kararlarda etkin olması söz konusudur (Fındıkçı, 2012: 29).

Aile şirketleri, aile üyeliği, mülkiyet sahipliği, işletmede çalışma, yönetsel kararlarda yer alma gibi farklı rollerin bulunduğu, bazen aile üyelerinin bu rollerden birini veya daha fazlasını yüklediği yapılardır. Ailenin sahip olduğu değer ve inançlar şirketin iş yapma şekli üzerinde etkili olmaktadır (Karpuzoğlu, 2002: 20).

Aile şirketinde kurumun sahibi ile tepe yönetimi genellikle aynı kişidir ve yönetimde yetki ve sorumluluğun aile üyelerine bile olsa devri kolay olmamaktadır. Aile işletmelerinin karizmatik, geleceği gören, tahmin yeteneği yüksek olan, insani ilişkileri iyi bir lidere sahip olması, şirketin uzun ömürlü olmasını sağlamaktadır. Bununla birlikte, lideri takip eden, onun eksikliklerini gören ve onu tamamlayan aile mensuplarının da olması önemlidir (Dönmez, 2009: 21)

Aile şirketlerinde, işin başında yoğun bir etkileşim ve iletişim ile aile üyeleri arasında bir güç birliği yaşanırken zamanla işler büyümesi ile kişilerin, sosyo-ekonomik refahları, yaşam biçimleri geliştikçe söz konusu yakın işbirliğinin zayıfladığı, iç çatışmaların çoğaldığı, rol çatışmalarının olabildiği görülmektedir (Fındıkçı, 2012: 25).

Aile işletmelerinin yönetiminde, şirkette hisse payına sahip olan kişilerin çocukları ve eşleri de yer almaktadır. Hisse sahipleri, böylelikle çocuklarının geleceğini garanti altına almaktadırlar (Pazarcık, 2004: 35). Varis statüsündeki yeni kuşağın, işin başındaki zorlukları deneyimlememiş olmalarından ve sahip

oldukları imkanlarının vermiş olduğu rahatlıktan kaynaklı, girişimci kuşağın iş yükünü almakta zorlanabilmekte yada uyum sağlamakta sıkıntı çekmektedirler.

Aile işletmeleri patrona dayalı işletmeler oldukları için şirkette seçim, performans gibi kriterler uygulanmamaktadır (Erdoğmuş, 2004: 58). Diğer şirketlerin aksine, yönetim yapısı aile mensuplarının yaş, fizyolojik yapısı, psikolojik durumu ve ölüm gibi unsurlara bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Şirket içindeki pozisyonda, eğitim ve deneyimden ziyade, aile mensuplarının aile içindeki gücü ve mevkisi, aile içindeki bağlar etkilidir (Yalçın, Günel, 2004: 73)

Aile mensuplarının şirket içindeki pozisyonları, ailedeki durumları üzerinde etkilidir. Diğer bir ifadeyle, birey şirkette güçlü bir pozisyonda bulunuyorsa, aile içinde de önemli bir konumdadır (Karpuzoğlu, 2002: 20).

Aile işletmeleri, ilk olarak aile mensuplarından birkaç kişinin kurduğu, daha sonra diğer aile mensuplarının da şirkete dahil olduğu, kar amacı güden şirketlerdir (Karpuzoğlu, 2002: 20)

Başarılı bir aile işletmesinde, kurumsallaşma olmazsa olmaz unsurlardan biridir. Kurumsallaşma kadar önemli olan bir diğer husus da, amatör ruhu kaybetmemektir. Aynı zamanda, şirketin yenilenmeye açık ve harcama disiplinine sahip olması gerekmektedir (Dönmez, 2009: 21-22).

### **1.1.2.Kobi Aile İşletmelerinin Yapısı ve Yönetimi**

Kobi Aile İşletmeleri ile ilgili yapılan akademik araştırmalarda; Başarılı Aile İşletmesi için şirket aileye değil, aile şirkete tabi olmalıdır. Yani belirleyici olan, aile değil, şirket olmalıdır.

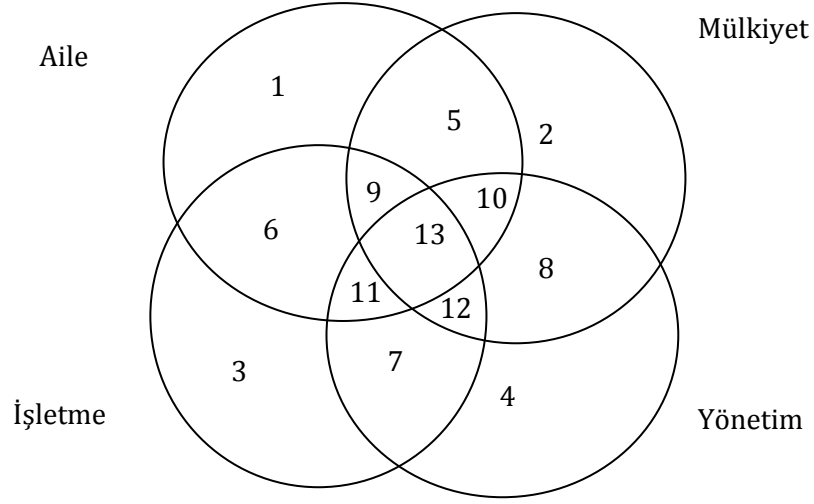
Aile işletmelerinin amacı, aile mensuplarının iş yapmak amacıyla belli bir mülkiyet oranı ile bir işletme kurmalarıdır. Bu işletmelerde en önemli nokta aile birliğidir. Bu yapıda bireyin, ailenin ve işletmenin çıkarları bir bütün olarak gözetilmekle birlikte, zaman zaman anlaşmazlıklar da ortaya çıkmaktadır Aile işletmelerinin yapısındaki temel roller modeline göre, işletmenin kurulmasından beri ortaya çıkan veya ortaya çıkması olası olan problemleri, aile mensuplarının beklentilerini ve ilişkilerdeki karmaşayı en iyi şekilde belirlemek için aile, işletme, mülkiyet ve yönetim yapısının dikkatli bir şekilde incelenmesi gerekmektedir. Genel olarak söz konusu ilişkilerin birbirinin içine geçmiş olmasına rağmen, her rolün farklı bir değeri olmaktadır (Fındıkçı, 2008: 46-47).

**Tablo 2:** Aile İşletmelerin Güçlü ve Zayıf Yönleri

<b>AİLE İŞLETMELERİN GÜÇLÜ YÖNLERİ</b>	<b>AİLE İŞLETMELERİN ZAYIF YÖNLERİ</b>
İşletmeye Bağlılık	Neopotizm ve Akraba Kayırılması
Bilgi ve Deneyim Birikimi	Vekalette Yaşanan Sıkıntılar
Hızlı karar alabilmesi	Karmaşık Örgüt Yapısı
Uzun Vadeli Düşünebilme	Sermaye Piyasalarına Sınırlı Erişim
Hedef ve Amaç Birliği Bütünlüğü	Aile İçi Çatışmalar
Aile Birliğinden Gelen “BİZ” Bilinci	Değişime Direnç
Bireyler Arasında Kültür ve Ahlaki Değerlerin Uyumu	Şımarık Nesil Sendromu
Çalışma Zamanı ve Para Konusunda Esneklik	Bireylerin İşletme Olanaklarını Kendi Çıkarları Doğrultusunda Kullanması
Finansal Kaynak Temininde Aile Fonlarından Yaralanabilme	Finansal Zorluklar
Mesai Gözetmeksizin Tüm Aile Fertlerin İşe Odaklanması	Aile Bireyleri Arasındaki Katkı/Ücret Eşitsizliği

Kaynak; Ward, 2004

Aile şirketlerindeki iç çatışmalarını, bireylerin farklı önceliklerinin kaynağını anlamada Fındıkçı tarafından geliştirilmiş olan Dörtlü Daire Modeli öne çıkmaktadır. Şekil 1'de de görüldüğü üzere, aile işletmelerini bir sistem olarak ele almakta ve bu sistem birbirinden bağımsız ama iç içe geçmiş alt sistemlerden -iş, mülkiyet, aile- oluşmaktadır. Aile işletmesinde üç farklı grup insan yer almaktadır: aile üyeleri, çalışanlar ve hissedarlar. Üç dairenin kesişmesiyle yedi farklı alan ortaya çıkmakta ve aile işletmesindeki bireyler, bu alanlardan birinde yer almaktadır.



**Şekil 1: Dörtlü Daire Modeli**

Kaynak; Fındıkçı, 2008: 48

- 1) Aile mensubu olan, ancak işletme hissedarı ve ortağı olmayan, yönetimde yer almayan aile bireylerini içermektedir.
- 2) İşletme hissedarı ve ortağı, ancak yönetimde yer almayan, aile mensubu olmayan bireyleri içermektedir.
- 3) Aile mensubu ve işletme ortağı olmayan, yönetimde yer almayan, ancak kurumda çalışan, dışarıdan gelen profesyonel yöneticileri içermektedir.
- 4) Aile mensubu ve işletme ortağı olmayan, işletmede iş akışı içinde bulunmayan, ancak yönetimde yer alan profesyonel üst kademe yöneticileri içermektedir.
- 5) Üst kademe yönetimde ve işletme iş akışı içinde bulunmayan, işletmeyi kuran kişi ile yakın akraba olan bireyleri içermektedir.
- 6) Mülkiyet hakkı olmayan, yönetimde yer almayan aile mensubu ve işletmede çalışan bireyleri içermektedir.
- 7) Aile mensubu ve mülkiyet hakkı olmayan, profesyonel yöneticileri ve işletmede çalışan bireyleri içermektedir.
- 8) Mülkiyet hakkı olan, yönetimde yer alan, ancak aile mensubu olmayan ve çalışma hayatının içinde yer almayan, dışarıdan gelen ortakları içermektedir.
- 9) Aile mensubu ve mülkiyet hakkı olan, iyi bir yönetim yeteneğine sahip olmayan, fonksiyonel görevler verilen bireyleri içermektedir.
- 10) Aile mensubu ve mülkiyet hakkı olan, işletmede çalışmayan, ancak yönetimde yer alan bireyleri içermektedir. Bu bireyler genellikle eğitimlerini

başka alanlarda yaptıklarından dolayı sadece temel kararların alınmasında rol üstlenmektedirler.

- 11) Aile mensubu olan, yürütme görevini üstlenen, üst yönetimde yer alan, ancak mülkiyet hakkı olmayan, ikinci ve üçüncü dereceden aile mensubu olan bireyleri içermektedir. Bunlar, işletmede kariyeri açısından ihtiyaç duyulan, ancak ortaklık verilmeyen bireylerdir.
- 12) Aile mensubu ve mülkiyet hakkı olmayan, ancak işlerin yapılmasında yönetim mekanizmasında yer alan, işi bilen, işletmede çalışan bireyleri içermektedir.
- 13) Aile mensubu ve işletmenin ortağı olan, işlerin yapılmasında ve yönetimde yer alan, işle ilgili girişimleri gerçekleştiren bireyleri içermektedir.

Yapılan akademik araştırmalarda; Aile işletmelerinin yaşam dönemleri dört yaşam döneminden oluşmaktadır.

**Tablo 3: Aile İşletmelerin Gelişim Evreleri**

<b>AİLE İŞLETMELERİNİN GELİŞİM EVRELERİ</b>	<b>Birinci Nesil Aile İşletmeleri</b>	<b>Birinci ve İkinci Nesil Aile İşletmeleri</b>	<b>İkinci ve üçüncü Nesil Aile İşletmeleri</b>	<b>Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri</b>
<b>Mülkiyet</b>	İşletme sahibinde	Kardeşler arasında	Aile ve profesyoneller arasında	Aile ve çok sayıda profesyonel arasında
<b>Örgüt Yapısı</b>	Basit merkezli	Basit,yarı merkezli	Karmaşık	Karmaşık
<b>Karar Alma Yetkisi</b>	İşletme Sahibinde	Kardeşler arasında	Profesyonel yöneticiler ve aile bireyleri arasında	Profesyonel yöneticiler, danışmanlar ve aileden oluşan komite
<b>Karar Alma Şekli</b>	Merkeziyetçi	Merkeziyetçi	Merkezkaç	Merkezkaç
<b>İletişim</b>	Dikey	Dikey ve yatay	Dikey, yatay ve çarpaz	Çok boyutlu
<b>Değerler</b>	Aile ve girişimci	Girişimci değerleri	İş değerleri	İç ve dış piyasa değerleri

Kaynak; Ateş, 2003:50



**Birinci Nesil Aile İşletmeleri (Girişimcinin sahip olduğu ve yönettiği işletmeler):** İşletmenin geleceğini, liderlik, yönetim, pazarlama ve teknik alt yapı gibi çeşitli kritik alanlardaki bilgi ve yeterlilikleri belirlemektedir. Aile işletmesinin kültürünün oluşmasında; kurucusunun inançları, değerleri, iş yapabilme yeteneği, karar verme yöntemleri işletmenin temel yapısının parçasıdır ve üzerinde yadsınamayacak bir etkisi vardır. İşletme kurma konusunda girişimciyi cesaretlendiren faktörler; oluşan fırsatları değerlendirme ve kendi işinin sahibi olma isteğidir. Birçok girişimci, mevcut işlerinden yeni bir girişimde bulunmak için ayrılırlar; iş yerinde yaşanan; anlaşmazlıklar, çatışmalar, kariyerlerinde ilerleme fırsatı bulamamaları, kendi işinin patronu olma istekleri bireyleri, girişimde bulunmalarına sebep olur. Başarılı girişim hikayeleri girişimciler için en büyük esin kaynaklarıdır. Girişimcinin yeni bir iş kurmadaki motivasyonu, ilerleyen zamanla birlikte etkisini yitirmektedir (Gersick,1997: 135-137). Girişimci tarafından kurulan işletmenin bir aile işletmesi olabilmesi için, aile mensuplarının yönetim pozisyonuna görev almaları, girişimcinin işletmeyi ailenin varlığı olarak benimsemesi, hisselerin aile mensuplarına dağıtılması gerekmektedir. Birinci nesil aile işletmelerinde ortaklar genellikle eşlerdir ve az sayıda ortak vardır. Ailenin büyümesi ile birlikte, girişimcinin çocuklarını da işletmeye dahil edilmesiyle birlikte girişim aile işletmesine dönüşmektedir (Yolaç, Doğan, 2011: 90-91).

**Birinci ve İkinci Nesil (Kardeşlerin Sahip Olduğu ve Yönettiği İkinci Nesil) Aile İşletmeleri:** büyüme eğiliminde olan ve mülkiyeti kardeşler arasında paylaşılan yapılardır. Aile İşletmelerinde sürdürülebilirliği ve başarı olabilmeyi sağlayan önemli bir aşamadır. İşletmenin gelişimiyle birlikte, daha fazla aile bireylerin hissedar veya çalışan olarak işletmeyle katılımları gerçekleşir. İşletme, ailenin prestiji haline gelmektedir. Her büyüyen organizmadaki gibi, bu aşamadaki işletmelerde sorunlar baş göstermektedir. Bunlar temel olarak; örgütsel, stratejik ve psikolojik sorunlar olarak adlandırılmaktadır. Bir veya iki kişinin kontrolünde olan işletmenin birçok kişinin yönettiği daha karmaşık bir organizasyona geçiş süreci aile şirketlerini kırılgan yapılar haline getirmektedir. İşletmenin büyümesiyle ve gelişmesiyle doğru orantılı olarak şirkette çalışmak ve hissedar olmak isteyen aile üyelerinin sayısı artar. Aile bireylerinin, işletme çıkarlarına ön plana almak yerine, kendi eş ve çocuklarının çıkarlarını ön plana almaları işletme ve aile içerisinde çıkar çatışmaları sebep olabilmektedir. Aile işletmelerinin sürdürülebilirliği, büyük oranda

aile bireylerinin şirketi bir arada tutacak yöntemler geliştirmelerine bağlıdır. Aile üyeleri dışındaki çalışanlarla güven odaklı ilişkiler içerisinde olması gerekmektedir. Şirketlerin ilerleme kaydedebilmesi için, aile bireyleri ve diğer tüm işletme çalışanları arasında güçlü iletişim, etkileşim, planlama ve takım çalışması ortamının oluşturulması gerekmektedir. Güven ortamının oluşturulması, takım ruhunun gerçekleştirilemesi, iş tatminini, motivasyonu ve performansı önemli derecede etkilemektedir. Başarılı ve yetenekli yöneticileri işletmede istihdam edilememesi, işletmenin geleceği tehlikeye atmaktadır (Kets de Vries, 1993: 65). Bireysel çabalar ancak kısa vadede başarıyı sağlamaktadır. Şirketlerde yönetici ve aile üyelerinin liderlik ruhu ve iletişim becerisine sahip olmaları gerekmektedir. Şirketin gelişimiyle birlikte artan karmaşıklığın önünü alınabilmesi için, şirket politikasının ve kurallarının oluşturulması gerektirir. Aile işletmelerinde, terfi ve benzeri durumların yaşandığı durumlarda kişilerin performanslarından ziyade aile üyesi olma kriterinin ön plana çıkması, tarafsızlık ve adalet duygusuna olan güvenin sarsılmasına sebep olmaktadır.

Aile işletmesinde adalet ve tarafsızlığın kültür haline getirilmesi, çatışmaların yönetilmesinde ve gelecek neslin aileye katılmasına ilişkin beklentileri netleştirmesinde, aile ve çalışanlara yarar sağlamaktadır (Gersick, 1997: 154).

Kardeş ortaklığı evresi, profesyonel yönetime geçişte önemli ilk adımların atıldığı ve aile bireylerin işletmenin büyümesi ve doğan ihtiyaçlar karşısında yetersiz kalmasından dolayı profesyonel yönetici ihtiyacının hissedildiği, işletmenin geleceğine dair önemli adımların atıldığı aşamadır.

**İkinci ve Üçüncü Nesil Aile İşletmeleri:** İkinci ve üçüncü neslin yönetimde bir arada olduğu ve önemli kararların birlikte alındığı kompleks aile şirketleridir. Kompleks aile işletmesinde açıklanmak istenen; iş ile aile ilişkilerinin artan aile bireylerinden dolayı yoğun hale geldiği, işletme yönetiminde kurallara, belirli standartlara ve prosedürlere ihtiyaç duyulmaktadır. Kompleks Aile İşletmelerinde; üçüncü hatta dördüncü kuşağın ve profesyonel yöneticilerin yönetimde yer almalarıyla birlikte, farklı yaşta, bilgide ve kariyerde çok sayıda bireyin birlikteliği bulunmaktadır. İşletmelerin grup veya holding hale geldiği durumlarda, şirkette aktif görev alan ve görev almayan pay sahiplerinin ayrımı daha net hissedilmekte, aile içi yaşanan problemler daha belirgin şekilde gözlemlenmektedir. Aile ve şirketin büyümesi ile doğru orantılı olarak, işletmedeki çalışan aile üyesi sayısının artması,

işletme-aile dengesinin kurulması hususunda bir takım sorunları beraberinde getirmektedir. Aile içi çatışmalarının artmasına sebep olan bazı durumlar; aile bireylerinin çekişme içinde bulunmaları, varislik durumunun belirsizliği, hissedarlık konularının işletme büyümesi ve gelişmesinden öncelikli olması, işletmenin yaşanan bu durumlar sebebiyle hedef odak noktasından uzaklaşması, olarak sıralanmaktadır. Aile üyeleri dışındaki ortakların da şirkete dahil olması ile birlikte bu durum daha da karmaşık hale gelmektedir (Alayoğlu, 2003: 37-39).

**Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri:** Aile işletmeleri için gelişme evresinin son aşamasıdır. Bu evre, iş ve aile değerlerinden birbirinden ayrıştığı, kurumsallaşma ve profesyonel yönetim çalışmalarının yoğun olarak uygulandığı, bir evredir. İşletme yönetiminin etkin ve verimli yönetilmesi ön planda olması sebebiyle, istihdam politikalarında aile bağı ve güvenilirlik diğer evrelerdeki kadar önem arz etmemektedir. İşlerin etkin şekilde icra edilebilmesi için, görev tanımları, çalışma şartları ve çalışan misyonları açık bir şekilde belirlenir. Yapılan bu uygulamalar, iş değerlerinin etkin bir şekilde uygulanması yanısıra; personel istihdamı, kariyer planlaması, performans değerlendirme ve ücret belirleme gibi sistemler için kullanılır. Sürekli olmayı başaran aile işletmeleri; vizyonu ve misyonu belirli, stratejik ve uzun vadeli planlama ile ilgili çalışmaların yapıldığı, müşteri memnuniyeti odaklı, sosyal sorumluluk görevlerinin gerçekleştirilmeye çalışıldığı yapıdır. Bu evreye ulaşmış olan aile işletmelerinin en önemli sorunlarından birisi katılıktır. Kurumsallaşma birlikte oluşan bu katılık, yeniliklere karşı direnç oluşması veya uzun sürede adapte olunması, veya kurallara kökten bir bağlılık oluşmaktadır (Alayoğlu, 2003:40).

Aile işletmeleri yönetimi genel olarak üç farklı modelle tanımlanabilmektedir. Üç farklı yönetim biçimi işletmenin kültürü, stratejisi, performansı üzerinde farklı etkilere sahiptir. Üç yönetim biçiminin söz konusu etkileri Tablo 4'te gösterilmektedir:

**Tablo 4:** Aile İşletmelerin Yönetim Modelleri ve Sonuçları

	<b>Tutucu</b>	<b>Kararsız</b>	<b>Yenilikçi</b>
<b>Strateji</b>	Durgunluk, riskten kaçınma	Kararsız ve tutarsız	Devrimsel yenilik
<b>Örgüt ve Kültür</b>	Gelenekçi-bürokratik, merkeziyetçi	Karışık kültür, çatışma	Yeni birimler, yeni değerler, kaotik örgüt
<b>Yürütme</b>	Eski yapı hala güçlü	Eski ve yeni yöneticilerin karışımı	Büyük ölçüde yenilenme, yeni yönetici
<b>Performans</b>	Pazar payı kaybı	Başarısız projeler, azalan marjlar	Maliyetler ve harcamaların sürmesi
<b>Kuşaklararası Aile Dinamikleri</b>	İdeali arama, beklentilere cevap	Çatışma, çözümsüzlük	Reddetme, bağımsızlık

Kaynak; Erdil; 2004:65-66

Aile işletmelerinin tercih edilen yönetim modelleri aslında aile işletmelerinde yaşanan sorunları da göstermektedir. (Aydemir, Seymen, Taşçı, 2004: 611)

Aile işletmelerinin kendilerine sahip oldukları özgü bir takım özelliklerden dolayı, yönetimi de genel işletme yönetimi kurallarından farklıdır (Aydemir, Seymen, Taşçı, 2004: 611). İşletmeyi kuran girişimci kuşağın sahip olduğu ilke, değer ve normlar yönetim anlayışını da etkilemektedir.

Büyüme sürecindeki Aile İşletmeleri belli bir aşamaya kadar işletme sahibinin yönetim üzerindeki bilgi ve tecrübesi ile idare edilebilmektedir, fakat işletme sahibinin yetersiz kaldığı durumların oluşmasıyla birlikte kurumsallaşma ihtiyacı artmaktadır. Kurumsallaşmanın önemi, kurucu işletmenin başındayken veya işletme küçükken kolayca fark edilememekte; ancak, işletmenin büyüme sürecine girmesiyle birlikte ortaya çıkan yönetim ve koordinasyon sorunları kurumsallaşma ihtiyacını somutlaştırmaktadır (Erdoğan, 2004: 102).

Tablo 5 gösterildiği üzere; Aile Odaklı Yönetim ve Kurumsal Yönetim arasındaki farklılıklar, Aile işletmelerinin hedeflenen başarıyı ve sürdürülebilirliği sağlaması açısından büyük önem arz etmektedir.

**Tablo 5:** Aile Odaklı Yönetim ve Kurumsal Yönetim Biçimlerinin Karşılaştırılması

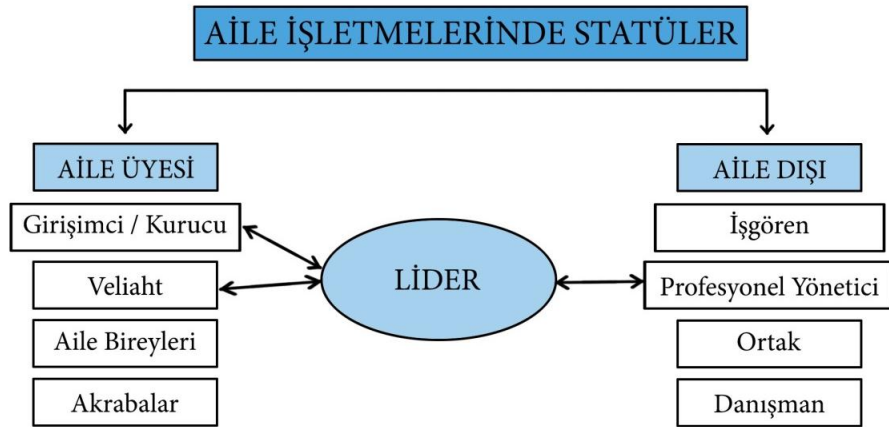
<b>AİLE ODAKLI YÖNETİM</b>	<b>KURUMSAL YÖNETİM</b>
-Ailenin ihtiyaçları önceliklidir.	-İşletme normları ve değerleri , aile ihtiyaçlarından önemli ve önceliklidir.
-Ailede bireyler arasında duygusal ilişkiler söz konusudur.	-İşletmede daha ziyade mantığa dayalı ilişkiler söz konusudur.
-Ailede sevgiye dayalı bağlılık vardır.	-İşletmede sözleşmeye dayalı bağlılık söz konusudur.
-Aileye doğumla katılım olur.	-İşletmeye katılım, deneyim uzmanlık ve potansiyele bağlıdır.
-Ailede sorun teşkil edecek işletme kararlarından kaçınılır.	-İşletmede çalışmak isteyen aile fertlerinin, en az diğer yöneticiler kadar iyi olmaları gözetilir.
-Aile mülkiyeti çok sıkı bir biçimde korunur.	-Süreklilik planı yapılır; varis planı, güvenilir ve sağlam temeller üzerine kurulur.
-Aileye üyelik süreklilik arz eder.	-İşletmeye üyelik performansa bağlıdır.
-Aile üyelerinin tamamının eşit olduğu kabul edilir.	-İşletmede tecrübe ve yeteneğe bağlı olarak, insanlar arasında konum farklılıkları bulunur.
-Aile dışındaki yöneticiler sadece yardımcı olarak görülür.	-Aileden olmayan yöneticilerin işletmede çok önemli bir gücü ve etkisi vardır.
-Yönetim kurulunun tamamı aile üyelerinden oluşur; genellikle bir hukuk müşaviri ya da mali müşavir eşliğinde gayri resmi olarak toplanılır.	-Aileden olmayan yöneticilerin de katılımı ile sürekli ve düzenli olarak resmi toplantılar yapan “Yönetim Kurulu” mevcuttur.

Kaynak; Erdem, 2004

Aile işletmelerinde büyüme sürecinde doğru zaman geldiğinde sahiplik ve yönetimin ayrıştırılması gerektirmektedir. Girişimcilerin, yetenekleri, karakteristik özellikler gelişim sürecinde başarılı olurken, işletmenin sürekliliğini sağlamada zorlanmaktadır. Aile işletmelerinde gelenekler, değerler, saygı, aile ilişkilerinin korunması, işbirliği, gelişme ve öğrenme isteği en önemli unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Hodgetts, Kuratko, 1998: 64).

Şekil 2 de gösterildiği üzere, Aile işletmelerinde önemli olan, Aile ve Aile Dışı Statülerin ve Rollerinin belirlenmesi ve bu iki ayrı birimi bir arada bağlayan Liderlik unsurudur.

### Aile İşletmelerinde Roller Ve Statüler



Şekil 2: Aile İşletmelerinde Roller ve Statüler

Kaynak; (Alayoğlu, 2012: 13)

Aile işletmelerinde, sahiplik ile yönetimi ayırabilmeyi başaran işletmeler daha başarılı olmaktadır. Büyüme ile doğru orantılı olarak, işletmelerde profesyonelleşme ihtiyacı ön plana çıkmaktadır. İşler ve süreçlerdeki iş yoğunluğunun artmasıyla birlikte işletme sahibi yöneticilerin bilgi ve tecrübeleri yetersiz kalmaya başlamaktadır. Ancak aile işletmeleri yöneticilerinde, profesyonel yöneticilerin işletme yer almaları işletme üzerindeki hâkimiyetini kaybedeceği korkusu yaşamalarına sebep olabilmektedir. Aksine, işletmenin büyümesiyle birlikte profesyonel yönetici istihdamı olanakları artmakta ve aile ile işletme arasındaki

sınırlar netleşmektedir. Bu sınırları oluşturması aile işletmelerinin sürdürülebilirliğine katkı sağlamaktadır (Erdoğan, 2004: 98, 108).

### 1.1.3. Aile İşletmeleri Örnekleri

Dünya genelinde, Aile işletmelerinin toplam işletmeler içindeki payı ortalama 90 düzeyinde bulunmaktadır. Portekiz yüzde 70, İngiltere yüzde 75, İspanya yüzde 80, İsviçre yüzde 85, İsveç yüzde 90, İtalya yüzde 95, ABD yüzde 95 ve Türkiye yüzde 95'tir.

**Tablo 6:** Dünya Genelindeki İşletmelerin Aile İşletmelerine Oranı

Ülke	Oran(%)
Portekiz	70
İngiltere	75
İspanya	80
İsviçre	85
ABD	96
İsveç	90
İtalya	95
Türkiye	95

Kaynak; Neubauer, Lank, 1998: 10; PWC

Dünyadaki en büyük 500 şirketin (Fortune 500) üçte biri, İtalya'daki en büyük 100 şirketin 43' ü, Fransa'daki en büyük 100 şirketin 26'sı, Almanya'daki en büyük 100 şirketin 17'si aile işletmesidir (Alacaklıoğlu, 2004: 11).

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde işletmelerin büyük çoğunluğu, aile işletmesi olarak iş hayatına adım atmaktadırlar. Girişimcilik vizyonu ve yoğun çalışmaların da etkisiyle kimi işletmeler, ülkelerinin ekonomilerine yön veren büyük işletmeler haline gelmektedir. Büyük aile işletmeleri sadece Güney Kore, Latin Amerika, Doğu Avrupa gibi gelişmekte olan ülkelerde değil, aynı zamanda Kuzey Amerika, Kıta Avrupası gibi gelişmiş piyasalarda da ülkelerinin ekonomilerinde önemli bir yer tutmaktadır (Deloitte, 2010).

Tablo 7'de Dünya üzerindeki en eski aile işletmeleri gösterilmektedir.

**Tablo 7: Dünya En Eski Aile İşletmeleri**

İşletme Adı	Kuruluş Yılı	Nesil Sayısı	Ülke
Hoshi	718	46	Japonya
Chateau de Goulaine	1000	--	Fransa
Barone Ricasoli	1141	--	İtalya
Barovier&Toso	1295	20	İtalya
Hotel Pilgrim Haus	1304	--	Almanya

Kaynak; O'Hara-Mandel; 2002 ve Family Business School; 2011

Türkiye’de aile işletmelerinin sanayileşmenin geç başlaması nedeniyle ilk 1777 yılında gıda sektöründe hizmet veren Hacı Bekir tarafından kurulmuş olan Hacı Bekir Lokumlarıdır. 1893 yılında Mehmet Emin Botsalı tarafından tekstil sektöründe kurulan Teksima Tekstil ise ilk sanayi aile şirkettir (Gülen, 2005: 6).

**Tablo 8: Türkiye’deki En Eski Aile İşletmeleri**

İşletme Adı	Kurucusu	Kuruluş Yılı	Nesil Sayısı
Hacı Bekir Lokumları	Hacı Bekir	1777	7
Çögenler Helvacılık	Rasih Efendi	1833	4
İskender Mehmetoğlu	İskender Efendi	1860	5
Ziraat Bankası	Mithat Paşa	1863	
Altan Şekerleme	Karagözoğlu Emin Bin	1865	
Hafız Mustafa	İsmail Hakkızade	1864	20
Vefa Bozacısı	Hacı Sadık	1870	4
Karaköy Güllüoğlu	Hacı Mehmet Güllü	1871	
Kuru Kahveci Mehmet Efendi	Mehmet Efendi	1871	
Sabuncakis	İstiraki Sabuncakis	1874	
Hacı Bekir ve Akide Şekerleri	Hacı Bekir	1877	4
Erden Gıda Sanayi	Mahir ve Kamil Kardeşler	1878	
Komili	Komili Hasan	1878	
Cemilzade Şekerci	Udi Cemil Bey	1883	
Hacı Abdullah	Abdullah Efendi	1888	
Hacı Şakir	Hacı Ali	1889	
Teksime Tekstil	H. Mehmet Botsalı	1893	4
Tuzcuoğlu Nakliyat	Tuzcuzade Ahmet Bey	1893	



Konyalı Lokantası	Ahmet Doyuran	1897	3
Alevli AŞ	Yuda Levi	1898	
Pandeli Lokantası	Pandeli	1901	
Arkas Holding	Gabriel Arcas	1902	
Bebek Badem Ezmecisi	Mehmet Halil Bey	1904	
Koska Helva	Hacı Emin Bey	1907	4
Koska	Hacı Emin Bey	1907	
İlancılık	David Samanon, Jak Hulli	1909	
Ece Ajandası	Mehmet Sadık Bey	1910	
Yeniğün Reçelleri	Mahmut Yağcılar	1914	
Abdi İbrahim	Ecz. Abdi İbrahim Barut	1912	3
Uludağ	Mehmet Hakkı Bey	1912	
Ördekçioğlu Mutfak Eşyaları	Ahmet Ördekçioğlu	1919	2
Mustafa Nevzat	Mustafa Nevzat	1923	3
Kamil Koç Otobüsleri	Kamil Koç	1923	3
Eyüp Sabri Tuncer Kolonyaları	Eyüp Sabri Tuncer	1923	3
Doluca Şarapları	Nihat A. Kutman	1926	3
Tatko	Ahmet Emin Yılmaz	1926	3
Koç Holding	Vehbi Koç	1926	3
Kent Gıda A.Ş.	Abdullah Tahincioğlu	1927	3
Nurus	Nurettin Kunurkaya	1927	3
Kafkas Kestane Şekerleri	Ali Şakir Tatveren	1930	2
Uzel Makine	İbrahim Uzel	1940	2
Eczacıbaşı	Nejat Eczacıbaşı	1942	2
Nuh Çimento, Emintaş İnşaat	Nuh Mehmet Baldöktü	1942	3
Tikveşli	Doğan Vardarlı	1943	2
Ülker	Sabri Ülker	1944	2
Sabancı Holding	Hacı Ömer Sabancı	1946	3
İstikbal	Mustafa Sami Boydak	1957	2

Kaynak; Koyuncuoğlu, 2014, Karpuzoğlu, 2004, Göker, Üçok, 2006

Türkiye’de aile işletmeleri kurumsallaşma ile ilgili yaşadıkları sıkıntılar nedeniyle 4. nesile kadar ayakta kalabilmektedir (Bozkurt, 2004: 14).

Faaliyetlerini uzun yıllar sürdürebilen aile işletmelerinin ortak özelliklerinden bazıları şu şekilde açıklanabilir; çalışanlar ile işletme sahipleri arasında duygusal

bağın bulunması, aile içindeki yaşanan problemlerin kısa zaman zarfında çözüme kavuşturulması, gerektiğinde tüm aile fertlerinin işletmede görev almaları ve azimli çalışmaları, bilgi, tecrübe ve işletme kültürünün gelecek kuşağa aynı kararlılıkla aktarılmasıdır. Diğer başarının temelini oluşturan unsurlar ise; değerler, gelenek, iş odaklı yaşam, yenilikçilik ve kurumsallaşma çalışmalarıdır (Ateş, 2009: 94-96, 99).

#### **1.1.4. Aile İşletmelerindeki Temel Sorunlar**

Her Aile İşletmesinin kendine özgü sorunları ve problemleri mevcuttur. Dünyada ve Türkiye genelinde yapılan akademik çalışmaların nihai sonuçlarında işletmelerde karşılaşılan genel sorunlar aşağıdaki gibidir;

- Aile Bireyleri Arasında Ayrımcılığın Oluşması,
- Aile Fertleri Arasındaki Rekabet, Fikir, Sosyo-Ekonomik Ayrılıklar ve Çıkar Çatışmaları,
- Aile Bireyleri Arasındaki Kıskançlık, Çekememezlik ve Bunların Eşlere Yansıması,
- Şirket ve Kişisel Banka Hesaplarının Ortak Kasa Olarak Görülmesi,
- Aile Fertlerinin Ücretlendirilmesinde Adil Bir Uygulamadan Ziyade “Eşitlik” Anlayışını Esas Alınması,
- Kardeşler Arası Denge Sağlanamaması,
- Gelin ve Damatların İşletmede Konumlandırılması,
- Aile Fertlerinin Farklı Beklentileri ve Buna Bağlı Çıkar Çatışmaları,
- Aile Fertleri Arasında Güç ve Otorite Paylaşımından Kaynaklı Anlaşmazlıklar,
- Aile İçi Sorunların İşletmeye Yansıması,
- İnsan Doğal Yapısından Gelen Kültürel ve Sosyolojik Olarak Ortaklık Felsefesini İçselleştirememesi,
- Kurullarla Tanımlanmamış Nesiller Arası Bir Devir Planının Olmaması,
- Birinci Kuşağın Yönetimi Devretmemesi/Devredememesi,
- İkinci Nesil Aile Fertlerinin, Kendilerini Şirkete Adamaması,
- Yönetimi ve Mülkiyeti Devralacak Neslin Hazırlanmasında Geç Kalınması veya Yeterince Hazırlanmaması,
- Yetki ve Sorumlulukların Tanımlanamaması,

- Merkezi Örgüt Yapısı, Otoritenin Ailede Toplanması,
- Patronun Herşeyi Bildiği Düşüncesine Sahip Olması ve Nihai Kararın Her Zaman “Patron” Tarafından Verilmesi,
- Herkesin Yönetimden Şikâyet Etmesine Karşın Bunu Yönetime/Lidere Söylenememesi,
- Korku Kültürünün Sonucu Olarak Şirket İçi Dedikodunun Önlenmemesi,
- Öz Sermaye ile Büyüme İsteği,
- Finansal Yetersizlik,
- Verilere Dayalı Analizlere İtibar Edilmemesi,
- Örgütlenme ve Profesyonelleşme Yetersizliği,
- Aile Bireylerini Profesyonelleri Rakip ve Hakir Görmeleri,
- İnsan Kaynakları Yönetimine Yeterli Önem Verilmemesi,
- Yüksek İş Gücü Devri, Nitelikli Profesyonel Çalışanlarının İstihdam Edilemeyişi,
- Patron ve Profesyonel Çalışma Yaşamının Bütünleşmemesi,
- Yönetim Hakkında Yeterli Bilgi ve Deneyimin Olmaması,
- Kültür Yapısının Girişimcilikle Sınırlı Kalması,
- Prosedür, Yönetmelik, İş ve Belge Akışı Gibi Sistemik Alt Yapının Yetersiz Oluşu,
- Bireylerin Eğitim ve Kendilerini Geliştirme Etkinliklerinin Destek Verilmemesi,
- Sorunların Göz Ardı Edilmesi,
- Kurucuların Aile ve İşletmeyi Kurumsallaştırma Konusunda Zamanında Harekete Geçmemesi.

## **1.2. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma**

Yoğun rekabetin, değişimlerin ve teknolojik gelişmelerin yaşandığı, iletişimin hızının en üst seviyelere ulaştığı, dünya kalite standartları gibi olguların piyasada bulunan tüm kuruluşları çevreye uyum sağlaması için sahip olmasının zorunluluk haline gelmesi ile şirketleri arayışlara sevk etmiştir. Kurumsallaşma kavramı, 1990 yıllarından itibaren Dünyadaki ve Türkiye’deki kamu, özel idare, işletmeler ve aile şirketlerinin gerçekleştirilmesi için üzerinde yoğun mesai harcadığı bir kavramdır. Kurumsallaşma olgusunu içselleştirebilmiş olan şirketleri; varlıklarının sürdürülebilirliğe, yoğun rekabete ve değişimlere uyum sağlama konusunda diğer

işletmelere kıyasla daha başarılı olduklarına yapılan akademik çalışmalar ile kanıtlanmıştır.

Kurumsallaşma kavramı farklı biçimlerde açıklanmıştır. Kavrama ait ilk tanımlama 1948 yılında Selznick tarafından yapılmıştır. Selznick kurumsallaşmayı “değerleri içselleştirme” olarak tanımlamış ve farklı değerlerin işletmenin karakterini oluşturduğunu ve işletmenin dış faktörlere ve ihtiyaçlara duyarlı ve esnek hale gelmesi olarak ifade etmiştir.

Kurumsallaşma kavramının ilk kez örgütsel analizlerde kullanılması Meyer ve Rowan tarafından 1977 yılında gerçekleştirilmiştir. Meyer ve Rowan kurumsallaşmayı; sosyal süreçlerin ve zorunlulukların kurallar haline gelmesiyle, kuralların sosyal düşünce ve davranış hali olması olarak tanımlamışlardır (Dönmez, 2009:40, Baran, 2001:6). Berger-Lucmann ve Zucker’e göre kurumsallaşma, örgüt içinde gerçekleştirilen hareketlerin tüm bireyler için benzer anlamlar taşıması ve gelenekselleşmesi olarak tanımlamışlardır. Orru, Biggard ve Hammilton’un kurumsallaşma tanımı; bir işletmenin faaliyet gösterdiği çevredeki diğer işletmelerin yapı ve işleyiş özellikleri ile arasındaki paralelliği ve örgütsel yapılarından zamanla oluşan benzerli olarak tanımlanmıştır.

Lepperson kurumsallaşmayı, çevreden işletmeye yönelme ile işletme – çevre uyumunun öne çıktığını olarak ifade etmiştir.

İşletmelerin birbirini taklit etmesi kurumsallaşmanın önemli bir amacı olan değişen çevreye uyum sağlanmasına da katkıda bulunmaktadır. Bu yaklaşımda işletmelerin başka işletmeleri taklit etmesi sonucunda birbirlerine benzedikleri ve benzeşme kavramının gerçekleştiği ileri sürülmektedir. Benzeşme işletmelerin belirsizlikten kurtulmak amacıyla başarılı işletmeleri taklit etmeleri ve onlara benzemeleri olarak açıklanabilir (Deephouse, 1996: 1024).

March’a göre kurumsallaşma; işletmeler çevresel faktörler ile birlikte değişim sürecine girerler, bu değişim ile yeni-farklı konularda bilgi sahibi olurlar ve yeni duruma uygun standartlar geliştirmeleri olarak tanımlanmıştır.(Eryılma, 2002:17)

Kurumsallaşma, işletmelerin kişilerden bağımsız olarak uzun yıllar hayatta kalabilmesidir (Koç,1983:17).

Kurumsallaşma; işletmenin bir sistem haline gelmesidir (Sağlam,2002: 32–38).

Kurumsallaşma; işletmenin gerekli piyasa koşullarına uygun yönetim, örgüt yapılanmalarını ve sistemleri oluşturarak, bir kurum olmaya özgü davranış, standart

ve ilkeleri belirleyerek bunları yazılı hale getirmesi ve uygulayabilmesi olarak tanımlanabilmektedir (Aydemir, 2003: 606).

Kurumsallaşmanın bir süreç, bir yaşam biçimi olduğu ifade edilmektedir (Bıçakçı, 1990: 7).

İşletmelerin ayakta kalabilmeleri için, küresel anlamda yaşanan hızlı değişimler, değişen rekabet koşulları, ekonomik kriz gibi faktörlerin karşısında hızlı ve etkili bir şekilde önlem alabilecek ve çözüm üretecek mekanizmaları geliştirmeleri zorunlu hale gelmektedir. Kurumsallaşma bu mekanizmalardan en başında gelmektedir. İşletmelerin kurumsallaşma ihtiyaçlarının oluşması, küresel değişimlere adapte olabilmesinin yanısıra, işletmelerin kendi yeterlilikleri yönünden de önemlidir (Birbil, Özdemir, 2007:2).

Kurumsal yönetimin evrensel kabul ve geçerliliği olan ana ilkeleri; adillik, hesap verebilirlik, şeffaflık ve sorumluluktur (BTSO; 2006).

Dünyadaki ve Türkiye'deki araştırmacıların ve fikir sahiplerinin yapmış olduğu Kurumsallaşma tanımlarının özeti olarak; Kurumsallaşma bir şirketin kişilerden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, kendisine özgü iş yapma usullerin ve yöntemlerinin belirlenmesi, bu sayede diğer şirketlerinden ayırt edici bir kurum kültürüne bürünmesi sürecidir (Karpuzoğlu, 2001:72).

### **1.2.1. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Genel Çerçevesi**

Aile işletmelerinde, işletmenin büyümeyi sürdürmesi ile birlikte kurumsallaşma ihtiyacı kendiliğinden ortaya çıkar. Bu evredeki bir işletme için; profesyonel çalışan ihtiyacı gündeme gelmektedir. Kurucu aile bireyi, yönetim konusundaki eksikliklerinin giderilmesi için profesyonel yönetici desteği alma eğiliminde bulunmaktadır. Profesyonel yönetimin aile işletmesinde yer almasıyla birlikte, geçerli olan aile içi kuralların yerini belirli standartlar almaktadır. Bu durumların oluşmasıyla işletme kurumsallaşma yoluna girmiş olmaktadır. Aile işletmeleri bu sayede, kurumsallaşmayı başarmış işletmelere benzemeye başlar. Bu evreye "kritik büyüme evresi" adı verilmektedir. Kritik büyüme evresi, işletmeler için önemli kilometre taşı olarak kabul edilir (Müftüoğlu, Kavuncu, 1988: 9).

Kurumsallaşmanın önem kazanması şirketlerin büyümesiyle doğru orantılı olarak önemi artmaktadır. Aile şirketleri açısından; ikinci neslin işi devralması veya işin

içine dahil olması ile kurumsallaşmaya olan ihtiyaçları artmaktadır. Kurumsallaşmayla amaçlanan örgütün yapısını düzenleyecek, ömrünü uzatacak, devamlılığını sağlayacak olan bir sistem yaratmaktır. Kurumsallaşmanın başarısı sistemin doğru bir şekilde yerleştirilmesine bağlıdır (Garih,1991: 59).

Yönetimde sistemi kurmaktaki amaç; kurumda yapılması gereken işlerin, faaliyetlerin hangi makamlar yada organlar tarafından yapılacağıının belirlenmesidir (Garih, 2001: 29).

Aile işletmesinin kurumsallaşması söz konusu olduğu durumlarda yaşanacak süreçler daha önemli hale gelmektedir. Aile işletmelerindeki durumun farklılığı; akrabalık bağlarının mevcut olması ve yaşanan duyguların alınacak kararlar üzerinde etki oluşturmasından kaynaklanmaktadır. Fakat işletmenin sürdürülebilirliğinin sağlanabilmesi durumlar karşısında mantıksal kararlar alabilme ve tüm aile bireyleri için geçerli ve bağlayıcı kuralların hâkim olması ile doğru orantılıdır (Fındıkcı, 2008: 82-84).

Aile işletmesinde kurumsallaşmanın uygulanabilmesi için aile mensubu yöneticilerin bu düşünceye hazır olması gerekmektedir. Kurumsallaşmanın sağlanabilmesi Aile işletmelerinde beklenen ana maddeler aşağıdaki gibidir (Kuzu, 2010: 32-33):

- İşletmenin güçlü ve zayıf taraflarını göz önüne alan uzun dönemli stratejiler oluşturulması,
- Aile mensuplarının yönetim ve stratejiye yönelik eğitim almaları ve bilgilere erişmelerinin sağlanması,
- Aile mensuplarının işletmede çalışmalarına yönelik kurallar tanımlanmalıdır,
- İşletme büyüdükçe profesyonel yöneticiler işletme bünyesine dahil edilmelidir,
- Aile mensupları arasındaki güçlü bağ iyi bir şekilde değerlendirilmelidir,
- Tüm aile mensuplarının ve çalışanların yönetimde karar alma sürecine mutlaka katılmalarına imkan sağlanmalıdır,
- Aile mensuplarının işletme içindeki yetki ve sorumlulukları net bir şekilde ortaya konmalıdır,
- İşletmenin kurumsal bir kimlik kazanması sağlanmalıdır,
- İşletme içinde iletişim güçlendirilmelidir,
- Şirket hisseleri ile ilgili olarak adil ve herkes tarafından kabul görececek bir aile anayasası oluşturulmalıdır,
- Yönetimde uzman bireylerin fikirlerine danışılmalıdır.

Aile şirketleri, kurumsallaşmayı yanlış yorumlarından dolayı uygulamada sorunlar yaşayabilmektedirler.

Aile şirketlerinde kurumsallaşma kavramı; şirketinin yönetimini, kontrolünü ve denetimini tamamen aile dışı bireylere bırakılması, işi bırakıp bir kenara çekilmek, herkesin sözüne göre hareket etmek, bir sürü danışman tutmak, şirketin sırlarını dışarıya çıkarmak, gibi algılanmasının dolaylı sıcağı bakılmamaktadır.

Aksine kurumsallaşma, işletmenin çalışanlara güven vermesi, çalışanlarına ortak bir çalışma ruhu ve ortamı kurulması, işlerin etkin bir şekilde yerine getirilmesini, üretilen mal ve hizmetlere güven duyulmasını ve bunların yararlı olmasını, borçları geri ödeyebilme yeteneğini, yapılan hataların zamanında telafi edebilmesini, iyi bir iş ahlakına ve normuna sahip olunmasını, servis ağının güvenilir olmasını ifade etmektedir. (Dönmez, 2009: 41-42). Her sistemde, sistemin parçalarının, rollerinin ve görevlerinin belirlenmiş olması ve sistemin kendi bütünlüğü içinde işleyebilmesinin ve karşılıklı etkileşiminin altyapısının kurulmuş olması gerekmektedir (Chua,2003:90, Tetik, Uluyol, 2005:21).

Aile işletmelerinin kurumsallaşmayı gerçekleştirebilmeleri için aile liderlerinin; güçlü, farklı beceri, bilgi ve yeteneklere sahip olmaları gerekmektedir. Aksi takdirde değişime karşı direnme o aile işletmesini yok edebilir (Pazarcık,2004:36).

İhtiyaçların karşılanmasında aile ve iş önceliklerinin çakışması, aile ve iş değerlerinin ayrı olarak göz önüne alınması, aile ve iş arasında dengenin sağlanamaması ve aile ve işle ilgili rollerin birbirine karışması gibi nedenlerden dolayı hem ailenin hem de işletmenin kurumsallaşması önem arz etmektedir (Taşhan, 2010: 44).

Aile işletmelerinin kurumsallaşma göstergeleri aşağıdaki gibidir (Arbak, 2010: 33, Taşhan, 2010: 44):

- Aile Anayasası
- Aile Konseyi
- Profesyonelleşme
- Yönetim Kurulu
- Devir Planı
- Miras Planı
- Acil Durum Planı
- Çatışma Yönetimi

Türkiye'deki aile işletmelerinin yöneticilerini kapsayan bir araştırmaya göre aile şirketi sahiplerinin % 85'inin dile getirdiği sorunlarının başında yönetimde yetersizlik ve kurumsallaşmanın gerçekleştirilememesinin yer almaktadır(Us, 2004).

### **1.2.2. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreçleri**

Geçici olmayan her örgütleniş, içerdiği bireysel ve grupsal etkileşimin ölçüsüne bağlı olarak, az veya çok kurumsallaşma süreçlerinden geçmektedir. Burada temel olan sürecin genel kabul görmüş olmasıdır (Duygulu,1998:14). Kurumsallaşma; bir şirketin, kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması; değişen çevre koşullarını takip eden sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak organizasyonel yapısını oluşturması, iş yapma usul ve yöntemlerini kültür haline getirmesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünme süreci olarak tanımlanmaktadır (Karpuzoğlu, 2003:72).

- Kanunen Tanınma
- Varlığın Sürekli Kılınması
- Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu
- Kurumsal Kimlik Kazanma
- Sadelik
- Farklılaşma
- Esneklik
- Özerklik

#### **Kanunen Tanınma;**

Hukuki şekli ister serbestçe seçilsin isterse de yasalarca düzenlenmiş olsun asıl önemli olan konu, örgütlerin yönetsel ve örgütsel zorunluluklarının olmasıdır (Karpuzoğlu,2002:79). Hukuki yapının getirdiği prosedürlerin baskınlığı, işletmelere örgütsel açıdan zorluklar getirebilmektedir. Örgütler bu hukuki mecburiyetlerin yanı sıra, toplumun yaşaması, kültürünün devamlılığı için gerekli olan töre, gelenek, görenek, din vb toplumsal ilişkileri düzenleyen anayasa, yada tüzük, yönetmelik ve yönergelere de uymak zorundadırlar. Ülkemiz açısından şirketlerin varlıklarının; Türk

Ticaret Kanunu, Türk Borçlar Kanunu, Türk İş Hukuku, Türk İcra İflas Kanunu vb. kanunlara göre şekil aldığı belirtilmiştir (Karpuzoğlu, 2002: 79).



### **Varlığın Sürekli Kılınması;**

İşletmeler varlıklarını sürekli kılmaları için; sürekli değişen koşullara adapte olmak için dinamik yapıya sahip olmaları gerekmektedir. İşletmeler kuruluş aşamasında büyüklük, üretim alanı ve kapasite, dağıtım kanalları ve beklenen gelişmeler gibi temel unsurları göz önüne alarak kuruluş amaçları doğrultusunda işletme içindeki görev, faaliyet ve davranışları düzenleyen bir yapı oluştururlar. Bu yapı günün değişen koşullarına ayak uydurabilecek esnekliğe ve işletme ihtiyaçlarını karşılayabilecek niteliğe sahip olduğu takdirde örgütler varlıklarını sürdürebilirler (Ülgen, 1990:129)

### **Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu;**

Birey her örgütün temel taşıdır. Bireyin en belirgin özelliği sosyal bir varlık olmasıdır. Bireyler sosyalleşirken genellikle kendi ihtiyaçlarını ve çıkarlarını ön planda tutarlar. Dolayısıyla bireyler örgütlere kendi ihtiyaçlarını karşılamak ve amaçlarına ulaşmak için katılırlar. Diğer taraftan, örgütlerde belli amaçların gerçekleştirilmesi için kurulurlar. Hedeflerini gerçekleştirmek için bireylerden yararlanırlar ve değişen koşullar doğrultusunda hedeflerini ve amaçlarını revize ederek sürekliliklerini sağlarlar. Kısacası örgütsel ve bireysel amaçlar birbirleriyle uyumlu olduğu müddetçe gerçekleşebilir. Aksi takdirde bir amacın gerçekleşmesi bir tarafın amacını tatmin ediyor, diğerinin etmiyor ise bu durum aslında her iki taraf içinde bir kayıptır. (Donnelly, Gibson, Ivanchevich, 1988:40-41)

İşletme, kendi yapısına uygun bir yaşam düzeni kurmak ve düzenin sürekliliğini sağlamak amacıyla, birey ve gruplardan oluşan, bireyler ve grupları işletmeye ait vizyon ve misyon doğrultusunda yönlendiren yada gerçekleştirmek üzere çeşitli çabalara girişen sosyal yapılardır (Karpuzoğlu, 2002: 80).

Kurumsallaşmaya yönelik yapıların temel sorumluluklarından birisi örgüt ve bireylerin amaçlarına aynı doğrultuda olmasıdır.

### **Kurumsal Kimlik Kazanma;**

Kurumsal Kimlik; kurumun diğer kurumlardan farklı bir örgütsel organizasyona, değerlere ve ilişkiler sistemine sahip olmasıdır.

Kurum kimliğine sahip olunması; işletme stratejisinin net olarak ortaya konulması, kurumsal hedeflerin belirli olması, iletişime açık yapılarının sağlanması, takım

ruhunun ve motivasyonun oluşturulması, hem çalışanlar hem de kuruluş için oluşturulması önemlidir (Okay, 2003: 76).

Selznick tarafından kurumsallaşma düzeyinin belirlenmesindeki olgular; sadelik, farklılaşma, esneklik ve özerklik dört ana başlıkta irdelenmektedir (Selznick, 1996:273)

### **Sadelik;**

İşletmenin organizasyonel yapısının basit, herkes tarafından anlaşılabilir olmasıdır. Sadelik ihtiyaç duyulmayan formalitelerden arınmak, daha kısa zamanda, daha az kaynak kullanarak, daha küçük bir alanda ve daha az insan gücü kullanarak mal veya hizmet üretmektir (Dalay, 2001: 454). Bir örgütün tamamının ya da herhangi bir alt bölümünün yapı ve işlev açısından farklılaşması ile bu örgütlerde çalışanların zihinsel ve duygusal yönelimlerinin değişmesi ve ön plana rasyonelliği almaları, örgütlerin karmaşıklığının ya da basitliğinin belirleyicileridir (Selznick, 1996: 271).

Bir sistem olarak örgütün bütününün veya bir alt sisteminin yapı ve işlev yönünden farklılaşması ile bu sistemlerde çalışanların zihinsel ve duygusal yönelimlerinin değişmesi ve rasyonelliği ön plana çıkarmaları, örgütlerin karmaşıklığını veya basitliğini belirler (Karpuzoglu, 2000:60).

Durumsallık yaklaşımının önemli temsilcisi Thompson'a göre ise; işletmenin dış çevre unsurları az ise organizasyonda ihtiyaç duyulan ilke ve kurallarda az olacak ve dolayısıyla organizasyon yapısı yalınlaşacaktır. Buna karşın karmaşık bir dış çevrede ihtiyaç duyulan ilke ve kuralların miktarı artacaktır (Koçel, 2005:265).

### **Farklılaşma;**

Selznick kurumsallaşma düzeyinin yüksek olduğu işletmelerde kendilerine diğer işletmelerden farklı özellikler ve ayırt edici yeterliliklere sahip olmaları gerektiğini belirtmektedir.

Farklılaşma düzeyinin yüksek olması dinamik bir yapı sağlarken kontrol açısından zorluk seviyesini artırır. Bu nedenle bütünleşme ihtiyacı artar. Kurumsallaşmış işletmelerin organizasyonel yapı birimleri arasında yüksek oranda farklılaşma mevcuttur (Süder, 1989: 149).

### **Esneklik;**

Kurumsallaşmak, hantal bir yapıya sahip olmak değildir aksine; değişimi ilk gerçekleştiren veya değişimin gereklerini yerine getirerek mevcut pazarda varlığını ve rekabetini devam ettirmektir.

Emery ve Trist tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda; organizasyonlar ile çevreleri arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Bu çalışmanın sonucuna göre; işletme ve çevresi arasında yoğun bir karşılıklı ilişki olması durumunda çevresel unsurlardaki değişimlerin sonuçlarını tahmin etmek zordur. Dolayısıyla işletmelerin çevrelerinde yaşanan bu değişime uyum sağlayabilmeleri zordur (Koçel, 1995:210-212). Söz konusu uyumu yakalayabilen işletmelerin kurumsallaşma seviyelerinin yüksek ve organizasyon yapılarının esnek olduğu görülmektedir. Buna karşın çevreye uyumda zorlanıyor ve katı davranışlar sergiliyorsa kurumsallaşma düzeyinin düşük olduğu söylenebilir.

### **Özerklik;**

Kurumsallaşma açısından önemli olan bir olgu özerkliktir. Özerklik işletmeler açısından tanım olarak; kendine özgü birtakım özelliklere, farklılaşmış yeterliliklere, iş yapma yöntemlerine veya kurallara sahip olmaktır. Bu da bu işletmelerin kurumsal kimliklerinin olduğu anlamına gelmektedir. Kurumsal kimlik bir işletmenin hedeflerine ulaşmak ve erişmek istediği imaja sahip olabilmek için kendisini çalışanlarına, müşterilerine ve topluma tanıtmak amacıyla kullandığı bütün yöntemlerini tek bir güç halinde toplaması ve kullanmasıdır. Kurumsallaşmayı başaramış işletmelerde işletmenin sahipleri veya yöneticileri yönetsel kararlarda özgürce davranır ve bu şekilde işletmenin diğer işletmelerden farklı ve kendine özgü bir kimlik kazanmasına yardımcı olurlar (Selznick, 1996:270, Özdevecioğlu, 2004: 115).

### **1.2.3. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Stratejileri**

Aile şirketlerinin kurumsallaşmanın sağlanabilmesi için oluşturulması gereken stratejik adımlar aşağıdaki gibidir;

- Yönetim Anlayışı
- Liderlik

- Kurum Kültürü
- Eğitim Politikaları
- İnsan Odaklı Yönetim
- Profesyonelleşme
- Formalleşme
- Şeffaflık
- Tutarlılık

### **Yönetim Anlayışı;**

Kurumsal Yönetim Anlayışı; aile şirketlerinin kurumsallaşmasında temel adımlardan biridir (Kök,2005:48). Aile şirketlerinde kurumsallaşma sürecinin önündeki engellerden birincisi; kurucu aile üyesinin işletmeyi çocuğu gibi sahiplenerek işletmenin bütün yönetim faaliyetlerinin sorumluluklarını ve yetkilerini diğer aile üyeleri ile paylaşmamasıdır. İkinci olarak, ortakların bazılarının yönetim kadrosunda görev alırken bazılarının yer almamasıdır. Bunlara ek olarak, aile üyesi olan ve olmayan yönetim kurulu üyelerinin bir arada çalışması da sorun teşkil etmektedir. Aksine, işletmelerin uzun ömürlü ve başarılı olabilmelerini sağlayan kurumsal yönetim anlayışında; profesyonel yönetim kadroları ile aileden olan yönetim kadrolarının takım çalışmasını meydana getirebilmeleridir (Kök,2005: 48). Aile işletmelerine yönelik kurumsal yönetim anlayışının temel unsurları Tablo 8 de gösterilmiştir:

**Tablo 9:** Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim Anlayışının Temel Unsurları

<b>Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim Anlayışının Temel Unsurları</b>	
<b>Kurallar</b>	Aile Değerleri ve Kültür İş Değerleri ve Kültür Faaliyet Sistemleri
<b>Yapılar</b>	Genel Kurul Yönetim Kurulu Danışma Kurulu Yönetim Kurulu Başkanı

	Genel Müdür İşletme Müdürü
<b>Bireyler</b>	Sahipler Aile Üyesi Yöneticiler Aile Üyesi Olmayan Yöneticiler Ortaklar Profesyonel Yöneticiler
<b>Faaliyetler ve Süreçler</b>	Örgütü Yönetmek İşletme Yönetiminin Kararlarını Kontrol Etmek Hissedarlara Karşı Şirket Faaliyetlerinden Sorumlu Olmak

Kaynak; Gubitta, Gianecchini, 2002: 280

### **Liderlik;**

Liderler; karakterleri, düşünceleri ve değerleri ile şirketlerin kurumsallaşma yönündeki şekillenmesindeki en etkin kişilerdir.

Liderlik sadece bireylerin yada kurumların olumsuz durumlarda kurtarıcı rol oynaması değil, öz yönetimi, bağımsız çalışmayı ve girişimciliği teşvik eden, adil ve demokratik kararlar alabilen bireylerdir.

Aile şirketlerindeki hissedar ortakların her biri kendilesini şirketin lideri olduğuna inanmaktadır ve bu durum gerçek liderin kim olduğunun belirsizliğinin işletmenin sağlıklı ilerlemesinin önünde büyük sorun oluşturmaktadır. İşletmelerin başarılı olabilmesini sağlayan liderlerin ortak özellikleri; cesur, geniş vizyonlu, ikna yeteneğine sahip, tüm hak sahiplerini bir araya toplayıcı ve bütünleştirici, takım ruhuna sahip, yenilikçi ve yaratıcı olması gerekmektedir (Nasibitt, Adurdene, 1991:199).

### **Kurum Kültürü;**

Kurum Kültürü, kurucu bireylerin vizyonunun ve kültürünün işletmeye yansması olarak tanımlanmaktadır. Kurum kültürünün oluşmasındaki diğer etkenler; sektöre özgü dinamikler ile yönetici ve çalışanların sahip oldukları değerlerin ve

inançların harmanlanması, o şirketin kurum kültürünün oluşmasındaki diğer önemli hususlardır (Vural, 2004:41 Sohodol, 2004:327). Kurum kültürü; bir kurumun iş yapış şeklini, verdiği kararları, oluşturduğu işletme imajını, çalışanlarına sağladığı imkanları ve kurumun tüm olanaklarını bir arada tutulması olarak adlandırılmaktadır (Pazarcık, 2004:51).

Aile üyesi yöneticilerin, iş ve aile ilişkileri arasındaki dengeyi yönetebilmeleri kurumsallaşmanın sağlanabilmesi için gereklidir. Ayrıca, disiplin kuralları aile bireyleri ve diğer çalışanlar arasında dengeli bir şekilde uygulanmalıdır. Uygulamaların; iletişimi geliştiren ve davranış düzlemine uygun olması gerekmektedir (Cole, 2001:351).

### **Eğitim Politikaları;**

Şirketlerin kurumsallaşmayı gerçekleştirebilmeleri için önemli bir unsur; işletme içerisinde eğitimin sürekli hale getirmesidir. İş yerlerinde kullanılan mevcut bilgilerin bulunan pazarın ihtiyaçları ve teknolojik gelişmeleri doğrultusunda güncellenmesi, şirketlerin değişen ve gelişen koşullara uyum sağlamasına olanak tanımaktadır. Eğitim kişilerin mevcut bilgilerini geliştirme, karar alabilme süreçlerindeki tutumları, genel davranış ve anlayışlarında gelişim sağladığı sürece, eğitime yapılan yatırım gereklilik ve ihtiyaç haline gelmektedir (Kök,2005:253). Aile şirketlerinde verilen eğitimlerin aile bireyleri ile kısıtlı kalmaması ve tüm çalışanlarında katılımının sağlanması, kurumsallaşmanın gerçekleşmesinde büyük önem arz etmektedir.

### **İnsan Odaklı Yönetim;**

İnsana odaklı yönetim yaklaşımının temel felsefesi, çalışanların yaptıkları işin önemli olduğuna inandırmak ve işlerini sevmelerini sağlamak, yaptıkları işin önemini takdir etmek, ve bireyleri komutları yerine getiren üretim faktörü olarak değil, üretime katılan, inceleyen, araştıran, düşünen beyinler olarak görmektir (Akat, Atılğan;1992: 40–43).

Yüksek düzeyde kurumsallaşmış bir aile şirketi müşterilerine, çalışanlarına ve ilişkide bulunduğu tüm kişi ve kuruluşlara odaklanan bir politika benimseyen insana yönelik bir organizasyondur (Bozkurt, 2005: 14).

## **Profesyonelleşme;**

Aile işletmelerinde varisler; işletmenin yönetimini etkin ve verimli şekilde gerçekleştirebilecek yetenek ve bilgiye sahip olmamalarına rağmen işletmenin başına gelme istekleridir (Westhead,2002:254).

Profesyonel yöneticiler, girişimcilik özelliği yüksek, bilgi birikimi ve deneyime sahip bireylerdir. Bu nedenle profesyonel yöneticilerin işletmede bulunması, işletmelerinin verimliliklerini ve etkinlerini yükseltmekte ve işletmenin ilerlemesinde büyük katkı sağlamaktadır (Wallece,1995).

Profesyonellik seviyesi ile işletmenin adilliği arasında doğru orantı bulunmaktadır.

Bu durum çalışanların işletmeye duydukları bağlılığın ve dolayısıyla katkılarının artmasına neden olmaktadır. Profesyonel bireylerin çalıştığı işletmeler, diğer işletmelerin uygulamalarını takip edebilmekte ve bunların başarılı olmuş uygulamalarını kendi işletmelerinde uygulayabilmektedirler (Karacaoğlu, Sözbilen, 2013: 43).

## **Formalleşme;**

Formalleşme, işletme yapısının; çalışanların görev, yetki, sorumluluklarının ve yönetim fonksiyonlarının yazılı olarak tanımlandığı, ve bu faaliyetlerin ve bu ait süreçlerin kurum içi ve kurum dışı ilişkilerde yürütüldüğünün tanımıdır. (Wallace, 1995:228, Walker, 1997:76, Gatignon, Xuereb,1997:77, Hartline, 2000:36).

Formalleşme, işletmelerde sağlıklı bir hiyerarşinin ve hesap verebilirlik ilkesinin işlenmesine imkan vermektedir ve bu durum işletmenin tercih edilebilirliğini arttırmaktadır (Adler,Bryan, 1996:63, Staggenborg,1988:586).

İşletmelerin Formalleşmesi; belirlenmiş olan yöntem ve ilkelerin pratikte ne düzeyde gerçekleştirildiği ile tespit edilmektedir.

İşletmelerin formalleşmesini, kurumsallaşma açısından büyük öneme sahiptir.

İşletmenin kişilere olan bağlılığından arındırılması ve kural ve standartlara dayalı olarak yönetilmesi işletmeye istikrar ve sürdürülebilirlik sağlamaktadır.

## **Şeffaflık;**

Kurumsallaşmanın diğer bir önemli öğesi olan şeffaflık ilkesi, işletmenin tıari sırları hariç, tüm paydaşlara ayırım gözetmeden; zamanında, doğru, eksiksiz,

anlaşılabilir, analiz edilebilir bilgilerin sunulmasını ve oluşacak tüm sonuçlardan paydaşların bilgilendirilmesi hedeflenmektedir.

Şeffaflık işletmenin meşruiyetini arttırmakta katkı sağlamaktadır, ve işletmeye karşı duyulan güven ve bağlılığın artmasını sağlamaktadır. Bu durum işletmenin kurumsallaşma sürecinde önemli rol oynamaktadır (Tavşancı,2009: 23).

### **Tutarlılık;**

Tutarlılık anlam olarak; her bir parçanın ait olduğu bütünü yansıtmayı ve birbirleri ile uyumlu bir şekilde görevlerini yerine getirmesi olarak tanımlanmaktadır. Müşteriler açısından işletmelerin ürün ve hizmetlerinde tutarlı olması, işletmeleri rakiplerinden ayırt eden önemli bir özelliktir. Tutarlı işletmeler müşterilerinde oluşturdukları güven ile müşterilerin geleceğin bilinmezliğinde korur (Wallace, 1995:232, Hosmer,1995:398).

Ayrıca işletmelerin tutarlılığı işletmelerin meşruiyet seviyesini yükselmekte ve dolayısıyla işletmeler kurumsallaşmaktadır (Deephouse, 1996: 1025,Reed,1996:184).



## İKİNCİ BÖLÜM

### 2.1.AİLE ANAYASASI

Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın ilk basamağı aile ilişkilerinin kurumsallaşmasıdır. Her aile farklı bir yapıya ve kültüre sahiptir. Aile işletmesinin başarı olabilmesi için, sonraki kuşakların, sahip olunan kültür ve aile yapısının etkisiyle kendi vizyonunu, misyonunu oluşturmaları gerekmektedir. Sayılan bu olguların korunabilmesi güçlü ve kurumsallaşmış bir iletişimin varlığı gerçekleşir (Brown, 1997:1).

Kurumsallaşmak inanç ve özveri gerektiren bir süreçtir. Ailelerin kurumsallaşması, bir düzen dahilinde hareket edebilmeleri şirketlerinkinden daha zordur. Dolayısıyla ilk olarak ailenin özveride bulunması gerekir. Kurumsallaşma, yönetimin tek elde toplanmasına karşı olan, yönetim bilgisine dayalı olarak yürütülmesi gereken profesyonel nitelikte bir sistemdir (Us, 2004:3).

Yapılan araştırmalar, dünya genelinde ikinci neslin yönetiminde yaşamını sürdüren aile şirketleri, toplamın % 5'ini geçmemektedir. ABD'de aile şirketlerinin % 40'ı beş yılda bir yok olmaktadır. Kalanlarının ise % 66'sı ikinci nesilde batmakta ya da el değiştirmektedir. Geriye kalanların ise ancak % 17'si üçüncü nesile devam edebilmektedir. İngiltere'de de aile şirketlerinin % 24'ü ikinci nesile, % 14'ü ise üçüncü nesile kalabilmektedir. Almanya'daki aile şirketlerinden sahipliğini 20 yıldan fazla koruyabilen aile şirketi oranı % 42'dir (Adsan, Gümüştökin, 2006:180). Türkiye'de ise ilgili literatür incelendiğinde aile şirketlerinin ikinci ve üçüncü nesile devam etme oranı yaklaşık %10'dur (Berktaş, 2014).

Türkiye'deki aile anayasası çalışmaları, büyük aile işletmelerinin bu yöndeki girişimleri ile başlamıştır. 1970'lerin sonunda birkaç büyük aile işletmesi ile başlayan, 1980'li yıllarda çoğu büyük aile işletmesinin aile anayasalarını hazırlaması ile devam etmiştir. Aile anayasası çalışmaları Türk aile işletmeleri arasında 2000'li yıllardan sonra yaygınlaşmıştır. 2000'li yılların ilk yarısında bu süreci gözlemleyen bir takım kurum ve kuruluşlar, bu alanda bazı yayınlar ve toplantılar yapmıştır. İlk kurum bazında yayın olarak, Ankara Sanayi Odası'nın (ASO) (2005) yayımladığı Aile Anayasası kitapçığı, aile anayasalarının hangi alt başlıkları içeren olarak bulunmaktadır. İSO'nun (2003) düzenlediği Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma semineri, aile anayasalarının alt başlıklarının tartışıldığı ilk, geniş kapsamlı toplantı

olarak nitelendirilmektedir. Ayrıca, Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi (CGS) (2009), Deloitte (2007) ve PwC (2014) gibi kuruluşların da aile anayasalarının hazırlanma şekli ve alt başlıkları üzerine önemli yayınlar yaptığı görülmektedir.

PwC’i tarafından gerçekleştirilen çalışmaya göre; Türk aile işletmelerinin bir çoğu genç işletmelerdir, birinci veya ikinci nesil tarafından yönetilmektedirler. Uzun vadeli ve karlı planlarının hayata geçirilmesi için işletmelerin henüz yeterli zamanı olmamıştır. Diğer taraftan birçok işletme, yönetim devrini yönetmekte sorun yaşamakta ve sürdürülebilir büyümeyi uzun vadede sağlayamamaktadır (Brok,2010). Bunlara ek olarak, Türk aile işletmelerinde ekonomik kriz ortamlarının belirsizliğinden çok aile içi anlaşmazlıklardan dolayı işletmelerin sürdürülebilirliği konusundaki yaşanan endişeler sorun olarak gündeme gelmektedir. Türk aile işletmelerinin yaşanan bu sorun karşısında, temel kurumsal uygulamalarını hızla hayata geçirmeye çalıştıkları gözlenmektedir. Fakat, temel kurumsal uygulamalarının son evrelerinden olan, aile anayasası ve devir planlarının hazırlanması gibi unsurların gerçekleştirilmediği görülmektedir (Karakurt,2014).

Türkiye’nin en büyük aile işletmelerinin birçoğunun aile anayasalarını hazırlamak için danışmanlık hizmetleri aldıkları bilinmektedir. Bu süreci, başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için, ailenin ve işletmenin beraberce tanımladığı bir takım kuralların uygulanmasıdır. Bu kuralları oluşturulması sırasında aile üyelerinin beraberce karar vermesi ve sonrasında da tüm bireylerin oluşturulan kurallara uyması ön koşuldur. Bunun sağlanabilmesi için hazır bir anayasanın kabul edilmesi yerine, tüm aile üyelerinin katılımı ve ortak çalışmasıyla, aileye özgün anayasasının oluşturulması gerekmektedir. Özellikle değişen küresel ekonomik koşullar karşısında, aile anayasasında ailenin ve işin sınırları net olarak belirlenmeli ve bu sınırlar birbirleriyle karıştırılmamalıdır. Diğer taraftan, aile üyelerinin temel kurumsallaşma unsurlarını ve aile anayasasını içselleştirmesi ve yeni neslinde sorunlara çözüm odaklı ve birleştirici olarak ele alması gerekmektedir.

Aile şirketlerinde geçiş sürecinin, yetki delegasyonu ve devir planının etkin gerçekleştirilemediğinden dolayı pek çok aile şirketine sorunlar yaşanmaktadır ve şirketlerin yok olmalarının nedenlerinden birisidir (Sağlam,2002:19).

Eğer aile tek çocuğa sahip ve çocukta eğitimini bu yönde gerçekleştirdiyse geçiş sürecinde yaşanan sorunlar daha az yaşanmaktadır. Fakat birden fazla çocuk ve aile üyelerinden çalışan varsa bu durum karşısında problemler meydana gelebilir.

(Semerciöz,2008:89). Ailenin mülkiyet, miras ve devir konularındaki ilkelerini, para ve gücün dağılımı ile ilgili temel prensipleri belirtmek gereklidir. Aile üyelerinin sorumluluklarını, aile üyelerinin yetiştirilmesini ve aile konseyinin çalışma ilkelerini içerir. Aile üyelerinin birbirleri ve çalışanlarla ilişkisinde temel aldıkları davranış kurallarını, aile üyelerinin performans ölçütlerini ve terfi, ödül sistemlerini, emeklilik politikasını, aile üyelerinin işe girme ve çıkma koşullarını içeren, ailenin ve işletmenin sürekliliği için oluşturulmuş bir belgedir.

Şirket belli bir büyüklüğe ulaştığı zaman aile bireyleri arasındaki sorunlar, problemler fazlaşır. Aile şirketlerinde tartışmalar ve anlaşmazlıklar doğal ve kaçınılmazdır (Sağlam,2002:17).

Aile şirketlerinin sürdürülebilirliğini sağlanması için aile anayasası gibi bir rehberle duydukları ihtiyaç açıktır. Keza, böyle bir rehber olmadığı sürece, işler kişilerin günlük davranışlarına göre gerçekleşecek ve çeşitli sıkıntılar meydana bulacaktır. Aile anayasasının oluşturulması işletmelerin geleceği için atılmış stratejik adımdır. Bu sayede aile şirketlerinde sorunları çözmenin ve çatışma ortamını yönetmenin kural ve esasları belirlenmiş olacaktır. Çünkü iyi bir aile anayasası, sonradan çıkacak olası çatışmaları önlemek için de etkili bir faktördür (Yıldız, Balaban, 2008:184).

### **2.1.1 Aile Anayasası Genel Tanımı**

Aile anayasası en geniş ifadesiyle; bir aileye evlilik veya kan bağı ile katılarak aynı soyadına sahip olmaya hak kazanan kişilerin aile ilişkilerinde, üçüncü şahıslarla ve işletmeyle olan ilişkilerinde rehber görevi yapan, aile üyeleri tarafından da kabul edilen, tüm aile üyelerine aynı şekilde uygulanan, uyulmaması durumunda daha önceden belirlenmiş yaptırımları bulunan kurallar ve değerlerdir (Erdoğan, 2004).

Aile Anayasası; aile işletmesinin temel konularını kapsayan, aile üyelerinin birbirleri arasında aile-iş ilişkilerini sağlıklı yönetebilmeleri için temel ilkeleri ve rehber unsurları içeren bir belgedir (Dasher,1999:160)

Aile Anayasası sonradan ortaya çıkması muhtemel aile içi çatışmaları ve anlaşmazlıkları da engelleyebilecek etkili bir araç olarak değerlendirilmektedir (Erdoğan,2007).

Diğer bir tanımıyla aile anayasası; işleyişin kurallı hale gelmesini sağlayan, ortakları aynı zeminde buluşturan kuvvetli bir araçtır. Ayrıca aile anayasası aile ve işletmenin kurumsallaşmasının tek çatı altında incelendiği tek yerdir.

Aile anayasası, yazılı kuralların yanında ve yazısız bir takım kuralları da içerir. Yazılı kurallar, açık bir biçimde uyulması gereken kuralları izah ederken, yazısız kurallar da ailenin sahip olduğu inanç, alışkanlık, ilke gibi bir takım değerleri içerir. Kökleri yıllara dayanan, kişilerin ortak yaşamları sonucu oluşan gelenek, görenek, alışkanlık ve kültürden etkilenen bu kurallar, çoğu kez yazılı olmamaktadır. Bu kurallar yazılı olmadığı halde tüm ortaklar tarafından bilinir ve denetleyici bir mekanizma olmamasına rağmen tüm ortaklar tarafından uyulur. Esasında kurumu o kurum yapan, farklı kılan bu değerlerdir. Zamanla oluşan bu değerler, o kurumu diğerlerinden farklılaştıran bir görünüm kazandırmakla beraber, kurumda vizyonun oluşmasını ve bunun uygulamalara yansımaları sağlayacaktır. Genellikle şirket sahibinin kişisel alışkanlıkları, anlayışları ve değerleri şirketin karakterinin oluşmasında büyük etkisi vardır. Dikkat edilmesi gereken husus; bu değer ve inançların yararlı bir biçimde şirkette kullanılması gerçeğidir. Bu konuda birçok firma hataya düşebilmektedir. ve ciddi pazar kayıplarına maruz kalmanın yanında tarafsızlıklarını da kaybedebilmektedir (Fındıkçı,2008:150).

Aile anayasası oluşturulurken tıpkı ülke anayasalarında olduğu gibi o sosyal yapının hâkim olan değerleri, alışkanlıkları, ilkelerinden hareket edilir. Aile anayasası, her ne kadar kapsam olarak bir diğerine benziyor olsa da içerik olarak o şirkete özgüdür. Çünkü onun günlük işleyişini, yaşam biçimini iş akışına ve özellikle tepe yönetimin yapılmasını içerir. Daha da önemlisi, yönetim gücünü elinde bulunduran ortak aile üyelerinin birbirlerine karşı hak ve sorumluluklarını belirler (Fındıkçı,2008:151).

### **2.1.2 Aile Anayasasının Amacı ve Kapsamı**

Anayasanın amacı, aileyi farklı kılan tüm değerlerini doğru şekilde sonraki kuşaklara aktarmak, aile bireyleri arasındaki iletişimi sağlamlaştırmak, birbirleri arasındaki anlayışı artırmak, bireysel hak ve özgürlüklere dokunmadan aile şirketinin ve aile ilişkilerinin gelecek kuşaklara sağlıklı bir şekilde taşınabilmesi için gerekli kural ve değerlerin yazılı hale getirilmektedir. Bir başka ifade ile Aile ve İş arasında dengeyi kurmak ve bu dengeyi korumaktır (Alayoğlu,2003:87).

Aile Anayasası sağlanmak istenen; aile üyelerine, iş ve aile içerisinde çeşitli sınırlar oluşturularak bütünlüğün gerçekleştirilmesidir.

Aile anayasasının en önemli iki parçası aile ve işletme misyonudur, kurumun işleyişinin, belirli kurallara emanet edilmesidir (Civan,Yaşar,2005:262).

Aile Anayasası içerik olarak; ailenin misyonu ve sahip olduğu değerlerden oluşmaktadır. Aile üyelerinin sorumluluklarını, aile konseyinin çalışma yöntemini ve gelecek nesil aile üyelerinin nasıl yetiştirileceği hususundaki prensiplerini içermektedir. Aile Anayasasında, aile mülkiyeti, mirasın, paranın ve gücün paylaşımı hususundaki ilkeler açık bir şekilde belirtilir. Aynı zamanda Aile Anayasası, aile-iş ilişkilerinin nasıl olacağı konusundaki politikaları düzenleyen, aile üyelerinin kendi aralarındaki ve aile üyeleri ile çalışanlar arasındaki ilişkilerde temel alınacak davranış kurallarını yönlendiren, aile üyelerinin emeklilik politikalarını, performans ölçütlerini ve işe giriş-çıkış koşullarının belirleyen kurallar bütünüdür (Karpuzoğlu, 2004:İKUD 52).

Aile anayasası, ait bir misyon ve vizyonun tespiti; aile amaçlarının tespiti; işletmeye yönelik ortaklık oranları, aile üyelerinin istihdam politikası, aileye kar payı dağıtım oranları, işletmeyi dışarıda temsil etme yetkisi ve şirketin adını kullanarak farklı alanlara yatırım yapma veya kredi alma sorumluluğu gibi hususlara da değinmelidir.

Aile anayasası kapsamında: vizyonu, misyonu, aile üyelerinin yönetime katılımı koşul ve kuralları, yönetim kurulu üyelerinin seçim kriterleri ve performansların ölçümü, görev değişimi veya devri, hisselerin oranı, aile anayasası kapsamında yer alan unsurlardır (Deloitte, 2007).

Aile Anayasası kapsam olarak; kurumsal ve kalıcı bir şirket yapısı kurulmasını sağlamak için, hissedarlık ve şirket yönetimi konularını birbirinden ayırır, aile içi iletişim ve şirket içi iletişimi iki ayrı konu haline getirir, ailenin vizyon ve değerlerini belirler. Ayrıca aile gelenekleri sürdürülmesine katkıda bulunur (Karakurt,2004).

Aile Anayasası, ailenin değerlerini ve misyonunu içerir. Aile üyelerinin mesuliyetlerini, gelecek neslin yetiştirilmesini ve aile konseyinin çalışma unsurlarını içerir. Aile bireylerinin işletmeyle olan ilişkilerinde kılavuz görevi gören; tüm aile üyeleri tarafından kabul edilen ve ayrımcılık gözetmeksizin tüm bireylere uygulanan ve uyulmaması durumunda belirli yaptırımları bulunan kurallar ve değerler bütünüdür. Ayrıca yazılı olmayan ve norm olarak adlandırılan bir takım maddeleri de kapsamaktadır. Zaman içerisinde oluşan normlar, zamanla aile mensuplarında bilinç ve uyma zorunluluğu yaratır. Aile ile iş ilişkisini oluşturan politikaları, aile

üyelerinin birbirleri ve diğer çalışanlarla iş ilişkisinde temel alacakları davranış kurallarını, aile üyelerinin performans ölçütlerini ve terfi / ödül sistemlerini, emeklilik politikasını, aile üyelerinin işe giriş ve çalışma koşullarını içeren ve ailenin ve işletmenin sürekliliğine hizmet eden bir belgedir (Alayoğlu, 2003:87).

Aile anayasa kapsamını; anayasaya, işletmeye ve aileye ilişkin unsurlar üç ana başlık altında ele alarak daha detaylı bir şekilde incelemek mümkündür. Genel hatlarıyla aşağıdaki gibi sıralanmaya çalışılmıştır (Alayoğlu, 2003:87).

Anayasaya ilişkin düzenlemeler:

- Amaç
- Kapsam
- Anayasal Değişiklikler
- Yaptırımlar
- Karar Mercii
- Uygulama Prosedürü
- Görev ve Sorumluluk

İşletmeye ilişkin düzenlemeler:

- Lider ve Yönetim Biçimi
- İş Denetim Organizasyonu
- Gelecek Nesillere Devir ve Teslim
- Azınlık-Çoğunluk Hisselerinin Değeri
- Aktif-Pasif Hissedarların Hak ve Sorumlulukları
- Hisse Devri ve Satışı,
- Şirket Adına veya Şirkete Borçlanma
- Şirket Değeri
- Yeniden Yatırım
- Vâris Seçme veya Hazırlama
- Ani Vefat veya İş Göremezlik
- Emeklilik Sonrası Koşullar
- Profesyonel Yöneticilerin Hakları, Sorumlulukları ve Çalışma Koşulları

- Akrabaların Hakları, Sorumlulukları ve Çalışma Koşulları
- İşletmenin Gelirinden, Ününden ve Kariyer Olanaklarından Faydalanma

Aileye ilişkin düzenlemeler:

- Aile Soyadını Taşımanın Sorumlulukları
- Yardımseverlik
- Sosyal Sorumluluklar
- İletişimi Geliştirme
- Aile Toplantıları Düzenleme
- Birinci/İkinci Evlilik Öncesi Sözleşme Düzenleme
- Kâr Payı Dağıtım
- Vasiyetname Hazırlama
- Vefat, Boşanma, Ayrı Yaşama, Sakatlanma, Evlilik, Evlilik Dışı Çocuklar/Birinci Evliliklerden Olan Çocuklar
- Temel Değerler
- Aile İlişkileri

Yukarıdaki maddelerden de anlaşılacağı üzere, aile anayasası; tüm ailenin ve aile – işletme ile ilgili ilişkileri üzerinde düzenleme getirmektedir. Aile anayasasının tüm aile üyeleri tarafından kabul edilebilir ve benimsenir olması açısından; teknik detayların uzman yardımıyla ve tüm aile üyelerinin katılımıyla düzenlenmelidir.

Aile anayasası için bir diğer husus ise aile anayasasının, tüm işletmeler için standart bir metin olarak değil, aileye ait gelenek ve kültür alt yapısı kapsamında işletmeye özgü ve özel olmasıdır. Çünkü her ailenin farklı sorunlara sahip olması, aile anayasasında bu sorunlara farklı çözüm yollarını içeren değişik maddeler halinde hazırlanmasını işletmeler için önemlidir.

### 2.1.3 Aile Anayasası Örnekleri

Japonların ünlü Mitsui şirketinin 1694 tarihli anayasası, aile anayasasına güzel bir örnektir. Kurucu baba Mitsui Haçirobei' nin 312 yıl önce söylediği ilkelerden oluşan aile anayasasından bazı kurallar aşağıda yer almaktadır (Namlı,2010)

### Mithsui Şirketinin Aile Anayasası İlkeleri:

- Aile üyeleri yakın dostluk içinde olmalıdırlar. Aile içi ihtilafların sonunda bütün aileyi yıkıma uğratacağı unutulmamalıdır,
- Tutumluluk aileyi zenginleştirir, lüks ise yıkar. Birinciye uygulayın, ikinciden sakının,
- Evlenirken, borçlanırken veya başkalarına kefil olurken, daima aile konseyinin tavsiyesine kulak verin,
- Yıllık kazancınızın bir kısmını, paylarına göre aile üyelerine dağıtın,
- İnsan son nefesine kadar çalışabilir. Sebepsiz yere emekliliğin rahatını aramayın,
- Bütün şubelerinizin mali raporlarını denetim için genel merkeze gönderin, maliyenizi iyi öğütleyin ve dağınıklığa meydan vermeyin,
- Verimli olmayan elamanlarınızı, gelecek vadeden gençlerle değiştirin,
- Başarının şartı odaklanmaktır. Kendi işiniz dışındaki işlerle uğraşmayın,
- Çocuklarınızı çiraklığın sıradan görevleriyle hayata başlatın ve tedricen yükseltin,
- Tanrılarınıza tapın, imparatorunuzu yüceltin, ülkenizi sevin ve yurttaşlık görevlerinizi yerine getirin.

Ülkemizdeki Aile Anayasası çalışmalarını uzun zaman öncesinde tamamlamış, bu temeller üzerine şirketlerinin devamlılığını sağlayan şirket sahiplerinin/ortaklarının Aile Anayasası hakkındaki görüşleri aşağıdaki gibidir;

**KOÇ HOLDİNG:** Kararlar, 7'si profesyonel, 13 üyeli yönetim kurulunda alınıyor. Aile komitesinde ise Koç Ailesi'nin yatırım kararları görüşülüyor. Bunun dışındaki kararlar yönetime tavsiye olarak sunuluyor. Koç Holding'de aile bireylerinin çalışması, ast ve üstlerin performans değerlendirmesine bakılarak yapılıyor. Aile bireyleri bütün çalışanlara uygulanan süreçten geçmek zorundalar. Aile Anayasası uyarınca, gelecek kuşaklar için kariyer planlama ve geliştirme programları sistematik bir şekilde yerine uygulanıyor. Bu sayede yetki devri sorunu problem olarak ortadan kalkmaktadır.

**SABANCI:** McKinsey'in danışmanlığında Aile Konseyi ve Aile Anayasası



kavramalarını uygulanmaya başlamıştır. Aile Konseyine üyelik için kişinin holdingde belirli bir hisse payının bulunması şartı aranmaktadır. Bu konseyde kardeşler, eşleri, çocukları ve damatlar üye olarak yer almaktadır. Toplantılar üç aylık periyotlar şeklinde gerçekleştirilir. Aile Anayasası ile birlikte aile bireylerinin işe girmesi için, belirli kurallar belirlenmiştir. Aile konseyi yapı olarak; belli prensip ve kendi kuralları dahilinde çalışmaktadır. Örneğin, aile anayasasında; üniversiteyi bitirmiş bir aile üyesinin, kaç yıl içinde genel müdür yardımcısı olabileceği belirtilmiştir.

**ECZACIBAŞI:** Aile Anayasasında; ailede gelecek kuşaklara sorumluluk devrini ve aile bireylerinin hangi koşullar altında görev alabileceklerini belirleyen kurallar ortaya konulmuştur. Bu anayasa ise topluluğun kurucusu Nejat Eczacıbaşı tarafından hazırlanmış ve titizlikle uygulanmaktadır.

**KURTSAN:** Aile Anayasası, ailenin bütün üyeleri birlikte hazırlamış ve aile fertlerinin şirkete katılımını belli kurallara bağlamaktadır. Anayasada, "Bu kurallara uyabilen kalacak, uymayan grup dışında çalışacak" ilkesi benimsenmiştir. Aile anayasasında şirkette çalışabilmenin de koşulları ortaya konulmuş; en az 3 yıl başka bir işyerinde çalışan, en az iki terfi alan, üniversite mezunu olma ve iki yabancı dil bilenler gibi koşulları yerine getirenlere grupta iş hakkına sahip olabilmektedir. Ayrıca aile üyeleri işe en alt kademedен başlıyorlar.

**BAKİOĞLU:** Aile Anayasasında, aile bireylerinin grup şirketlerinin çalışma alanı ile ilgili çok iyi eğitim almış olmaları ve en az bir dili ana dili gibi bilmeleri şartı aranmaktadır. Aile bireyleri, iş yaşamına, eğitim sürecindeki kısmi çalışma ile atılıyorlar. Ardından da düzenli iş yaşamı ve onun içindeki eğitim aşaması devreye girmektedir. Aile bireylerinin yönetim kurullarında görev alması için ise profesyonellerin görüş ve önerileri önem verilmektedir.

**EYİLİK:** Aile anayasası ile birlikte; gelecek kuşağın şirkette yerini alabilmesi için, motivasyon programları ile aile üyelerinin koordineli ve efektif çalışmalarını sağlayıp performans denetlemeleri yapılmaktadır. Aile büyüklerinden ve danışmanlardan oluşan aile konseyi, aile şirketinde görev yapmak isteyen ve

yapanların performanslarını denetlemektedir ve bu çalışmaların organize edilmesi de aile konseyinin görevleri arasındadır.

**İNÇİ HOLDİNG:** Aile anayasasının tüm aile meclisi üyelerinin katılımıyla ve tüm maddelerin detaylı olarak irdelenerek oluşturulmuştur. Aile anayasasına paralel olarak şirket politikaları oluşturulmuştur. Aile anayasası kapsam olarak; aile üyelerinin çalışma koşulları, yetkinliklerinin tespiti, eğitim politikaları ve performans değerlendirmelerine içermektedir. Aile Meclisinin ve Aile Anayasasının yürütülmesinden “Aile Konseyi” sorumludur. Konseyde 7 üye yer almaktadır. Konsey başkanı aynı zamanda Aile Meclisi Başkanıdır ve iki senede bir seçim ile belirlenir. Farklı dönemlerde aile anayasasında küçük veya büyük revizyonlar yapılmaktadır.

**SUN HOLDİNG:** Aile anayasası 2001 yılında danışman ile birlikte oluşturulmuş, iki kere revize edilmiştir. Revizyonun gerçekleştirilmesi belli şartlara bağlanmıştır. Ailenin çok kalabalık olmaması anayasanın oluşturulmasında avantaj sağlamıştır.

**ALTINBAŞ HOLDİNG:** Aile anayasalarını harfiyen uygulamaya çalıştıklarını ve anayasanın hala geliştirilmesi gereken alanlarında danışman eşliğinde çalışmaya devam etmektedirler.

## 2.2. Aile Anayasası Hazırlık Aşamaları

Aile anayasası hazırlamak, ciddi çaba harcamayı ve uzun saatler süren toplantılar düzenlemeyi gerektiren bir süreçtir.

Aile Anayasası oluşturmanın bazı ön şartları vardır;

- Zihni Hazırlık
- İrade
- Yapı
- Kültür
- İntibak Yeteneğidir.

Aile anayasası, aile için önemli olan ve ileride yaşanması muhtemel çatışma konuları üzerine odaklanır. Bu sebeple aile anayasasının hazırlanmasında aceleci davranılmamalı belirli bir zamana ihtiyaç duyulduğu baştan kabul edilmelidir.

Miras, aile, çalışma koşulları, devir, sahiplik, emeklilik gibi her biri başlı başına önemli konular olan hususların tartışılmasına uzun zaman dilimi harcanarak, tüm aile üyelerinin onayı alınmalıdır.

Aile Anayasası oluşturulurken mutlaka dikkat edilmesi gereken hususlar;

- Temel Hukuka Uyum,
- Barış İçinde, Kibar ve Saygı Çerçevesinde bulunma,
- Tarafsız olma,
- Aşırı Rekabetten Kaçınma,
- Hak Edeni Ödüllendirme,
- Karar alırken aile bireylerine danışma ve benimseme.

Aile Anayasasının içselleştirilmesini ve gelecek nesillere aktarılabilmesini güçlendirir. Kararların tamamen demokratik bir platformda, tüm fikirleri paylaşarak oybirliği ile alınması sağlanmalıdır. Bu sayede herkes görüşünü bildirmiş ve farklı görüşleri dinlemiş olacaktır. Belki ilk seferde uzlaşma sağlanmasında problemler oluşabilir, tekrar denemelidir, herkes tarafından içselleştirilmiş bir anayasa olmalıdır (Adsan, Gümüştekin:2006).

Aile şirketlerinin kurumsallaşmasında önemli rol oynayan aile anayasasının içeriği incelendiğinde, aile anayasasının oluşturulabilmesi için yönetim kurulu ve aile konseyinin arasındaki ilişkilerin düzenli ve birbirinin destekleler nitelikte olması üzerinde önemle durulduğu görülmektedir. Bu noktadan hareketle bir aile şirketindeki, yönetim kurulunun ve aile konseyinin görev ve sorumluluklarının neler olabileceğinin net bir şekilde belirtilmesi önem arz etmektedir.

Bir aile şirketindeki “Yönetim Kurulu”, uzun dönemli şirket hedeflerini ve stratejik yönünü belirlemek, stratejik yatırımları değerlendirmek ve uygun bulduklarını gerçekleştirilmesine zemin hazırlamak, ortakların çıkarlarını temsil etmek ve haklarını korumak, şirket işleyişini takip etmek, incelemek ve irdelemek, yönetim kurulu başkanına yön göstermek gibi fonksiyonları üstlenir.

Dolayısıyla yönetim kurulunun sorumluluğundaki konular, şirketin bütününe ilgilendiren ve şirket geleceği üzerinde kritik etkisi bulunan hususlara ilişkin olduğu söylenebilir. Bu hususları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür;

- Kâr Dağıtımı,
- Borçlanma,
- Ücret ve Performans Değerleme Politikasını Belirleme,
- Organizasyonel Düzenleme,
- Ürün Portföyünü Yenileme ve Geliştirme,
- Pazarı Yenileme ve Geliştirme,
- Büyüme Hedefleri,
- Satış Hacimleri,
- Yeni Yatırımlar,
- Profesyonellerin ve Aile Üyelerinin Entegrasyonu,
- Vârislerin İstihdamı, Gelecek Tepe Yönetim Ekibinin Seçimi ve Hazırlanması.

Yönetim Kurulu üyelerinin kimler olacağı, yönetim kurulunun sağlıklı bir şekilde fonksiyonlarını yerine getirebilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Yönetim kurulu üyelerinin yetenek, nitelik ve yetkinliğe bakılmaksızın yer alması ve üyelerin tamamını aile üyelerinden oluşması, bu organın sağlıklı bir şekilde işleyebilmesini engelleyebilmektedir. Bu sebepten ötürü yönetim kurulu üyelerinin, nitelikli, yetkin ve bağımsız; kişiler olarak, kendini ispatlamış şirket ile çıkar çatışması olmayan ve yönetim kuruluna katkıda bulunabilecek, yeterli zaman ayırabilecek profesyoneller ve aile üyeleri arasından seçilmelidir.

Bir aile şirketindeki Aile Konseyi aile ile iş arasındaki bağın güçlendirilmesini sağlayan ve birinci dereceden aile üyelerinin yer aldığı bir organdır. Aile konseyi, yönetim kurulu gibi işletmenin ve ailenin genel gidişatını doğrudan etkileyen bir oluşum değildir. Bu kurumun temel amacı, ailenin işin genel gidişatı ile ilgili olarak bilgilendirilmesi ve her konumdaki aile üyelerinin ise ilişkin fikirlerinin alınması ve aile şirketlerinde birlik beraberliğin sağlanmasıdır.

Aile Konseyi üyelerinin kimlerden oluşacağı yönetim kurulu tarafından kararlaştırılır ve tercihen yönetim kurulu üyeleri ve varsa yönetim kurulunda yer almayan 16 yaşından büyük ikinci ve üçüncü jenerasyondan eşit sayıda temsilcilerinden oluşturulmalıdır. Konseyi farklı nesillerden kişilerle oluşturmanın sebebi, önceki jenerasyonun tecrübe ve bilgi birikimleri ile yeni jenerasyonun gelecekle ilgili vizyonunu harmanlayıp, herkesin ihtiyacına cevap verebilecek bir anayasa oluşturmaktır. Olağan olarak yılda iki kez fakat olağanüstü durumlarda yönetim

kurulu çağrısı ile farklı dönemlerde de toplanabilir. Aile Konseyi toplantıda kendi içinde bir başkan seçer, bu başkan yönetim kurulu başkanı, başkan yardımcısı yada üyelerinden bir olabileceği gibi aileden başka biri de olabilir. Aile Konseyi başkanını açılış konuşmasından sonra yönetim kurulu başkanı veya görevlendireceği kişinin geçen süre içindeki genel icraatları anlatmasıyla devam eder. Kurulda, yeni nesillerin eğitimi, yetişme sorunları, geleceğe ilişkin hazırlıklar (vâris seçme, hazırlama, emeklilik koşullarını belirleme, hisse ve hissedarlık sözleşmesi düzenleme, boşanma, evlilik, ölüm gibi hususlara ilişkin politikaların belirlenmesi), aile üyelerinden beklentiler, harcamaların disipline edilmesi, ailedeki sorunların ise yansımaması, şirketlerin yeni hedefleri, yatırımları ve benzeri konular üzerine odaklanılır.

(Alayoğlu, 2003:89, Fındıkçı, 2005:93, Aronoff, 2000:11)

Aile anayasası hazırlanırken oldukça disiplinli ve sistemli bir süreç takibi gerekecektir. Aile anayasası hazırlamak yoğun emek ve uzun zaman gerektirmektedir. Her biri ailenin gelecekte devamlılığı için önemli konular olan, miras, aile, çalışma koşulları, intikal, sahiplik, emeklilik gibi hususlar uzun zaman içinde tartışılarak, aile üyelerinin ortak noktası sağlanarak karara bağlanmalıdır. Kapsam dâhilindeki her konu hukuk, mali ve yönetim danışmanları gibi ihtisas sahiplerinin denetiminden oluşturulması aile anayasasının sürdürülebilirliği açısından önemlidir. Aile anayasası hazırlanması yol haritasının 16 adımı sırasıyla aşağıdaki gibidir (Bozkurt, 2004: 14, Karpuzoğlu, 2004:166):

- Öncelikle aile içerisinde on altı yaşını doldurmuş, aileye kan bağı ile veya evlilik ile dahil olan, şirkette çalışan ve çalışmayan herkesin katılımıyla teşekkül olunan aile forumunun düzenlenmesi,
- Aile anayasası oluşturma ihtiyacının onaylanması,
- Konsey üyelerinin seçim yönteminin ve seçim kriterlerinin belirlenmesi,
- Aile konseyinin oluşturulması,
- Aile konseyi amacının, çalışma, seçim ve görevde kalma koşullarının ve kriterlerinin belirlenmesi,
- Aile misyonunun belirlenmesi,
- Ailenin güçlü ve zayıf yönlerinin tespiti,
- Aile anayasası kapsamının belirlenmesi,
- Alt çalışma gruplarının oluşturulması,

- Aile anayasası taslağının hazırlanması,
- Aile anayasası taslağının, aile forumunda sunulması ve aile üyelerinin görüşlerinin alınması,
- Aile anayasasının son şeklinin belirlenmesi,
- Aile anayasasının revize etme –değiştirme koşullarının tespit edilmesi,
- Aile anayasasını uygulamayı teşvik edici sistemlerin geliştirilmesi,
- Hükümlere aykırı durumlar için disiplin sisteminin geliştirilmesi,
- Aile anayasasının nihai halinin aile forumunda sunulması ve aile üyelerine dağıtılması.

Genel olarak aile şirketi anayasasında, anayasanın hazırlanış gerekçesi belirtildikten sonra birinci alt başlığı “Amaç” kısmı oluşturmaktadır. Anayasa’nın amaç kısmında üzerinde durulabilecek bazı maddeler şu şekilde sıralanabilir;

- Kurumsallaşmanın gereği, önemi ve temel amaç olarak belirlenmesi,
- Anayasanın kimler tarafından hazırlandığı ve bu hazırlığın nasıl bir süreç izlediği,
- Kurumdaki bütün isleyişin, anayasanın belirlediği temel prensipler dâhilinde gerçekleşeceği,
- Anayasanın, şirketin kurumsallaşmasında hem amaç hem araç olduğu, amaç olarak belirlenen kurallara uyumun gerekliliği, işin etkinliği ve verimliliğini arttırıcı yönde etkisiyle de araç olarak da ailenin ve işin daha verimli ve yararlı bir etkileşim ile birbirlerini desteklemeleridir,
- Hazırlanan anayasanın, yönetim kurulu üyeleri dışında gizlilik özelliği taşıdığıdır.

Aile anayasasının amaç kısmı ile ilgili bir maddeyi örnek olarak vermek gerekirse; *"Bu anayasanın temel amacı, bir aile şirketi olan X Şirketler Grubu'nun, yönetim kurulu üyelerinin ilişkilerinin tanımlanması, aile ile iş etkileşiminin netleştirilmesi, bu ilişkilerin belirli bir sistematığe kavuşturulması ve herkesin üzerinde uzlaştığı bir aile şirketi Anayasası'nın oluşturulması suretiyle kurumun başarılı ve verimli bir biçimde çalışması ve nesiller boyunca yaşamasıdır"* şeklinde olabilir.

Anayasanın oluşturulmasında bundan sonraki aşama ise anayasanın ilkelerini, hazırlanışını, benimsenmesi ve uygulanmasını sağlamaya yönelik maddelerin oluşturulması olacaktır. Bu aşamada, anayasada olması gereken alt başlıklar ve bu alt

başlıkların ortalama olarak içeriklerinin neler olabileceği, kısa açıklamalarıyla birlikte aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Fındıkcı,2005:158-162):

- Şirketin ilk kuruluşunu gerçekleştiren kişi ya da kişilerin zikredilmesi,
- 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,
- Karar alınması sırasında ve işlerin yürütülmesinde önceliğin, işin ve kurumun olduğu profesyonel yönetim anlayışının; şahıslara bağlı olmayacağına benimsenmesi,
- Şirketin uzun yıllar yaşaması arzusu ve uygun koşullar oluştuğunda, belirli bir sistematik içerisinde işin yeni nesillere devrinin yapılacağı,
- Şirketin geçmişinden bu yana gelen ve halen işi yürütmekte olan ortakları ve bunların pay durumları,
- Ortakların genel olarak maliyet düşürücü ve tasarruf üzerine bir politika ve uygulama içinde olmaları,
- Oluşturulan anayasayı hayata geçirecek ve uygulayacak bir yönetim kurulunun ve aile üyeleri arasındaki etkileşim ve iletişimi artırmak için bir aile konseyinin kurulmasının gerekliliği ve bunların görev ve sorumluluklarının belirlenmesi,
- Yönetim kurulu üyelerinin anayasayı bir bütün olarak uygulama konusunda aktifliğin gereklilikleri olan kişisel gelişim ve eğitime katılmaları,
- Yönetim kurulu üyeleri arasında görev ve sorumluluk paylaşımının eğitim, beceri ve yeteneğe göre yapılması,
- Yönetim kurulu üyeleri, iş ve sosyal hayatlarındaki bütün insan ilişkilerinde kendilerini ve kurumlarını temsil ettiklerini dikkate almalıdırlar; tutum, davranış ve eylemlerini bu bilin alt yapısı doğrultusunda şekillendirmelilerdir,
- Aile konseyinin, aile bireyleri arasındaki iletişim ve etkileşimi artıracak ve şirketin geleceği açısından önemli rol oynayan olağan toplantılara gereken hassasiyeti göstereceği,
- Aile fertlerinin gelecekteki mülkiyet, mülkiyet haklarının korunması, aile üyelerinin şirket hislerini elden çıkarmak istemeleri ve aile üyelerine hisse verilmesi gibi konulara ilişkin hususların açıklığa kavuşturulması ve netleştirilmesidir.

Ankara Sanayi Odası, kurumsal anlamda hazırladığı aile anayasası ile işletmelere örnek teşkil etmiştir. Bu Anayasa, 4 bölüm ve 20 maddeden oluşmaktadır.

“Genel Hükümler” başlığını taşıyan birinci bölümde Anayasa'nın gerekçesi, amacı, ailenin misyonu, değerleri, aile içi ilişkiler yer almaktadır. “Çalışma ilişkilerinin” ele alındığı ikinci bölümde, aile dışından ya da aile üyelerinden olan çalışan ve yöneticilere iliksin düzenlemeler, şirkette görev alan aile üyelerinin uymaları gereken kurallar ele alınmaktadır. Anayasa'nın üçüncü bölümü aile toplantılarına, aile konseyi ve üyelerine, konseyin çalışma şekil ve görevlerine iliksin hükümlerin yer aldığı “İdari Yapılanma” ya ayrılmıştır. “Mülkiyet” başlığını taşıyan son bölümdeki hükümler ise şirketin mülkiyet yapısı ve bu yapıda meydana gelebilecek değişimlere ilişkin düzenlemeleri içermektedir ( ASO,2005: Yayın No.57)

### **Aile Anayasası Uygulama Basamakları**

#### **a.) Tespit:**

Aile üyeleri arasındaki iletişimin incelenmesi ve tespit edilmesi

Yönetim ve karar alma sürecinin incelenmesi

Finansal ve mali konuların nasıl ele alındığının tespit edilmesi

Ailenin koymuş olduğu hedefleri ve bu hedeflerin gerçekleşmesini sağlayacak yapının incelenmesi

#### **b.) Analiz:**

Aile ilişkilerinin kurumsallaşması için gerekli kural ve sorumlulukları analiz ve tespiti,

#### **c.) Uygulama:**

Aile ilişkileri ve şirkette ait konuları Aile üyeleri ile beraber değerlendirerek, ihtiyaçlar ve kapsam doğrultusunda Aile Anayasasını taslağı oluşturulur.

### **Aile Şirketi Anayasası Temel İçeriği**

#### **1. Bölüm:**

- Aile Şirketi Temel İlkeleri
- Gerekçe



- Amaç
- Prensipler
- Aile ve Kurum Kültürü
- Aileye İlişkin Gelenekler
- Ailenin ve İşin Vizyonu

## **2. Bölüm:**

- Aile Konseyi
- Aile Konseyi Kurulması ve Aile Konseyi Üyesi Olma Şartları
- Aile Konseyi Başkanı ve Başkanlık Koşulları
- Aile Konseyinin Toplantıları, Alacağı Kararlar ve Oy Oranları
- Aile Konseyi Üyelerinin Başka İşlerde Çalışmaları
- Aile Konseyi Temettü Dağıtım Kriterleri

## **3. Bölüm:**

- Aile Bireylerinin ve Profesyonellerin Yönetim İlkeleri
- Aile Bireyleri Arasındaki İlişkiler
- Kişilik Testleri Kullanılarak Aile Bireylerinin Yetkinliklerinin Ölçülmesi
- Aile Üyelerinin Aile İşinde Çalışmaları
- Aile Üyelerinin Yönetim Kuruluna Girmeleri
- Aile Üyelerinin Yönetime Girmeleri
- Yönetim Kurulu Başkanı Ataması
- Aile Konseyi Yönetim Kurulu İlişkileri
- Profesyonel Yönetim
- Aile Üyelerinin Yetki ve Sorumluluk Alanlarının Sınırları
- Aile ve İşletme Amaçlarının Ayırımı
- Personele ve Profesyonel Yöneticilere Yaklaşım
- Aile Üyelerinin Performans Kriterlerinin Belirlenmesi ve Ölçülmesi Kriterleri

## **4. Bölüm:**

- Aile Şirketlerinde Yeni Neslin Yönetime Hazırlanması İle Sürekliliğin Sağlanması
- Yeni Neslin Yetiştirilmesi

- Haleflik Seçim Kriterleri
- Kişilik Testleri Kullanılarak Haleflerin Yetkinliklerinin Ölçülmesi
- Yetkinliklere Dayalı Eğitim ve Kariyer Planlarının Oluşturulması ve Mesleki Yeterliliklerinin Belirlenmesi

#### **5.Bölüm:**

- Aile Üyelerinin Gelirleri ve Harcamalarının Düzenlenmesi
- Aile Üyelerinin Gelirleri
- Masraflar

#### **6. Bölüm:**

- Mülkiyet
- Hisse Değerlendirme Usulleri
- Hisse Devri Usulleri

#### **7. Bölüm:**

- Genel Hükümler
- Etik İlkeler
- Anayasaya Uyuma Konusunda Yaptırımların Belirlenmesi
- Uyuşmazlıkların Halli

Aile şirketlerinin yaşamını kurallı hale getirecek olan anayasa çalışması, kurumun ömrünü uzatacak, işleyişi rahatlatacak, kurumun yeni kurallara uyumun kolaylaştırarak, değişim ve dinamizmi başlatacak, ortakların kavgalarını önleyecek nitelikte bir kurallar zincirini içerdiğinden profesyonel bir ekip tarafından yürütülmesi gerekmektedir. Aile işletmelerinde anayasa hazırlama süreci sadece aile üyesi ortaklar tarafından gerçekleştirildiği zaman, hisse sahiplerinin taraflı olma olasılıkları anayasa kavramına zarar verebilmektedir. Profesyonel danışmanların teknik anlamda donanımlı olmaları yeterli olmamaktadır. Aile anayasası hazırlama çalışmasında, deneyimli, objektif ve aile üyelerine eşit mesafede durabilen danışman veya profesyonel ekip ile birlikte yürütülmesi tercih edilmelidir. Danışmanlık hizmeti verecekler arasında psikologların olması söz konusu ilişkileri anlama noktasında büyük önem arz edecektir.

(Ward, Aronoff, 2000:71, Güney, 2008:195, Uluyol, 2004: 37)

### 2.3. Aile Anayasasının Sağladığı Faydalar

Aile anayasasının işletmeye ve çalışanlarına sağladığı birçok faydalar bulunmaktadır. Hissedarlık ve şirket yönetimi konularını birbirinden ayırır, aile içi iletişim ve şirket içi iletişimi olumlu yönde birbirinden ayırır, kurumsal ve kalıcı bir şirket yapısı kurulmasını sağlar, ailenin vizyon ve değerlerini belirler, aile geleneklerini korur, karşılıklı saygı, sevgi, destek ve yardımlaşma sağlar, güveni sürekli kılar ve geliştirir, aile bireylerinin yönetim kademelerinde yer alması için şartları belirler, kararların alınması için sistematik yöntemler belirler, ailenin işbirliği içinde olduğu kişi/kurum/kuruluşlar ile ilişkilere ait şartları saptar, görev ve otorite devri için şartları oluşturur, varlıkların nasıl korunacağını ve geliştirileceğini belirler (Namlı, 2010).

Aile anayasası, aile işletmelerine çeşitli yararlar sağlamaktadır (Karpuzoğlu, 2004:160).

Aile anayasası:

- Aile Üyelerine Yön Verir,
- Rehber Görevini Üstlenir,
- Aile İçi İletişimi Kuvvetlendirir,
- Temel Aile Değerlerinin Yeni Jenerasyonlara Aktarılmasını Sağlar,
- İşbirliği ve Yardımlaşmayı Teşvik Eder,
- Tarafsızdır, Güven Oluşturur, Adalet Duygusu Yaratır,
- Üst Kademe Yöneticilerin, İşletme Olanaklarını Kötüye Kullanmasını Engeller,
- Aile Sadakatini Arttırır,
- Aile Duygularını Güçlendirir,
- İşletmenin Etkinliğini ve Verimliliğini Arttırır,
- Ailenin Önceliklerini Netleştirir,
- Çalışan Tatmini İçin Uygun Ortam Yaratır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ADAPTASYON TASARIMI ÇALIŞMASI

#### 3.1. ADAPTASYON TASARIMININ AMACI VE ÖNEMİ

Yapılmış olan adaptasyon tasarımının; Türkiye’de faaliyet gösteren Kobi Aile İşletmelerinde aile ile şirket arasındaki ilişkilerinde kritik dengenin sağlanabilmesi için yapılan aile anayasası adaptasyon çalışmasının kılavuz niteliği olması amaçlanmıştır.

Aile şirketlerinde, iş sebebiyle zarar gören ve dağılan aile ilişkilerinin sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Yapılan çalışmada şirketler ile ilgili karar alınırken aile ilişkilerinin aile anayasası korunması ve sağlıklı bir şekilde sürdürülebilirliğinin sağlanması amaçlanmıştır.

Aynı kültürde doğan, yaşayan ve beraber büyüyen aile üyelerinin, birlikteliğinin iyi ve kötü günlerde sürdürülebilmesi önemlidir. Bir yandan sektör rekabeti ve piyasa koşulları ile mücadele ederken diğer tarafta, aile ile şirket arasındaki ilişkilerde sorun yaşamak yerine, oluşturulan aile anayasasıyla tam aksine, birlikteliğin getirdiği güç birliğinden sinerjiden yararlanılması ve karşılaşılan zorlukların daha kolay aşılması amaçlanmıştır.

Aile şirketlerinde, işletmeye katılacak yeni nesillerde kırılabilirlikler, belirsizlikler ve sapmalar yaşanmaktadır. Özellikle günümüz koşullarındaki aile şirketlerinin gelecek nesilleri “Y” kuşağından oluşacağı göz önüne alınırsa, gerek aile ilişkilerinde gerekse şirketlerde, bu nesil ile diyalog kurmanın, anlaşmanın zor olacağı aşikardır. Değişen koşullara uyum sağlanabilmesi için önlem alınması gerekmektedir. Yapılan çalışmanın bir diğer amacı, bu durumlar karşısından aile şirketlerinde atılacak adımlara kılavuzluk etmesidir.

Yapılan çalışmanın önemi, aile şirketlerinde; denetim, hesap verebilirlik, şeffaflık, şirketlerin başarısı ve sürekliliği, şirket ortaklarının ve aile üyelerinin kendi aralarında ve tüm paydaşlar ile olan ilişkilerinin çerçevesinin belirlenmesi, karşılıklı görev, yetki ve sorumlulukların ortaya konması, etkili ve verimli çalışma ortamının oluşmasını sağlamasıdır.

## 3.2. Aile Anayasası Boyutlarının Adaptasyonu

### 3.2.1. Genel Hükümler

Aile anayasasına ait genel hükümler aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır;

#### 3.2.1.1. Aile Anayasasının Amacı

Aile anayasasının amacı;

- İkinci ve Üçüncü kuşakları bilinçli yönlendirmek,
- Şirketleri gelecek nesiller için cazip hale getirmek,
- Büyüklerin ideallerinin gelecek neslin önünü kesmesine izin vermemek,
- Farklı şirketlerde yapılanma anlamında bölünmeler olabilir, ancak dağılmaya meydan vermemek,
- Aile ve şirket birlikteliğinin sürdürülmesinin önemini gelecek nesillere bilinçli bir şekilde aktarılması,
- Aile içi diyalogların artırılmasını sağlamak,
- Özgüveni yüksek, refah düzeyi yüksek yaşam standartına sahip, birbirine muhtaç olmayan nesiller yetiştirmek,
- Aileye evlilik yolu ile dışarıdan katılan üyelerle olan ilişkileri yönetmek, problem yaşanması fırsat vermeden gerekli önlemleri almak,
- Büyük ve büyüyen bir aile ve şirket olarak, topluma olan sorumluluklarımızı bilinçli şekilde yerine getirilmesini sağlamak amacıyla eğitim veren ve yardımlaşma kurumlarına düzenli bağışta bulunmak,
- Şirkette çalışan aile üyelerinin görev dağılımlarını, maddi ve manevi haklarını, sorumluluklarını belirlemek,
- Şirketin şimdiki ve gelecekteki hisse dağılımları üzerinde durmak, şirketlerde aileden çalışan üyelerin, şirketten parayı kullanım yöntemleri ile ilgili kuralları belirlemek,
- Aileden şirkete giriş kurallarını belirlemek, hak eden, yetkin aile üyelerinin doğru yerlere gelmelerini sağlamak,
- Şirketlerin sağlıklı bir şekilde büyümesini ve sürdürülebilirliğini sağlamak,
- Şirket ve aile ile ilgili net hedefler koymak ve kararlı olmayı sağlamak,
- Çalışanlarını kendilerini iyi hissettiği bir şirket yaratmak,

- İyi profesyoneller ve güçlü isimlerin çekilebilmesi için kurumsal alt yapının sağlanması,

Anayasanın kabulünü takiben başlatılan kurumsal yönetim çalışmasında, aile ve şirket yönetim kurulunun işleyişi ile ilgili olarak alınan kararların uygulamaya koyulması, anayasada kabul edilen kararların şirket cephesinde hayata geçirilmesini sağlayacaktır. Ailede şirket yönetiminden kaynaklanan olası huzursuzlukların önüne geçilecektir. Şirketteki pozisyonlar, aile üyelerine bağımlı ve bağılı değildir.

Bu anayasa ile aile ile şirket arasındaki ilişkiler düzenlenecek, verimlilik esas olacaktır. Anayasa ile bir yandan güvenilir bir şirket ortamı yaratırken, diğer yandan da dinamik yapının korunması amaçlanmaktadır.

Şirketin ve ailenin üstün yararları her zaman ve her koşulda, ortakların bireysel yarar ve çıkarlarının önünde tutulacaktır.

Aile anayasasının, uzun vadede şirketin başarısı ve sürdürülebilirliğinin, ailelerin geleceğinin güvencesi olacağına inanmaktadır.

Bu bağlamda şirket aileye değil, aile şirkete hizmet edecektir.

### **3.2.1.2. Aile Anayasasının Tarafları**

Aile anayasasının tarafları;

AX

BX

CX

DX

EX

FX

GXY

HX

IX oluşur.

**Tablo 10:** Aile Anayasası Tarafları, Hisse Oran ve Tutarı

<b>X SANAYİ ve TİCARETİ A.Ş.</b>			
	<b>Hisse Sayısı</b>	<b>Hisse Oranı %</b>	<b>Hisse Tutarı TL</b>
<b>AX</b>	400.000	40%	4.800.000.000
<b>BX</b>	200.000	20%	2.400.000.000
<b>CX</b>	200.000	20%	2.400.000.000
<b>AK</b>	100.000	10%	1.200.000.000
<b>SD</b>	100.000	10%	1.200.000.000
<b>TOPLAM</b>	<b>1.000.000</b>	<b>100%</b>	<b>12.000.000.000</b>

### **3.2.1.3. Aile Anayasasında Tanımlar**

#### **Aile İşletmesi**

İsimleri verilen, fiilen faal veya faal olmayan şirketlere ilaveten anayasanın imzalanmasından sonra ortaklarca kurulacak olan yan iştiraklerini ifade eder.

#### **Kurucu Ortaklar**

Aile işletmelerini kurmuş ve/veya kurulmasını sağlamış, işletmelerin ana sözleşmesinde hak ve payları tanımlanmış AX, BX, CX'dir.

#### **Ortak Kurulu**

Aile şirketinin hisse dağılımları ve yönetim kurulları aşağıda verilmiştir.

#### **X SANAYİ ve TİCARETİ A.Ş. Yönetim Kurulu**

- BX Yönetim Kurulu Başkanı
- AX Yönetim Kurulu Başkanı Yardımcısı
- CX Yönetim Kurulu Üyesi

#### **Aile Meclisi**

Aile Meclisi, anayasaya taraf olan birinci kuşak, eşleri, ikinci kuşak, eşleri ve çocuklarından oluşur. Aile Meclisi Başkanı BX' dir, raportörü ise DX'tir.

### **Aile Konseyi**

Aile Konseyi, ikinci kuşak kuzenler ve çocuklardan oluşur. Konsey başkanlığı iki senede bir dönüşümlü olarak yürütülür. İlk başkan FX seçilmiştir, raportörü GXY'dir.

### **Danışma Kurulu**

Danışma Kurulu, 75 yaşını doldurmuş, aile üyeleri, sektörde konusunda uzman kişiler, finans konusunda uzman mali danışman ve hukukçulardan oluşur.

### **Aile Dayanışma Fonu**

X ailesini oluşturan üyelerin (2. Nesil ve takip eden nesiller için), evlilik eğitim-öğretim, sosyal ve yatırım ihtiyaçlarının karşılanması için oluşturulmuş, Ailem A.Ş. çatısı altında işleyen özel bir fondur.

### **Hisse Devri**

Anayasasının yazımı sırasındaki mevcut şirketten ( ve bu anayasanın yazımında sonra kurulacak şirketlerde) hissesi olan ortakların, sahip olduğu işletme hisselerinin bir bölümünü veya tümünü bu anayasada kabul edilen ilkeler doğrultusunda bir başka kişiye ve/veya tüzel kişiliğe devretmesidir.

### **Kanuni Mirasçı**

Türkiye Cumhuriyeti Medeni Kanunu hükümlerine göre tanımlanmış mirasçılardır.

### **Kanuni Temsilci**

Türkiye Cumhuriyeti Medeni Kanunu, Türk Ticaret Kanunu hükümlerine göre tanımlanmış, kayyum ve/veya temsilcilerdir.

### **3.2.2. Aileye İlişkin Hükümler**

Aileye ilişkin hükümler alt başlıklarda açıklandığı gibidir;

#### **3.2.2.1. Aile Değerlerinin Tanımı**

X ailesi öncelikle tüccar bir aile olup, verimli ve etkin olmak ana felsefedir. Dürüstlüğe önem veren, iyi eğitilmiş, çalışkan, adil ve saygılı bir aile olan X insanı



sevmek, verici olmayı düstur edinmiştir. Aile şirketlerinde kuzenler dönemine geçmiş olan X ailesi, çok sayıda icracı aile üyesi olduğu da göz önüne alınırsa, birlik olmak önemlidir.

Mütevazı, gösterişten uzak bir yaşam tarzı, dürüst ve güvenilir bir insan olmak, birbirinin hakkını yememek, ahlaklı, erdemli olmak ailemizin en önemli değerleri arasındadır.

Tabuları ve önyargıları olmayan bir aile olup, kız ve erkekler eşittir, ayrımcılık yapılmaz ve çağdaş değerlere sahip çıkılır.

Ailede, bir tarafta liderliğe saygı duyulurken, diğer taraftan tecrübe, eski alışkanlıkların korunması adına kullanılmaz, yeni nesle haksızlık yapılmaz. İçinde çalışılan şartlar doğrultusunda eşitlik ana kuraldır. Her aile bireyi, hakkı olduğu payın, ailenin ortak çıkarları ve aile bireyleri çerçevesinde kullanma hakkına sahip olduğunun farkındadır.

X ailesi, aile işinde gelişim gösterebilmesi için değişime önem verilmesi, değişimin doğru yönetilmesi gerektiğinin bilincindedir.

Aile üyeleri, çalışma hayatında, kendi aralarında ve çalışanlarla olan ilişkilerinde, profesyonel çalışma ilkelerine, yenilikçi ve fırsat eşitliğinin sağlanmasına büyük önem vereceklerdir.

Aileden şirkete giriş ve şirketten çıkış, bu anayasa ile düzenlenen ilkeler ve kurallar çerçevesinde olur. Halen şirketlerde bulunan 2. Kuşak ve 3. Kuşak aile üyelerinin kendi geleceklerini aile şirketinde görüp görmeyeceklerine karar vermeleri konusunda kendilerine fırsat tanınır.

Aile üyeleri ile çalışanlar arasındaki ilişkilerinde, aile üyeleri temkinli olacak ve olası aile içi sıkıntıları şirket çalışanlarına anlatmayacak ve yansıtmayacaklardır. Şirket yönetiminin kararları, aile bireyleri tarafından şirket çalışanlarına eleştirilmeyecek, birlik ve beraberlik için azami özen gösterilecektir.

Şirkette yılda bir defa mavi ve beyaz yaka aileleri ile birlikte ayrı ayrı yemek düzenlenecektir. Aile üyeleri geçerli mazeretleri olmadığı müddetçe bütün yemeklere katılacaklardır.

Aile şirketinde; EX, FX, HX, aile anayasasında ele alınan değerleri, çalışanlara anlatmak için tablo olarak kaleme alacaklar ve bu tabloları şirket bilgi panosuna asacaklardır.

### **3.2.2.2. Aile Organları – Aile Meclisi**

Anayasa düzenlemeleri çerçevesinde, Aile Meclisi;

AX, MUX, BKX, SCP, MP

BX, JX, MX

CX, KX, ZCX

AK, SK, HK, MK, FK

SD, AD, ÖD, ND, KD, ES, OS

İlerleyen yıllarda aileye evlilik yolu ile katılacak veya gelecek üçüncü kuşak çocuklardan oluşur.

Aile Meclisi Başkanı BX' dir, aile meclisi raportörü DX olarak seçilmiştir. Meclis, bir şehir içi, diğeri şehir dışında olmak üzere yılda iki defa toplanır. Toplantılardan birincisi kışa girerken Eylül ayında, ikinci toplantı bahar mevsiminin başında Mart ayında yapılır. Aile Meclisinin çalışma tüzüğü Ek 1 de belirtildiği gibidir.

### **3.2.2.3. Aile Organları – Aile Konseyi**

Bu anayasa düzenlemeleri çerçevesinde, Aile Konseyi;

DX

EX

FX

GXY

HX

IX dan oluşmaktadır.

Konsey başkanlığı iki yılda bir dönüşümlü yürütülecek olup, ilk iki yıl için FX olarak seçilmiştir. Konsey raportörü GXY dir. Konsey yılda dört defa üç aylık mali dönemlerden sonra toplanır. Dört konsey toplantısından ikisine babalar (AX, BX, CX) katılır. Aile Konseyi toplantıları belli bir gündem dahilinde yapılacak, alınan kararlar aile konseyi toplantı karar defterine yazılacaktır. Ailenin lideri AX dir.

### **3.2.3. Aile Şirket İlişkilerinde İdari Yapılanmaya Dair Hükümler**

Aile şirketlerinin yönetim yapılanmasına ait maddeler aşağıda açıklandığı gibidir;

#### **3.2.3.1. Ailenin Yönetilmesi**

Ailenin idarisine ait alt başlıklar aşağıda sıralanmıştır;

### **3.2.3.1.1. Bireyler ve Aile Açısından Olağanüstü Durum Planlaması ve Kriz Yönetimi**

Öngörülemeyen şartlar sonucu ve olağanüstü kriz ve hal durumunda (uzun süren sağlık sorunu vb. sorunlar gibi) X A.Ş. teknik konularla ilgili olarak FX'i EX, idari konularda ise HX yedekleyecektir.

Yukarıda bahsedilen, olağanüstü hal durumlarında, bir kriz yönetim çerçevesinde, yönetim kurulu kararı ile başta müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar olmak üzere bütün paydaşlara duyurulacaktır.

Aile üyelerinin birbirlerini yedeklemelerine ilaveten, aile üyeleri aynı zamanda icracı oldukları için kendi bölümlerinde;

- CRM, ERP gibi teknik alt yapı ve donanım açısından gerekli önlemlerin alınması,
- Kendi konuları ile ilgili eleman destek istihdamına da önem verilmesi kabul edilmiştir.

### **3.2.3.1.2. Gelecek Neslin Erken Eğitimi; Aile Şirketi Öğrenciliği, Sorumlu Sahiplik Eğitimi**

İkinci kuşak çocuklardan, DX, EX, FX, GXY mezuniyetleri doğrultusunda doğrudan aile şirketinde çalışmaya başlamışlardır. Kuzenlerden HX ise kendi mesleğini gerçekleştirdikten sonra aile şirketine katılmayı tercih etmiştir. Aynı şekilde IX'in mezun olduktan sonra en az 2 yıl aile şirketi dışında çalıştıktan sonra şirkete gelmesi prensip olarak kabul edilmiştir. 2. Kuşak üyeleri için ihtiyaçlara göre muhasebe-finans, teknik konular ve kişisel gelişim konularında eğitimler alınmasına karar verilmiştir. İlaveten 3. Kuşağın aile şirketleri konusunda eğitimle bilgilendirilmeleri, ilerleyen yıllarda şirketlerin bütün bölümlerini tanıyacak şekilde staj yapmaları, konularında en az iki yabancı dil bilmeleri tavsiye edilmiştir. 3. Kuşağın 12 yaşından itibaren şirket içerisinde eğitime tabi tutulması ve 14 yaşından itibaren de bir hafta ile başlayarak, her yıl artan sürelerde aile şirketinde staj yapmaları kabul edilmiştir. Yüksek lisans yapmaları şart olmamakla birlikte, yapmaları doğrultusunda teşvik edileceklerdir. İlaveten 3. Kuşağın yurtdışı staj yapmaları için teşvik edilecek ve kendilerine bu doğrultuda destek olunacaktır. 3. Kuşağın, bu anayasada ele alınan aile değerleri doğrultusunda, beraberinde de yeniliğe ve gelişime açık bir şekilde yetiştirilmeleri için azami özen gösterilecektir.

### 3.2.3.1.3. Kişisel Yuva Hesabı

Lise çağından itibaren, çocukların para yönetimi öğrenmeleri açısından kişisel yuva hesabı açılmasına ve şirket bütçesi yönetir gibi bir mantıkla bu parayı yönetmeyi öğrenmelerine karar verilmiştir.

### 3.2.3.1.4. Aile Etkinlikler

Aile Meclisi ve Aile Konseyi, ailelerin birlik ve bütünlük içinde olmaları, ikinci ve özellikle ileride üçüncü kuşağın kaynaşması, birlik ve beraberlik ruhu içinde yetişmesi, aile şirketlerine bağlılığın artırılması için ihtiyaç duyduğu aile etkinliklerini düzenler. Aile meclisini biri şehir dışında, diğeri şehir içinden olmak üzere yılda iki defa toplanır. Aile Konseyi ise yılda dört defa üç ayda bir mali dönemlerin bitimine müteakip olarak toplanır.

### 3.2.3.1.5. Yönetim Kuralları

Aile yönetiminde;

- **Aile Meclisi ve Aile Konseyi aktif rol alır.** Aile içi iletişimin sağlanması, aile ile şirket arasındaki ilişkilerde olası tartışmaların önüne geçilmesi, eski ihtilafların gündeme getirilmemesi, can yakıcı davranışlarda ve kişisel eleştirilerde bulunulmaması, aile ve işle ilgili sırların ifşa edilmemesi, evlilik problemlerinin işe zarar vermesinin önüne geçilmesi, Aile Meclisi ve Aile Konseyi tarafından sağlanır. Özellikle Aile Konseyi, bayram, evlilik, doğum, vefat ile bunun dışında bütün kuzenlerin, ilaveten 3. Kuşağın kendi aralarında kaynaşmalarının sağlanması, birlik ve beraberlik içinde büyümelerini temin için zaman zaman aile fertlerinin bir araya gelmesini sağlar. Üçüncü kuşakta yapılan evliliklerde, evlilikte mal ayrılığı veya evlilik anlaşması yapmaları kararı alınmıştır.

- **Farklı ve Bağımsız işler yapma:** Öncelikle aile şirketin uzun yıllar sonucu oluşmuş marka olduğu, Ailenin isminin ise kendi başına ayrı bir değer taşıdığı belirtilmiştir. 2. Kuşak dahil olmak üzere bütün aile üyelerinin fiilen icracı oldukları göz önüne alınarak, farklı bir iş yapma-bağımsız iş kurma veya ek iş yapma konularında aşağıdaki doğrultuda karar alınmıştır;

- Aile üyeleri, şirketlerde çalışsın veya çalışmasın öncelikle aynı veya bağlantılı

sektörde iş kurup çalışamaz,

- Aile şirketlerinde çalışırken başka işte çalışamazlar, başka bir işte çalışmak için aile şirketinden ayrılmaları gerekmektedir,
- Söz konusu aile üyesi, şirkette icracı değilse sadece yönetim kurulu üyesi ise ( icracı olmayan yönetim kurulu üyesi ) bireysel olarak, aynı sektörden veya bağlantılı sektörden olmamak kaydı ile bağımsız iş yapabilir. Ancak bu iş, diğer aile üyelerinden biri veya bir kaç ile birlikte, kutuplaşmaya yol açabileceği düşüncesinden hareketle, kurulamaz, yapılamaz,
- Aile üyeleri yönetim kurullarında olsun veya olmasınlar, başka şirketlerin yönetim kurullarında icracı olmayan yönetim kurulu üyesi olarak yer alabilirler. Üniversitede hoca olarak derslere girebilirler.
- Aile üyeleri küçük çaplı iş yapacaklarsa, Aileden desteklenir; iş büyük çaplı ise konu önce Konseye sonra Yönetim Kuruluna gelir ve eğer kişi hissedar ise, hissesi kendine ödenen meblağa karşılığında devredilir. Sermaye talepleri halinde hisselerine ipotek konulur.

3. Kuşak şirkette çalışmak yerine bağımsız iş kurmayı tercih ettiği takdirde, ihtiyaçları olan sermaye, kendi ebeveynleri tarafından şahsi servetten temin edilir. Miras yolu ile geçen hissedarlık hakları saklı kalır, söz konusu dönemdeki yönetim kurulu tarafından önerilmesi ve genel kurulun onaylaması halinde icracı olmayan yönetim kurulu üyesi olarak yönetim kurulunda görev alabilirler.

- **Rekabet Kuralı:** Aile fertleri, bu anayasa ilkeleri doğrultusunda ve bu anayasanın yazımından sonra kurulabilecek bağlı ortaklıkların faaliyet sahalarında şirket kurup rekabet edemezler, çıkar çatışmasına yol açacak faaliyetlerde bulunamazlar. Şirket ortaklarının şirket ile aynı sektörde faaliyet göstererek haksız rekabete girmeleri konusu etik olarak kabul edilmemektedir. İlaveten, 6102 sayılı TTK'nın 395. Maddesinde yer alan, şirketle işlem yapma yasağına göre, bir yönetim kurulu üyesi, şirketle kendisi veya başkası adına herhangi bir işlem yapamaz. Aynı şekilde 396. Maddede düzenlenen rekabet yasağına göre yönetim kurulu üyelerinden biri genel kurulun izni olmaksızın, şirketin işletme konusuna giren ticari iş türünden bir işlemi kendi veya başkası hesabına yapamayacağı gibi aynı tür ticari işlemlerle uğraşan bir şirkete sorumluluğu sınırsız ortak sıfatıyla da giremez.

**- Aile üyeleri ile ilgili parasal ve parasal olmayan faydalar ile ilgili kurallar:**

- ✓ Şirkette çalışan, ikinci kuşak aile üyeleri aşağıda belirtilen kriterlere göre parasal haklarını alırlar. Parasal Hak: Aile Üyesi Olmaktan Gelen Para + Maaş + Huzur Hakkı ( Yönetim Kurulu Üyesi ise ) Aile üyesi olmaktan gelen para, babaların katılımı ile toplanan Konseyde, maaş ve huzur hakkı ise yönetim kurulundan belirlenir. Üçüncü kuşağın hak ve menfaatleri Konseyde tekrar konuşulur. Hak ve menfaatlere ilaveten şahsi aracının şirket için kullanan ortakların, şirkette çalışan aile üyelerinin araçlarının km bazında kullarımlarına bakılarak, aracı satılırken oluşan km kaybı şirket tarafından karşılanacak veya kar payına bu meblağ ilave edilecektir.
- ✓ Üçüncü kuşağın üniversite ( Üniversite + Yüksek Lisans + 1 yıl ) masraflarının üçte ikisi aile dayanışma fonundan karşılanır. Bu konuda ODTÜ, Bilkent, Sabancı Üniversitesi gibi üniversitelerin öğrenim ücretleri emsal alınır ve ortalamaları uygulanır. Çocuğun burs alması halinde, alacak hakkı saklı kalır.
- ✓ Çocukların İzmir dışında bir üniversiteyi kazanmaları halinde nerede kalacaklarına Aile Konseyi karar verir. İzmir’de bir üniversite kazanırlarsa ayrı eve çıkamazlar.
- ✓ Üçüncü kuşağın arabaları çekirdek aile tarafından karşılanacaktır. Üçüncü kuşak arasında eşitlik olması için, çocuklara araba kiralama şirketlerince kiralanen en küçük sınıfın bir üst modelinin alınması kural olarak kabul edilmiştir. Araba üniversite 2. Sınıfta sınıf geçme ödülü olarak alınır.
- ✓ Dershane masrafları çekirdek aile tarafından karşılanır. Aynı şekilde yurtiçi ve yurtdışı yaz okullarının giderleri çekirdek aileye aittir.

**-Aile Dayanışma Fonu:** Ailenin şirketler dışında nakdi ve gayri nakdi mal varlıkları Aile Dayanışma Fonu olarak Ailem A.Ş. çatısı altında yönetilecektir. Söz konusu şirket, anayasasının yazımı esnasında kaydı olabileceği gibi, ilerleyen yıllarda ayrı bir tüzel kişiliğe sahip olarak da kurulabilecektir. Buna göre, dededen ve babadan gelen gelir ve mallar bir Ailem A.Ş. ’de toplanacaktır. Dededen gelen mallar bölünmeyecektir. Bu mallar içinden, örneğin bir arazinin satışı durumunda, yapılan satıştan elde edilecek gelirin bir kısmı ile tekrar ortak mülk alımı yapılacak, geriye kalan kısmı ise, üç baba üzerinden ailelerin refah payını arttırmak amacı ile dağıtılabilecektir. Bu kararlar alınırken önce üç baba kendi aralarında görüşecek, konu daha sonra Aile Konseyine gelecek, burada yazılı karar alınarak imzalanacaktır.

Ailem A.Ş.'ye ilişkin tüm mal varlıklarının derlenmesi ve bütün aile üyelerinin dijital ortamda aynı şekilde tüm bilgilere ulaşabilmesi için, GXY tarafından tüm arsa ve benzeri mülklerin tapuları tarayıcıdan geçirilecek, kiracıların dökümü, iletişim bilgilerinin tespiti yapılacaktır. Kiracıların çıkarılması, tapuların yenilenmesi, yeni kiracılar ile sözleşmelerin AX tarafından yapılacaktır. Alınan bütün kararlar, konsey karar defterine işlenecektir.

Her üç babanın bugüne kadar aldıkları mülkler kendi üstlerinde kalacaktır. Babalar, kendi kar paylarından, mülk almaya devam edebileceklerdir. Bu mülkleri isterlerse kendi üzerlerine, isterlerse de çocuklarının üzerlerine alabileceklerdir.

Ailem A.Ş. altında toplanan Aile Dayanışma Fonu, evlilik, sağlık giderleri, ev alımları veya üçüncü kuşağın bu anayasada belirtilen kriterler doğrultusunda eğitimlerinin finansmanında gibi konularında karşılıksız olarak kullanılır. Ailem A.Ş.'nin yönetimi ve fonun yönetimi için önce üç baba, AX, BX ve CX bir araya gelecekler, daha sonra Aile Konseyi ile toplantı yapılacaktır.

#### **3.2.3.1.6. Aile Üyelerinin Şirkette İstihdamına İlişkin Politikalar**

Önemli olan Aile şirketlerinin sürdürülebilirliği olduğu için, aile üyelerinden yetkin donanımlı ve çalışmaya hevesli olanların işe alınması esastır. Bu itibarla, 3. kuşak bu doğrultuda yetiştirilir ve yetiştirmelerinde fırsat eşitliği sağlanır.

Şirkette çalışmaya başlayan aile üyelerine şirketteki insan kaynakları politikası uygulanır ve kendi yetkinlikleri dahilinde yükselmeleri ile ilgili bir kariyer planlaması yapılır.

3.kuşakta, Konsey, çocukların şirketlerde staja başladığı dönemde değerlendirilmesini yapar ve (Milli Eğitimde olduğu gibi) stajda ve eğitimlerinde öncelik verilecek konuları belirler.

#### **3.2.3.1.7. Veliht/Yedekleme Planlaması**

Bu aile anayasası çerçevesinde, Aile şirketlerinde emeklilik yaşı genel müdür için maksimum 65 yaş, yönetim kurulu başkanlığı için 75 yaş sınırı kabul edilmiştir. 75 yaşına gelen şirket Yönetim Kurulu Başkanı ve üyeleri emekli olduktan sonra Danışma Kurulu'na geçer.

### **3.2.3.2. Şirketin Yönetilmesi: Ortaklar Anlaşması ve Kurumsal Yönetim Uygulamaları**

#### **3.2.3.2.1 Şirketin Vizyonu**

Kaliteli ve hızlı üretim felsefesiyle geçen yıllarla birlikte, gelişen teknolojiye ve müşteri ihtiyaçları doğrultusunda daha dinamik ve işlevsel ürünlerini uzman kadrosuyla ISO9001 standartlarına dayalı üretimini gerçekleştirmektedir.

İlke olarak, borçluluk oranının; borç/özkaynak ideal oran olan %50 nin üzerine çıkmaması benimsenmiştir. Şirketin stratejik yapılandırılması bu hedefi öngörerek gerçekleştirilecektir.

Gelişen şartlara göre vizyonun gözden geçirilmesi, revize edilmesi yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğundadır.

#### **3.2.3.2.2 Şirketlerin Yönetim Kurulu ve Üst Yönetimi**

##### **- Yönetim Kurulunun Oluşumu**

X Sanayi ve Ticareti A.Ş.'nin Yönetim Kurulu;

**BX** Yönetim Kurulu Başkanı

**DX** Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı

**EX** Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı

**GXY** Yönetim Kurulu Üyesi

**HX** Yönetim Kurulu Üyesi

**Yönetim kurulunun görev dağılımı aşağıdaki gibidir;**

**DX** Üretimden,

**EX** Satış ve Satın Alma,

**GXY** Finansman

**HX** İK dan sorumlu yönetim kurulu üyesi olarak görev yapacaklardır.



Yönetim kurulunun yalnızca, devam eden bölümlerde tanımlanan A Grubu hisselerine sahip aile üyelerinden oluşması kabul edilmiştir. A Grubu hisse sahipleri yönetim kuruluna, gerekirse bağımsız yada icracı yönetim kurulu üye/üyelerini önerebilir.

Kilit pozisyonlar arasında olan genel müdürlüğe dışarıdan profesyonel yöneticiler gelebilecek, ancak yönetim kurulu başkanlığına her zaman aileden bir kişi seçilecektir. İştiraklerde yönetim kurulu başkanı dışarıdan olabilecektir. Yönetim kurulunun çoğunluğunu da her zaman aile üyeleri oluşturacaktır.

Aile üyelerinden Genel Müdür Yardımcısı/direktör olmak için en az 7 yıl iş tecrübesi şartı aranacaktır. 7 yıllık iş tecrübesinin en az 2 yılı aile şirketi içerisinde icra edilecektir.

Yönetim kurulu üyeliğine hak kazanmak için en az direktör/Genel Müdür Yardımcısı seviyesine gelmiş olmak gereklidir. Yönetim Kurulu Üyeliğine, mevcut yönetim kurulunun önerisi ve genel kurulun onayı ile seçilir.

Yönetim Kurulu çalışmalarını yönlendirmek amacı ile bu Anayasa eki olarak, Yönetim Kurulu İç Yönergesi düzenlenmiştir. Aile şirketine toplantı esasları ekli yönetim kurulu İç Yönergesinde belirlendiği üzere, her on beş günde bir icra toplantısı, her ay yönetim kurulu toplantısı düzenlenir. İcra toplantılarına birim yöneticileri/ilgili çalışanlar katılır; yönetim kurulu toplantılarında birim yöneticilerinden, toplantıda o döneme ilişkin çalışmalar hakkında bilgi vermeleri istenir.

#### **-Yönetim Kurulu Üyelerinin Yetki ve Sorumlulukları**

Aile şirketine her bir yönetim kurulu üyesi, başında bulunduğu bölümün icrasından, ilaveten bu anayasa ile belirlenen görev tanımı çerçevesinde destek olduğu bölümün gözetiminden sorumludurlar. İlaveten icracı yönetim kurulu üyelerinin de birbirlerine ve diğer hissedarlara karşı sorumluluk ve hesap verebilirlik yükümlülükleri bulunmaktadır.

#### **- Yönetim Kurulu Üyelerin-Üst yönetimin Maaş ve Diğer Hakları**

Aile üyesi olan yönetim kurulu üyeleri ve şirket ortakları, bu anayasanın 3.2.3.1.5 maddesinde yönetim kurulları başlığı altında belirtilen vi. şıkta düzenlendiği üzere,

yaşamlarını sürdürmek için, buldukları pozisyona göre şirketten maaş, huzur hakkı ve aile üyesi olanlara belirlenen sabit ücreti alırlar. Maaş artışları, her sene yönetim kurulunda belirlenir ve genel kurulda onaylanır. Prim sene sonu kardan hesaplanır.

Yönetim kurulu başkanının (varsa) imtiyazlı alacak yetkileri ayrıca belirlenir.

İlaveten, kurulduğu tarihten itibaren, kazancını sermayeye ekleyip büyümeyi hedefleyen aile şirketinin, bu anayasa çerçevesinde, ailelerin de şahsi servet birikimi yapması prensip olarak kabul edilmiştir. Bu doğrultuda, aşağıda v. şıkta belirtildiği üzere, şirketlerin ilerleyen yıllarda uygun olması durumunda kar payı dağıtılmasında, 6102 sayılı TTK' nin izin verdiği çerçevede önceden kar payı avansı alınabileceğine karar verilmiştir.

#### **-Yönetim Kurulu Toplantıları**

Bu anayasa doğrultusunda, yönetim kurulu/üst yönetim kültürünü oturtmak amacı ile her ay düzenli olarak yönetim kurulu toplantılarının yapılmasına, bu toplantılara muhasebe müdürü, fabrika müdürü gibi üst düzey profesyonellerin de bilgi vermek amacıyla çağrılmaları kabul edilmiştir. Yönetim kurulunda alınan kararlar şirket karar defterine işlenecek ve IT ortamında da oluşturulacak “ Şirket faaliyetlerine ilişkin bölümde” şirket kararları olarak kaydedilecektir. Yönetim kurulu üyeleri/direktörler kendilerine verilen şifrelerle yönetim kurulu raporlarına erişeceklerdir. Her ay yapılacak yönetim kurulu toplantılarına ilaveten, düzenli olarak her 15 günde bir de direktörlerin, müdürlerin/yöneticilerin katılacağı icra toplantılarının yapılmasına karar verilmiştir.

#### **- Yönetim Kurulu Üyelerinin Şirkete Borçlanmaları**

Pay sahibi aile üyeleri, 6102 ve 6335 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun şirkete borçlanma yasağını düzenleyen **358. madde** hükümleri çerçevesinde şirketin mali kaynaklarından sermaye taahhüdünden doğan vadesi gelmiş borçlarını ödemedikçe ve şirketin serbest yedek akçelerle birlikte karı geçmiş yıl zararlarını karşılayacak düzeyde olmadıkça borçlanamayacaklardır. İlaveten, aynı kanun çerçevesinde **395. madde** uyarınca, pay sahibi olan/olmayan yönetim kurulu üyeleri ve yakınları da şirkete nakit olarak borçlanamayacaklardır. Ancak pay sahibi aile kurulu üyeleri, aynı sayılı kanunun, 9 ağustos 2012 tarih ve 28379 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan “Kar Payı Avansı Dağıtımı” nı düzenleyen tebliğ hükümleri çerçevesinde, şirketten

kar payı avansı çekebileceklerdir. Kar payı avansı düzenlemeleri, Yönetim Kurulu kararları doğrultusunda, ilgili tebliğ hükümleri çerçevesinde, muhasebe birimi tarafından yapılacaktır.(bkz.; 9 ağustos 2012 tarih ve 28379 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan, Kar Payı Tutarının Hesaplanmasına İlişkin Tablo). Şirkete borç verme sermaye artışı ile mümkün olup, mülkiyet hakkına ilişkin maddelerde düzenlenmiştir.

#### **- Şirketin Temsili**

Şirketi temsil için, yönetim kurulu başkanı + ilgili yönetim kurulu üyesi, yönetim kurulu başkanının yokluğu halinde ilgili yönetim kurulu üyesi+ diğer yönetim kurulu birisinin ortak imzası gereklidir. Aile üyeleri prensip itibariyle basınla ve/veya şirket dış sivil toplum örgütleri ve benzeri platformlarda yer alır. Ancak, ilerleyen dönemlerde, ailenin dış platformlarda temsil edilmesi konusunda görev dağılımının yapılması ve bu konularda gerekirse (kişisel gelişim) eğitimlerin alınması konularının yönetim kurulunda görüşülmesi karar verilmiştir.

#### **3.2.3.3. Şirketin Kurumsallaşması ve İnsan Kaynakları Politikası**

Şirket çalışanlarına güven veren, sürdürülebilir olmaya çalışan, sosyal güvenlik açısından çalışanlarını korumaktadır. Şeffaflık ve hesap verebilirlik şirketin en önemli ilkeleri arasındadır. Şirket genç dinamik, ekip çalışmasına yatkın, analitik düşünen, kalite ve müşteri odaklı, gelişime açık, yenilikçi, saygılı, üstün performansa dayalı tatlı rekabet koşullarında çalışmayı benimseyen ekip arkadaşları ile yoluna devam eder. Şirkette uzun yıllardır çalışanların yıllara dayalı bilgi birikiminden yararlanılması, kendi ekibinin kendisinin yetiştirmesi düşüncesinden hareketle, iyi üniversitelerden gençleri istihdam edip, geleceğe yönelik iyi bir kariyer planlaması ile yetiştirebilmesi açısından şirket bünyesinde kurulan “**Şirket Akademisinin**” desteklenmesi ve geliştirilmesinin faydalı olacağı kabul edilmiştir. Şirkette üst düzey pozisyonlara sadece aileden çalışanlar değil, mevcut uygulamada olduğu gibi dışardan profesyonel yöneticiler de istihdam edilecektir. Üst düzey yönetime şirketin mali kaynaklarından borçlanma hakkı, insan kaynakları çalışma esaslarında düzenlenmiştir. Her bir şirket ortağı, yönetim kurulu üyesi ve direktörün çalışanlarla ilişkileri (görevlendirme, izin, performans değerlemesi, prim, maaş zammı vb. gibi uygulamalar) kurumsallaşma çerçevesinde ve şirketin insan kaynakları politikaları doğrultusunda götürülmesine karar verilmiştir.

### 3.2.3.4. Sosyal Sorumluluk Politikası

Ailenin sosyal sorumluluk politikası çerçevesinde, aile mülklerinden oluşan kira gelirlerinden bazılarını ihtiyaç sahibi çocukların okutulmasına harcamaktadır. İleride bu çalışmaların daha kurumsal bazda yapılabilmesini temin için bir vakıf kurulması konusunda tavsiye kararı alınmıştır.

### 3.2.4. Mülkiyet Hakkına İlişkin Hükümler

Mülkiyet hakkına ilişkin hükümler aşağıda maddelendirilmektedir;

#### 3.2.4.1.Şirketin Hissedarları ve Ortaklık Yapısının Düzenlenmesi

Aile şirketinin sürdürülebilirliği ve bu anayasada kayıt altında alınan değerlerin devamı için hisse yapısında (hisselere imtiyaz verilmesi vb. gibi), herhangi bir değişikliğe gidilmesi gerektiği takdirde, Aile Konseyi ve gerekirse Aile Meclisinin de görüşleri alınarak söz konusu değişiklikler yapılacaktır.

**X Aile şirketinde Ortaklar Kurulu ve Hisse Dağılımları Aşağıdaki şekilde gibi düzenlenmiştir:**

**Tablo 11: X Aile Şirketinde Ortaklar Kurulu ve Hisse Dağılımları**

<b>X SANAYİ ve TİCARETİ A.Ş.</b>			
	<b>Hisse Sayısı</b>	<b>Hisse Oranı %</b>	<b>Hisse Tutarı TL</b>
<b>AX</b>	400.000	40%	4.800.000.000
<b>BX</b>	200.000	20%	2.400.000.000
<b>CX</b>	200.000	20%	2.400.000.000
<b>AK</b>	100.000	10%	1.200.000.000
<b>SD</b>	100.000	10%	1.200.000.000
<b>TOPLAM</b>	<b>1.000.000</b>	<b>100%</b>	<b>12.000.000.000</b>

Şirket Ortaklarının herhangi bir sermaye artışında rüçhan hakkı kullanımları, TTK'nın 461.Maddesi çerçevesinde saklıdır. Bu aile anayasası çerçevesinde, kurucu X ailesinin hisselerinin A Grubu hisse olarak tanımlanmasına karar verilmiştir. A Grubu hisselerine, bu anayasanın devam eden bölümlerinde açıklandığı şekilde yönetim imtiyazı tanınmıştır. Şirket yabancı bir ortak almaya veya borsaya açılmaya

karar verdiğinde sermaye artışı yolu ile ihraç edilecek hisseler B Grubu olarak tanımlanacaktır.

Dolayısı ile, rüçhan hakkı kullanımları A ve B Grubu hisselerine esas sözleşmede tanımlanan şartlar çerçevesinde tanınır. Bu durumda, **TTK'nın** imtiyazlı paylarla ilgili **478/1 ve 479/2** düzenlemelerine uyulur.

Rüçhan hakkı, kanunun gerekçesinde belirtildiği gibi, (finansal menfaatler, ödeme dar boğazından kurtulma, teknoloji alınması vb.) haklı sebeplerin olması halinde, genel kurulda esas sermayenin en az yüzde altmışının olumlu oyu ile sınırlandırılabilir.

İlerleyen yıllarda, anayasanın revizyonu gündeme geldiğinde, kurucu ortaklar, üzerlerindeki payları takip eden kuşaklara devretmeye devam etmeleri halinde gerekirse, devrettikleri ilave payların intifa hakkını kendi üzerlerinde tutabilirler. Bu durumda, devredilen payları kurucu intifa senedine dönüştürüp, **TTK'nın 502. Ve 503.** Maddeleri doğrultusunda kendilerine net kâra, tasfiye sonucunda kalan tutara katılma veya yenni çıkarılacak payları alma hakkı tanınır. Ancak, intifa senetleri sahiplerine pay sahipliği hakkı verilmez.

**TTK'nın 348/3 ile** kurucu intifa senetleri sahibine bir ayrıcalık tanınır; şirkette dağıtılabilecek karın mevcut olduğu durumlarda, şirket kârın dağıtılmamasına karar vermiş olsa bile, kurucu intifa senedi sahipleri esas sözleşmede öngörülen kâr paylarını alır.

Özetle; şirket aile anayasanın yazımı esnasında üç aileden oluştuğu ve gelecekte çok ortaklı hale gelecek yapısı göz önüne alınınca;

Kurucu üç babadan gelen üç ailenin genel dengeleri arasında, aksi genel kurul kararı ile değiştirilmedikçe, ortaklık yapısının bozulmaması için;

- ✓ Mevcut hisse yapısında ailelerin sahip olduğu hisselerin, A Grubunun kendi için oransal dağılımı muhafaza edilecektir. Her kurucu, kendinden sonra gelen kuşaklara kendi hisselerinden devir yapacaktır.
- ✓ TTK'nın genel kurul toplantı ve karar nisabına ilişkin 418. maddesi çerçevesinde; sermayenin en az yüzde ellisini karşılayan A Grubu payların sahiplerinin veya temsilcilerinin varlığı ile toplanmasına ve kararların toplantıda hazır bulunan

oyların çoğunluğu ile alınmasına karar verilmiştir. Bu konuda gerekli olan esas sözleşme değişikliği ilk genel kurulda yapılacaktır.

- ✓ Hisse dağılımları konusunda, ileride çıkabilecek uyuşmazlıklarda, gerekirse aile meclisinin uzlaştırıcı rolünden yararlanılacaktır.

### 3.2.4.2. Hisse Devri

Nama yazılı pay senetlerinin devredilmesi ve bu devirlerin pay defterine kaydında Türk Ticaret Kanunu;

- **426** (Şirkete karşı yetkili olma),
- **491** (Devrin sınırlandırılması-kanuni sınırlandırma),
- **492** (Devrin sınırlandırılması- Esas sözleşme ile sınırlandırma)
- **493** (Borsaya kote edilmemiş paylar-red sebepleri)
- **494** (Borsaya kote edilmemiş paylar hükümleri)
- **499** (Pay defterine kayıt) maddelerine göre düzenlenen esas sözleşme hükümleri geçerlidir.

**TTK'nın 426. Maddesi** uyarınca, senede bağlanmamış paylardan, nama yazılı pay senetlerinden ve ilmühaberlerden doğan pay sahipliği hakları, pay defterine kayıtlı bulunan pay sahibi veya pay sahibince, yazılı olarak yetkilendirilmiş kişi tarafından kullanılır. Bu anayasa hükümleri doğrultusunda, yapılan ve ileride yapılacak olan pay devirleri sonrasında, giderek çok ortaklı hale gelen X A.Ş.'de söz konusu kanun maddesi hükümleri doğrultusunda hareket edilir ve **TTK'nın 499. Maddesi** uyarınca pay defterine kayıt konusuna özen gösterilir. Şirkette bedeli tamamen ödenmiş nama yazılı paylar, TTK 491/1 uyarınca ancak şirket onayı ile devredilebilir. **492. maddede** tanınan esas sözleşmeyle sınırlama hakkına istinaden, önemli bir sebebi ileri sürerek (örneğin şirketin rakiplerine yapılan pay devirlerini şirket onayına bağlama vb. gibi) pay devrine onay vermeyebilir. İlgili madde hükümleri çerçevesinde, esas sözleşmede gerekli düzenlemelere gidilerek, tüm ortakların onayı-genel kurul onayı aranır.

Aynı şekilde **TTK 493/4** uyarınca, paylar; miras, mirasın paylaşımı, eşler arasındaki mal rejimi hükümleri veya cebri icra gereği iktisap edilmişlerse, payları edinen kişiye, sadece paylarının gerçek değeri ile devralmayı önerdiği takdirde onay vermeyi reddedebilir. Esasen şirket, **TTK 379/4'** e göre, bedellerinin tümü ödenmiş

kanunda belirtilen limitler çerçevesinde iktisap edebilir. Bu iktisabın yapılabilmesi için de **TTK 520/1**'e göre söz konusu payların değerlerini karşılayan tutarda yedek akçe ayrılır. İlâveten, **TTK 494/2** uyarınca, payların, miras, mirasın paylaşımı, eşler arasındaki mal rejimi hükümleri veya cebri icra gereği iktisap edilmeleri halinde, bunların mülkiyeti ve bunlardan kaynaklanan malvarlığına ilişkin haklar derhal; genel kurula katılma haklarıyla oy hakları ise ancak aile şirketinin onayı ile birlikte devralan ortaklara geçecektir.

3.2.4.1'de bahsedilen düzenlemelerin dışında aile şirketinde ve bu anayasanın yazımından sonra kurulacak şirketlerde, hissedarlar arasında herhangi bir anlaşmazlığın olması durumunda ve/veya miras yolu ile geçen hisselerin satışı halinde de, hisse satışı, **TTK 492**. Madde çerçevesinde de öncelikle esas sözleşmede düzenlenmiş olan A Grubu hisseler ve B Grubu hisseler kendi içerisinde ilgili (aile) üyelerine geçecektir. Bunun mümkün olamaması halinde borsaya açılmak veya finansal ortak ikinci ve üçüncü tercihler olacaktır. Aile şirketinde, gerek hisse çoğunluğu, gerekse oyda imtiyazda çoğunluğun ailenin elinde tutulması ilke olarak kabul edilmiştir; hisse devirlerinde bu ilke göz önünde bulundurulacaktır.

### **3.2.4.3. Şirketin Kendi Paylarını İktisap ve Rehin Olarak Kabul Etmesi**

Aile şirketi esas sözleşmesinde de düzenlendiği gibi, Türk Ticaret Kanununun **379** (şirketin kendi paylarını iktisap veya rehin olarak kabul etmesi) ile 389'uncu maddelerine ( hakların kullanılması) uygun olmak kaydıyla kendi pay senetlerini iktisap veya rehin olarak kabul edebilir.

İlâveten aile şirketinin ileride çok ortaklı bir şirket olabilme ihtimali göz önüne alınarak;

- TTK' nın şirket ile ilgili yakın ve ciddi bir kaybın önlenmesi (örneğin, şirketin kendi paylarını iktisap edememesi durumunda borca batık bir kişiden alacağının tahsil edilememesi) konusunu düzenleyen 381.madde hükümleri doğrultusunda; yönetim kurulu genel kuruldan önce yetki almadan kendi paylarını iktisap edebilir ve ilk genel kurul toplantısında şeffaflık ve kurumsal yönetim ilkeleri gereği bu konuda bilgi verir.
- Aynı şekilde TTK'nın 382.maddesinde düzenlenen istisnalar ve özellikle 2.fıkra da belirtilen külli halefiyet kuralı (birleşme, bölünme ve mirasla intikal gibi

yollarla iktisap edilen payları kapsar) doğrultusunda aile şirketi aynı şekilde paylarını iktisap edebilir.

#### **3.2.4.4. İşletmenin İsmi ve Markası ve Markasının Korunması**

İşletmenin ismi ve markasının bütün tescil işlemleri tamamlanmış olup güvence altına alınmıştır. X markası, yönetim kurulunun oy birliği ile aldığı kararlar dışında hiç kimse tarafından kullanılmayacaktır. X markasının korunması, aile açısından en önemli risk yönetimi olup, doğru politikaların uygulanmasına azami hassasiyet gösterilecektir.

X isim ve markasının korunması için en temelde haksız rekabete sebep olacak unsurlardan kaçınılacaktır.

Esasen dürüstlük kuralına aykırı davranışlar ve ticari uygulamalar TTK' nın 55.maddesinde belirtilmiştir. Şirketin aldatıcı bir hareket ve iyi niyet kurallarına aykırı davranması, ekonomik rekabetin kötüye kullanılması, ekonomik çıkarlara zarar vermesi gibi hususlar aile ismi ve markasının korunması için uzak durulması gereken unsurlardır.

İlaveten, gerek ileride mevcut şirkette gerekse kurulacak diğer şirketlerde aile isimlerinin kullanılmamasına karar verilmiştir.

#### **3.2.4.5. İşletme Varlıklarının Mülkiyeti ve Korunması**

Aile şirketi çok sayıda beyaz yakalı, nitelikli profesyonel çalıştıran giderek büyüyen bir şirkettir. Bu nedenle paydaşlarına, aile şirketi olmanın (esnek bir yapının olması) güçlü yanlarından yararlanan, şirket kurum kültürü dışına çıkılması gibi tehditlerin de iyi yönetildiği mesajının verilmesi önemlidir.

Şirketin yönetim kurulu üyeleri ve üst yönetimde görev alan diğer kişiler, tedbirli bir yönetici gibi faaliyetlerini yerine getirmek ve şirketin menfaatlerini dürüstlük kurallarına uyarak gözetmek yükümlülüğündedir. Bu yükümlülük, TTK'nın 369. Maddesi ile aile şirketine verilmiştir. Günümüzde ekonomideki krizlerden, pazar şartlarındaki değişikliklerden ve belirsizliklerden doğan riskleri yönetim kurulu üyelerinin önceden teşhis etmesi ve gerekli önlemleri alması beklenmektedir. Esas sözleşmeden doğan sorumluluklarını ihlal ettikleri takdirde, hem aile üyesi yönetim



kurulu üyelerine hem yönetim kurulu üyesi olmayan pay sahiplerine hem de şirket alacaklılarına karşı verdikleri zarardan dolayı sorumlu hale gelirler.

#### **3.2.4.6. İşletme Değerinin Belirlenmesi**

Sermaye artışı ve büyüme modellerinin finansmanında hazırlıklı olmak için, yönetim kurulu kararı ile şirket değeri belirlenir.

#### **3.2.5. Aile Anayasasının Güncellenmesi ve Yürürlüğe Girmesi**

Şirket tarafından kabul edilen Aile Anayasası en geç üç yıl sonra tekrar güncellenir. Ancak, öncelikle hisse devirlerinin gerçekleşmesini takiben Anayasanın güncellenmesine gerek duyulabilir.

Anayasanın yürürlüğe girmesi şirket ortaklarınca/Aile kurulunca kabul edilmesini takiben X aile yasası yürürlüğe girer.

##### **3.2.5.1. Anayasa Ekleri**

Aile Konseyi Tüzüğü, Aile Meclisi Tüzüğü, Yönetim Kurulu Tüzüğü, Danışma Kurulu Tüzüğü ve Aile Dayanışma Fonu Esasları bu Anayasanın eklerini oluşturur.

### 3.3. ADAPTASYON SÜRECİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Yapılan akademik çalışmanın tek bir vaka üzerinden yapılmış olmasından dolayı genelleme yapabilmek zordur.

Bu vaka çalışmasında, Aile anayasasını oluşturulmasında ve adaptasyonunda karşılaşılan bazı sorunlar şu şekildedir;

- Öncelikle aile bireylerinin tamamının aile anayasasına ihtiyaç olduğu konusunda inançlı ve kararlı olması, aksi görüşteki bireylerin ikna edilebilmesi,
- İşin dışındaki tüm aile bireylerinin de, aile anayasası ve gerekliliği konusunda iyi bilgilendirilmesi,
- Alınan kararlarda tüm aile bireyleri arasında fikir birliğinin sağlanması,
- Aile anayasası oluşturulmasındaki hazırlık sürecinin uzun zaman alması,
- Ailenin değerlerine, önceliklerine ve hedeflerine uygun danışmanın bulunması ve danışmanın tüm aile bireyleri tarafından benimsenmesi,
- Aile Konseyi üyelerinin seçiminin ve birliğin oluşturulmasında adil bir yol izlenmesi,
- Aile Konseyinde herkesin, her şeyi açıkça dile getirebilmesi teorikte olduğu kadar kolay olmamaktadır, bu konun tüm bireyler tarafından aşılması ve alınan kararların herkes tarafından içe sindirilmesi,
- Kan bağı olan ve/veya duygusal hassasiyetlerle birbirlerine bağlı kişilerin ölüm, miras, varis ve buna benzer konuların konuşuluyor olabilmemesi,
- Ailenin mi şirkete, şirketin mi aileye hizmet etmesi sorusunun, karara bağlanması,
- Aile anayasasının maddelerinin oluşturulması için gerekli ana prensip oluşturulması ve bu prensipler üzerinde fikir birliğinin oluşturulması,
- Tüm alınan kararlarda çekirdek ailenin ve bireylerin haklarıyla, ailenin işlerinin gelişerek sürekliliğini sağlamanın arasındaki hassas çizgilerin korunabilmesi,
- Toplantılarda herkesin birbirini dinlemesi, anlaması, karşı fikirlere de önem vererek tartışabilmesi ve mutabakatın sağlanabilmesi,
- Aile anayasası çalışmalarına paralel olarak, diğer aile fertleri arasında, sonra da devam edecek olan aile içi iletişim ve güveni pekiştirecek aktivitelerin oluşturulması,
- Anayasanın doğal halinden kaynaklanan; net ve esnek olmaması,

### 3.4. İLERİKİ ÇALIŞMALAR İÇİN ÖNERİLER

Gerçekleştirilen vaka çalışmasında yaşanan sorunlar göz önüne alındığında ileriki çalışmalar için öneri olabilecek maddeler şu şekildedir;

- Aile anayasasını oluşturmayı amaçlayan her şirketin kurum kültürü doğrultusunda uygulama yapılması,
- Tüm çalışmalara, mümkünse 1. kuşağın katılımı sağlanmalı,
- Mümkünse, daha önce aile anayasası tecrübesi olan ailelerle irtibat kurulmalı,
- Aile anayasası hazırlama süreci içerisinde tüm aile üyelerinin öncelikle aile anayasası ihtiyacı, kapsamı ve kapsam içerisinde yer alan her bir husus konusunda fikir birliğine varılması,
- Görev, yetkilendirme ve ücretlendirme konularının, duygusal ve aile bağlarının etkisi altında değil, kişilerin yetkinliği ve üstlendikleri görevler dahilinde yapılandırılması,
- Tüm aşamaların akabinde, fikirlerinin alınması ve mümkün olduğunca kararların fikir birliği ile verilmesi, önemli bir gereklilik koşuludur,
- Ana prensiplerin, iyi anlaşılacak ve iyi tartışılarak karara bağlanmalı,
- Aile konseyi oluşturma ve aile anayasasını hazırlama sürecini ilk defa yürürlüğe koyan aile şirketlerinin, bu çalışmaları bir aile şirketi danışmanı gözetiminde başlamalarını gerek aile üyeleri için aile anayasasına ve konseye karşı güven oluşması gerek daha sistemli çalışma ve gerekse daha sağlıklı uygulamaların yapılması mümkün olacaktır,
- Aile anayasasının danışman tarafından değil, danışmanın “yol göstericiliğinde”, Aile Konseyi tarafından karara bağlanan kurallarla oluşturulması,
- Aile Konseyi'nin ilk işi toplantı ve karar prensiplerini oluşturmak olmalı.
- Aile anayasası hazırlama süreci ile ilgili üzerinde durulacak bir diğer konu da aile konseyi başkanlığına ilişkindir. Başkanlığın belirli dönemler değişmesi dâhilinde yürütülmesi hem demokratik bir ortam sağlar, hem de genç nesil aile üyelerinin aileye ve şirkete bakışlarının olumlu yönde gelişmesini destekler. Ayrıca bu yöntem, genç nesil aile üyelerinin icraatlarının gözlenmesine ve değerlendirilmesine olanak tanır. Yine, başkanlığın sadece girişimcinin kazandığı bir hak olmadığını ve yeterli performansı gösterenlerin konseye başkanlık yapabileceğini göstermesi açısından da önemlidir.
- Aile anayasası taslağı oluşturduğunda, diğer aile fertleriyle paylaşılmalı, tartışılmalı,

gerekli ve uygunsa değişiklikler yapılarak, aile anayasasının tüm aile fertleri tarafından kabulü sağlanmalı.

## SONUÇ

Kobi Aile işletmelerinin Türkiye ve Dünya ekonomisindeki hacmi yadsınamaz bir gerçektir. Genel olarak, aralarında akrabalık ilişkisinin olduğu kişilerin ortak olarak kurdukları ve kar amacı güden sosyal örgütler aile işletmesi olarak adlandırılmaktadır. Aile işletmeleri kuruluş amaçları bakımından diğer işletmelerden ayrılmaktadır. Çoğu zaman kan bağı olan girişimciler, yönetimin çoğunluğunu ellerinde bulundururlar ve aile şirketlerinde mülkiyet kavramı önemlidir ve mülkiyet aileye aittir. Aile için bir geçinme aracının elde edilmesi, aile birliğinin korunması, mirasın bölünmemesi ve belirli bir güç odağının oluşturulması öncelik sayılabilir.

Aile işletmelerinin sürdürülebilirliği noktasında çeşitli sorunlar bulunmaktadır. Bu sorunların aşılması aile işletmelerinin faaliyetlerine devam ettirilmesi ekonomilerdeki önemli rolleri itibarıyla son derece önemlidir. Sürdürülebilirlik, günün ihtiyaçlarını karşılarken, gelecek kuşakların ihtiyacı olan sosyal, ekonomik ve doğal kaynakların etkin bir şekilde kullanılması gerektiğini ifade etmektedir. Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinin sağlanabilmesi için, çevresel ve sosyal sorumlulukların oluşturduğu dışsal ve içsel faktörlerin birbirleri ile etkileşime girmeleri ve bu etkileşimin iş süreçlerine ve karar mekanizmalarına yansıtılması gerekmektedir.

Ailenin ve şirketin nesiller boyu sürmesinde ve çocuklara bırakılacak güçlü bir mirasın yaratılmasında aile anayasasının payı oldukça büyüktür. Aile anayasası ile bir taraftan aile üyelerinin odaklanmaları gereken temel aile değerleri üzerinde durulur; diğer taraftan hissedarlık, varis belirleme, emeklilik, evlilik, boşanma, ölüm, miras, intikal gibi ihtilafli konulara ilişkin genel ilkeler belirlenir.

Bu suretle, aile ve iş birlikteliği arasında denge kurulmasında, aile üyelerinin tatmin düzeylerinin artırılmasında, kurum imajının olumlu yönde gelişmesinde işletme faaliyetlerinin verimliliğinin yükselmesinde önemli katkılar sağlanır. Aile anayasasının mevcut olmadığı durumda, aile içi ilişkilerde zedelenme; aile üyeleri arasında güvensizlik; uygulamalarda adaletsizlik; hizipleşme ve haksız rekabet ortamının yaratılması gibi durumlarla karşılaşılma ihtimali kuvvetle muhtemeldir. Aile ilişkilerindeki bu kaos ise, aile kadar işletme üzerinde de etkisini gösterecektir. Alınan kararlara karşı muhalefet; birbirinden farklı uygulamalar; işletme

uygulamalarından haksız fayda sağlama; müşteriler, tedarikçiler nezdinde güvenilmezlik; profesyonel yöneticilerde motivasyon eksikliği; kalifiye eleman kaybı olmayacaktır. Bu durum ise, aile içi güç mücadeleleri ve aileden kopmalar ile şirket performansında azalma ve varlığı tehlikeye sokma ile sonuçlanabilmektedir.

Aile anayasası doğal yapısı bakımından aile içi bir oluşum ve bilgi gizliliğinin ön planda tutulduğu bir çalışmadır. Bundan dolayı, incelenen konunun, hem akademik yazımda hem de uygulamada yararlı bir kaynak olacağı öngörülmektedir.

Tezin konusu olan aile anayasası; aile işletmelerinde sürdürülebilirliği destekleyen / sağlayan en önemli oluşumlardan bir tanesidir. Tez kapsamında ulaşılabilir imkanlar dahilinde, incelenen örnek vakalar ile durum somut kanıtlarla desteklenmiştir. Bu araştırmanın temel amacı, Türkiye'deki aile işletmelerinde aile anayasasının gerekliliğini, yapılarını ve karşılaşılan sorunlarını belirleyip analiz etmektir. Bu tez, aile anayasası adaptasyonuna ilişkin Türkiye'de yazılmış ilk çalışma olması bakımından son derece önem arz etmektedir. Bu çalışma ile, Türkiye'de aile anayasası kavramı üzerine yapılacak ileriki çalışmalar için hem kavramsal bilgi oluşturması hem de yöntemsel olarak işlenen veriler ışığında ortaya çıkacak bilgilerin daha geniş örneklerle karşılaştırma yapılması hedeflenmektedir.

Bu tezin araştırma yöntemi olarak seçilen adaptasyon çalışması tekniği vakanın niteliğine göre, incelenmek istenen boyutlarına göre ve elde edilmek istenen verilerin yapısına göre şekillendirilmiştir. Geliştirilen araştırma; tasarımı aile anayasasına ait ana hükümlerin ve alt başlıklarının oluşturulması, bu hükümlere ait aile bireylerinin ortak kararlarının belirlenmesi şeklindedir.

Araştırma kapsamında verilen kararlar ışığında incelenen örnek aile anayasasının; temel amacının, genel hükümler, aileye ilişkin hükümler, ailenin kurumsallaşmasında hissedarlık, veliyet delegasyonu, aile üyelerinin istihdamı ve aile ile ilgili mülkiyet ve yönetsel hükümlerin belirlenmesidir.

Araştırma kapsamında incelenen beş temel hüküm konusunda, aile üyeleri tarafından belirlenmiş başlıklara dair; ortak fikir beyan etmesi, beklenti düzeyi ve karşılaşılan ve karşılaşılabilecek olan sorunlara dair önlem alınması şeklindedir.

Bu çalışma, aile anayasası adaptasyonu ile ilgili ileriki çalışmalara ışık tutacaktır. Örneklem sayısının artmasıyla genelleştirilebilir çıkarımların yapılabilmesi mümkündür.



## KAYNAKÇA

- Adler, P.S. , B. Bryan, (1996), *Two Types of Bureaucracy: Enabling And Coercive*, Administrative Science Quarterly, 41(1), 63.
- Akat, İ. , Atılğan, İ. (1992). *Sanayi İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Şirket Kültürü*. Ankara, TOBB Yayınları, 40–43.
- Akça, N. (2010). *Aile İşletmelerinin Tanımı, Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma: Denizli İlinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, İşletme Bölümü, Denizli.
- Alacaklıoğlu, H. (2004). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, (Yayınlanmış Seminer Notları). İstanbul Sanayi Odası Yayın No: 2004(5),11.
- Alayoğlu, N. (2003). *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*. İstanbul, Müsiad Yayınları,
- Aronoff, C. , Ward, J. L. (2000). *Family Business Values. Family Business Leadership Series*, Georgia, 11.
- Arbak, T. H. (2010). *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Halkla İlişkilerin Rolü*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, İzmir.
- ASO (2005). *Ankara Sanayi Odası Aile Anayasası*, Yayın No: 57, Ankara.
- Ateş, Ö. (2003). *Aile İşletmelerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, İşletme Bölümü, Ankara.
- Ateş, Ö. (2009). *Şirket Doktoru*. İstanbul, Global Kobi Yayınları.
- Aydemir, B. , Seymen, A. , vd. (2004). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama*. 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, (40),611.



- Berktaş, H.(2014). *Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik ve Kurumsallaşma*,  
(Yayınlanmış Köşe Yazısı)  
<http://www.bloomberght.com/haberler/haber/1534645-aile-sirketlerinde-surdurulebilirlik-ve-kurumsallasma>.
- Bıçakçı, U. , (1990). *Türkiye 'de Kurumlaşmak mı, İşletmeyi Kurum Gibi Yönetmek mi?*, İstanbul, Yöntem Müşavirlik Ltd. Şti., 7.
- Birbil, D. , Özdemir, Ö. (2007). *Kütahya İli Sanayi İşletmelerinde Kurumsallaşma Düzeyi*.(Araştırma Raporu). Milli Prodüktive Merkezi, Ankara.
- Bozkurt, R. (2004). *Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Sağlanması-1*. Aylık Yayın Organı, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi, 1-20.
- Brown, J. S.(1997). *Research That Reinvents the Corporation,*” *Managing Strategic Innovation and Change: A Collection of Readings*, Ed. Michael L. Tushman and Philip Anderson. New York, NY: Oxford University Press.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J. , Sharma, P. ,(2003). *Succession and Nonsuccession Concerns of Family Firms and Agency Relationship With NonfamilyManagers*, Family Business Review 16 (2).
- Civan, M. , Ö. Yaşar, (2005). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci; Gaziantep İlinde Bir Uygulama*, (4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Kurumsal Yönetim Bildiri Kitabı).TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, Ankara.
- Cole, P. M.(2001) *Understanding Family Business Relationships : Preserving the Family in the Business*, Family Journal, 8(4), 351.
- Cox, E. S. (1996). *The Family as a Foundation of Our Free Society: Strenghts and Opportunities*. Family Business Research, New York, NY : Cornell University.
- Dalay, İ.(2001). *Yönetim ve Organizasyon*, Sakarya, Sakarya Üniversitesi Yayın No:43, 454.

Dasher, P.E., Jens, W.G.(1999). *Family Business Succession Planning*, Business Horizons.

Deephouse, D.L. , (1996). *Does Isomorphism Legitimate*, Academy of Management Journal: 39(4).

Deloitte,(2007). *Aile Şirketleri İçin Adım Adım Kurumsal Yönetim*.

[http://www.deloitteacademy.com.tr/UserFiles/Documents/turkey-tr\\_cgs\\_AileSirketleriicinAdimAdimKY\\_250607.pdf](http://www.deloitteacademy.com.tr/UserFiles/Documents/turkey-tr_cgs_AileSirketleriicinAdimAdimKY_250607.pdf)

Deloitte, (2007). *Aile Şirketlerinde Sürdürülebilir Başarının Anahtarları*.

[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/risk/aile-sirketlerinde-surdurulebilir-basarinin-anahtarları.pdf\\_](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/risk/aile-sirketlerinde-surdurulebilir-basarinin-anahtarları.pdf_)

Denktaş, A. (2014). *İşletmelerin Sınıflandırılması*. (Yayınlanmış Sunum).

<http://slideplayer.biz.tr/slide/2481222/>.

Dönmez, N. (2009). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Yönetimin Devri: Uşak OSB'mde Örnek Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi, İşletme Bölümü, Kütahya.

Duygulu, E. (1998). *Kurumsallaşmak Olgusu (Analitik Bir Yaklaşım)*. (Yayınlanmış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Erdil, O., Ciğerim, E., Gök, Ş. (2004). *Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimleri Üzerine Bir Literatür Araştırması*. 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları,(40), 65-66.

Erdoğmuş, N. (2004). *Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*. İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği Yayınları: İstanbul.

Fındıkçı, İ. (2008). *Aile İşletmeleri -Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, 4.bs, İstanbul, Alfa Yayınları.

Fındıkçı, İ. (2005). *Aile İşletmeleri -Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, 2.bs, İstanbul, Alfa Yayınları.

- Fındıkçı, İ. (2012). *Aile İşletmeleri -Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, 5.bs, İstanbul, Alfa Yayınları.
- Garih, Ü. (2001). *Yönetim Teknikleri*, İstanbul, Hayat Yayınları.
- Garih, Ü. (1991). *Deneyimlerim-II*, İstanbul, Cem Ofset Matbaacılık.
- Gatignon, H. , Xuereb, J.M. (1997). *Staretegic Orientation of the Firm and New Product Performance*, France, Publisher INSEAD, Journal of Marketing Research, 34.
- Gersick, E.K. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business* Cambridge, Harvard Business Press, 135-137,154.
- Göker, A. Z., Üçok, T. (2006). *Aile İşletmeleri ve Karar Verme Süreci, Köklü Aile İşletmelerinde Bir Uygulama*. 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, 45-57.
- Gubitta, P. – Gianecchini (2002), *Governance and Flexibility in Family-Owned SMEs*, Family Business Review 15 (4).
- Gülen, D. (2005). *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması ve Bu Süreçte Yaşanan Sorunlar: Kahramanmaraş Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İşletme Bölümü, Kahramanmaraş.
- Gümüştekin, G., Adsan, E.(2006). *Halka Açık İşletmelerde Aile Anayasası ve Aile Meclisi Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma*, 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, 180.
- Güney, S. (2008), *Girişimcilik, Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular*, 3. Bs., Ankara, Siyasal Kitabevi.
- Hartline, M.D., Maxham, J.G. , Mckee, D.O. (2000). *Corridors of Influence in The Dissemination of Customeroriented Strategy to Customer Contact Service*, Employee, Journal of Marketing, 64 (2).

- Heck R.K.Z., Walker, R., (1993). *Family-Owned Home Businesses, Their Employees and Unpaid Helpers*, Family Business Review, 6.
- Hodgetts, R. M. Ve Kuratko, D. F. (1998). *Effective Small Business Management*. Dryden Press.
- İrmiş, A., Akça, N. (2011). *Aile İşletmelerinde Aile Üyelerinin İstihdamı, Denizli Aile İşletmelerinde Bir Araştırma*. Denizli, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınları Dergisi 2011(8), 21.
- İyişleroğlu, S. C. (2006). *Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana .
- Donnelly, Jr.J.H. Gibson, J.L., Ivancevich, J. H., (1988). *Organizations Behavior, Structure, Process*, 6th Ed., Texas: Business Publications, Inc.
- Karacaoğlu, K., Sözbilen, G. (2013). *Kurumsallaşmanın Konaklama İşletmelerinin Kurumsal Girişimcilik Düzeyleri Üzerine Etkisi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama*. Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, 24(1): 41-56.
- Karakurt, M. (2014). *PwC Küresel Aile Şirketleri Araştırması*.
- Karpuzoğlu, E. (2004). *1. Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Kongre Kitabı 2004(2), 160.
- Karpuzoğlu, E. (2002). *Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma*, : İstanbul, Hayat Yayınları.
- Kets de Vries, M. F. R. (1993). *The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news*. *Organizational Dynamics*, 21(3).
- Koç V. (1983). *Hayat Hikayem*, İstanbul, Apa Ofset Basımevi.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, 10.bs. Arıkan Basım Yayım, İstanbul.

- Kök, S.B. (2005). *Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma Eğilimi Ve Kurumsallaşma İhtiyacı*, (4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Kurumsal Yönetim Bildiri Kitabı).TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, Ankara.
- Kuzu, D.(2010). *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması Sürecinde Şirket Akademilerinin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Uluslararası İşletmecilik Bölümü, İstanbul.
- Meyer, C.B. (2001). *A Case in Case Study Methodology*. *Field Methods*, 13(4).
- Müftüoğlu, T., İ. Kavuncu, (1988), *Aile İşletmeleri*, Ankara, Ankara Sanayi Odası Yayınları, ASO Dergisi 1998(93), 9.
- Naisbitt, J., Aburdene,P. (1991). *Megatrends 2000\$* Çev. Erdal Güven, İstanbul, Form Yayınları.
- Namli, İ. (2010), *İşletme Yöneticilerine Tavsiyeler – I*, (Yayınlanmış Makale), <http://www.muhasibetr.com/yazarlarimiz/ismailnamli/002/>
- Neubauer, F., Lank, A.G.(1998). *The Family Business, Its Governance for Sustainability*, UK, Palgrave Macmillan.
- O'Hara, W.T., P. Mandel (2002). *The World's Oldest Family Companies*, Family Business Magazine, (Yayınlanmış Köşe Yazısı)  
<http://www.familybusinessmagazine.com/oldworld.html>.
- Okay,A.,(2003). *Kurum Kimliği*, 4.bs., Mediacat Kitaplığı.
- Özdevecioğlu, M.(2004). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Önündeki Bazı Engeller*, Kayseri, Erciyes Üniversitesi, Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi 2(2), 107-131.
- Pazarcık, O. (2004). *Aile İşletmelerinin Tanımı, Kurumsallaşması ve Yönetimi*. 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, (40), 34-36.

- Reed, R., Lemak, D.J., Montgomery, J.C. (1996). *Beyond Process: TQM Content And Firm Performance*, *Academy of Management Review*(21), 184.
- Sağlam, N. (2002) . *Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma*. (Yayınlanmış Köşe Yazısı), İstanbul, Dünya Gazetesi.
- Sarıgül, E. (2016). *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, (Yayınlanmış Makale), [http://www.ekodialog.com/isletme\\_ekonomisi/kobiler\\_ve\\_ozellikleri.html](http://www.ekodialog.com/isletme_ekonomisi/kobiler_ve_ozellikleri.html).
- Selznick, P. (1948). *Foundations of the Theory of Organization*, *American Sociological Review*.
- Selznick, P. (1996). *Institutionalism Old and New*. *Administrative Science Quarterly*.
- Semerciöz, F., Ayrancı, E. (2008). *Aile işletmelerinde Ailenin İşletme Üzerindeki Etkisi ve Yöneticinin Finansal Performans Tatmini İle İlişkisi*. 3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, 89.
- Staggenborg, S., (1988), *The Consequences of Professionalization And Formalization In The Pro-Choice Movement*, *American Sociological Review*, 53(4), 586.
- Süder A. (1989). *Organizasyonda İçsel Farklılaşma*, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları Dergisi 18(2),149.
- Şimşek, M. Ş. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, Konya, Günay Ofset.
- Taş, O. (2016). *Kobilerin Değeri Anlaşılırken, Ticari Hayatta*, (Yayınlanmış Köşe Yazısı), [http://www.ticarihayat.com.tr/yazar/Kobilerin\\_Değeri\\_Anlaşılırken/386](http://www.ticarihayat.com.tr/yazar/Kobilerin_Değeri_Anlaşılırken/386).
- Taşhan, A. (2010). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma İle Stratejik Yönetim Arasındaki İlişki: Orta ve Doğu Karadeniz Bölgesi'nde Yerleşik Fındık Sanayi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, İstanbul.

- Tavşancı, S. (2009). *Firmalardaki Kurumsallaşma Düzeyinin Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Tetik, N., Uluçol, O. (2005). *Aile Şirketlerinin Yapısal Sorunları, Malatya Sanayi İşletmeleri Uygulamaları*, İstanbul, Atlas Yayın Dağıtım.
- Tobb (2016). *Türiyedeki Kobi Tanımı*.  
[http://www.kobi.org.tr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=133&Itemid=233](http://www.kobi.org.tr/index.php?option=com_content&view=article&id=133&Itemid=233).
- Tüfenkçi, B. (2016). *Kobi Tanımı* .  
<http://kanalfinans.com/egitim/kobi-bilgileri/kobi-nedir-kimler-kobi-sayilir-1>.
- Ülgen, H.(1990). *İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar*, 225. bs., İstanbul, İşletme Fakültesi Yayınları,
- Vural, B.A., Sohodol, Ç. (2004). *Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür: Avantajlar-Dezavantajlar ve Öneriler Üzerine Bir Çalışma*. 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, (40), 41.
- Wallece, J. E. (1995). *Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations*. *Administrative Science Quarterly*, 40 (2).
- Ward, J. (2004). *50 Lessons Learned From Long Lasting, Successful Families in Business*, Family Business Publication, Palgrave Macmillan, UK.
- Westhead, P., Howorth, C. (2007). *'Types' Of Private Family Firms: An Exploratory Conceptual And Empirical Analysis*. *Entrepreneurship and Regional Development*.
- Yalçın, A., Günel, R. (2004). *Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Yaşanan Sorunlar ve Çözüm Önerileri*. 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, (40), 73.
- Yıldız, A. (2008). *Aile İşletmelerine Tavsiyeler ve Konya'da Aile İşletmeleri Üzerine Yapılmış Bir Araştırma*, İstanbul, Sistem Yayıncılık.

Yolaç, S., Doğan, E. (2011). *Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*. İstanbul Üniversitesi Yayınları, 61(2).





## **EKLER**

### **EK1: X Ailesi Aile Konseyi Tüzüğü**

X Ailesi, Aile Konseyi Tüzüğü, aile konseyinin yükümlülüklerini, faaliyetlerini ve çalışma ilkelerini belirler. Aile Konseyi yaratıcı bir şekilde kullanıldığında, ailenin ele almak istediği pek çok konuyu tartışma ve karara bağlama olanağı verir. Konseyden çıkacak şirkete dair öneriler de yönetim kuruluna iletilebilir. Konseyin temeli, şeffaflık ve katılımcılığa dayanır. Konseyin kurulmasının bir diğer amacı , doğrudan iletişimi sağlamak ve olası sürtüşmelere engel olmaktır.

#### **X Ailesi Aile Konseyi'nin Kapsamı;**

Bu anayasa düzenlemeleri çerçevesinde, Aile konseyi kurucu üyeleri;

DX

EX

FX

GXY

HX

IX oluşmaktadır.

Konsey başkanlığı iki yılda bir dönüşümlü yürütülecek olup, ilk üç yıl için FX başkan olarak seçilmiştir. Konsey raportörü GXY'dir. 3.kuşak, 18 yaşını doldurduktan ve/veya Üniversite başladıktan sonra Aile Konseyi üyeleri arasında yer alabilir. Oyların eşit olması durumunda başkanın oyu iki oy sayılır.

Konsey yılda üç defa dört ayda bir toplanır. Aile Konseyi toplantıları belli bir gündem dahilinde yapılacak, alınan kararlar aile konseyi toplantı karar defterine yazılacaktır. Konsey kararları açık oylama, oy çokluğu ile alınır.

#### **Aile Konseyi Çalışma Prensipleri;**

2.Kuşak ve gelecek nesillerin, kardeşler ve kuzenler olarak samimi bir atmosferde, birlik ve beraberlik içinde olmalarını sağlar.

Konsey içerisinde işle ilgili konular görüşülebilir, bilgilendirme yapılır, yönetim ile

ilgili bir takım tavsiye kararları alınabilir, fakat şirket yönetimine dorudan bir müdahale yapılamaz.

Aile Konseyi;

- Aile şirketi olarak gençlere ailenin ve şirketin vizyonunda yol gösterici olur.
- Gelecek neslin aile ve şirket açısından oryantasyonu için;
- Sorumluluk Sahiplik Eğitimi
- Yöneticilere ve Yönetime Saygı
- Tek Aile Kavramı
- İhtiyacı Olan “Aile Bireylerine Yardım”
- Girişimciliğin Ruhunu
- Değişim Geleneği/Esnek Kültür
- İletişim Becerileri ve Şeffaflık
- Aile İşletmesine Sahip Çıkma vb. konularda “**Genç Eğitimi**” ni düzenler.
- Yukarıda sayılan eğitimler ve ilaveten şirketin ihtiyacı olan, şirket içinden ve şirket dışından verilecek bütün eğitimlerde “**AİLE AKADEMİSİ**”nin işletilmesi konusunda Yönetim Kurulu’na destek sağlar.
- Konsey üyeleri; kendi içlerinde bu anayasada ele alınan aile değerleri(ahlaki, etik, genel kültür yaşam biçimi ve felsefesi gibi) doğrultusunda yetiştirilmesi için kendi içinde iletişimde bulunur.
- Aile üyeleri, şirkette çalışma kuralları gibi politikalarda tavsiyelerde bulunur.
- Çocukların 14 yaşından itibaren her yaz değişik şirketlerde/değişik bölümlerine aile şirketi öğrenciliği çerçevesinde staj yapmalarını sağlar.
- Şirkette çalışmak isteyen üçüncü kuşak aile bireylerinin, ileride aile anayasası kararları doğrultusunda, aile şirketine gelmeden önce, farklı şirketlerde deneyim kazanmaları konusunda yardımcı ve destek olur.
- Gelecek kuşağın şirkette yerini alabilmesi için, beklentileri, yetkinlikleri ve motivasyonları konusunda çalışmalar yapar, bu konuların takipçisi olur.
- Aile fertlerinin şirkette istihdamı, hak ve menfaatlerinin düzenlenmesi, hissedar haklarının korunması ve gözetimi konusunda aile konseyi yönlendirici olur.
- Şirketin operasyonel konuları konseyde görüşülmez; ancak babaların katıldığı genişletilmiş konsey toplantılarında yeni yatırım alanları ve benzeri konular konuşulur.
- Aile konseyi yetki delegasyonu ile ilgili sorunlarda tavsiyelerde bulunur.

- Aile konseyi kardeşler ve kuzenler arasında ihtilafların hallinde arabuluculuk görevini üstlenir

## **EK2: Aile Meclisi Tüzüğü**

Aile Meclisi, Aile Konseyinde yer alan üyelere ilaveten, AX, BX, CX ve eşleri ile ikinci kuşağın eşleri ile çocuklarından oluşur. Aile Meclisi başkanı BX olup, raportör DX'dir. Meclis başkanlığı dönüştürümlü olarak iki yılda bir yapılır. Aile Meclisi toplantıları, biri şehir içinde, diğeri şehir dışında olmak üzere yılda iki defa yapılır.

## **Aile Meclisi Çalışma Prensipleri**

- Aile şirketi olarak gençlere ailenin ve şirketin vizyonunda yol gösterici olur.
- Gelecek kuşağın şirkette yerini alabilmesi için, beklentileri, yetkinlikleri ve motivasyonları konusunda Konsey'e tavsiyelerde bulunur.
- Aile fertlerinin şirkette istihdamı, hak ve menfaatlerinin düzenlenmesi, hissedar haklarının korunması ve gözetimi konusunda konseyi yönlendirici olur.
- Şirket ile ilgili operasyonel konular görüşülmez.
- Aileler ile ilgili konuları görüşür ve karara bağlar.
- Farklı ailelerden oluşan ve giderek büyüyen X ailesinin birlik ve bütünlüğü için etkinlikler düzenler.
- Aile anayasasına taraf olan her ailenin ikinci kuşak çekirdek ailelerin kendi içlerinde yapacakları yatırımlar ve beraber yapacakları yatırımlar konusunda görüşmeler ve bilgi alışverişini sağlar.
- Aileye evlilik yolu katılanlara, aile-şirket ilişkilerinde aydınlatıcı ve yönlendirici bilgilendirmeler yapar.
- Aile meclisinde kararların görüş birliği ile alınması tavsiye edilir.
- Aile meclisine gelen her konu tüm aile bireylerinin uzlaşması ile sonuçlandırılacaktır. Bunun olması için, üyelere özveri beklenir.
- Aile mülklerinin (ve kurulursa vakfın) yönetilmesi konularında yol gösterici olur.
- Aile mülklerinin yatırımı, yeni mülk edinimi ve/veya satılması vb. gibi kararlar Aile Meclis karar defterine yazılır.

### **EK 3: X Yönetimi Kurulunun Çalışma Esas ve Usulleri Hakkında İç Yönerge**

#### **Madde 1- Amaç**

Bu iç yönergenin amacı; X Sanayi ve Ticaret A.Ş. Yönetim kurulunun çalışma esas ve usullerinin, Kanun, ilgili mevzuat ve esas sözleşme ve genel kurul hükümleri çerçevesinde belirlenmesidir. Bu iç yönerge, X A.Ş. tüm olağan ve olağanüstü genel kurul toplantılarında alınan kararların Yönetim Kurulu tarafından nasıl uygulanacağına ilişkin süreci de kapsar.

#### **Madde 2- Kapsam**

Bu iç yönerge, 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun 367. Maddesinde yer alan düzenlemeye ve X Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin Genel Kurulu'nun Çalışma Usul ve Esasları Hakkında İç Yönerge hükümlerine uygun olarak hazırlanmıştır.

Şirket yönetim kurulu tüzüğü, her bir yönetim kurulu üyesinin yükümlülüklerini, yönetim kurulu üyelerinin çalışma prosedürlerini ve diğer görevlerini belirler.

#### **EK 4: X Danışma Kurulu Tüzüğü**

Şirketin Yeni Türk Ticaret Kanunu'na uyumu sürecinde, aşağıda belirtilen görevleri yerine getirmek üzere bir Danışma Kurulu kurulmuştur.

Aile üyelerinden yönetim kurulunda görev süresini dolduran yönetim kurulu üyeleri Danışma Kurulu'na girer.

Şirket Danışma Kurulu, kurucu üyelerine ilaveten, ilerleyen yıllarda, Danışma Kurulu'na giren yeni üyeler beş yıl süreyle bu kurulda yer alırlar. Danışma Kurulu üyelerine yönetim kurulunun önerisi ve genel kurulun onayı ile maaş bağlanır.

Şirket Danışma Kurulu Tüzüğü, her bir danışma kurulu üyesinin yükümlülüklerini, danışma kurulunun üyelerinin çalışma prosedürlerini ve diğer görevlerini belirler. Dolayısıyla, Danışma Kurulu, bir karar mekanizması olmayıp, stratejiler ve küresel veya bölgesel gelişmelerin analizi neticesinde yönetim için bir fikir platformudur.

#### **X Sanayi ve Ticaret A.Ş. Danışma Kurulu Görev ve Sorumlulukları**

- Şirket faaliyetlerinin kanuna ve esas sözleşmede gösterilen amaçlara ve kurumsal yönetim ilkelerine ve kurallarına uygun yürütülüp yürütülmediğini izler.

- Finansal tabloların sonuçlarını değerlendirir, olası riskleri önceden saptar.
- Şirketin başka şirketlere iştirak etmesi, devredilmesi ve önemli tutardaki yatırım kararlarının alınması, faaliyet konusunda değişiklik yapılması gibi konulardaki görüş ve önerilerini gerekli görürse yönetim kuruluna ve genel kurula bir raporla bildirir.
- Şirketin yıllık faaliyet sonuçlarının değerlendirildiği, görüş ve önerilerin yer aldığı bir raporu genel kurulun bilgisine sunar.
- Kurul, görüş ve raporlarını sunarken kurul üyeleri arasında görüş ayrılıkları olması halinde bunu da raporunda belirtir.
- Kurul kendi üyeleri arasından bir başkan seçer.
- Kurul resen veya yönetim kurulunun veya danışma kurulunun üyelerinin çoğunluğunun başvurusu üzerine başkan tarafından toplantıya çağırılır.
- Yönetim kurulu gerekli gördüğü konularda danışma kurulunun görüşünü alır.
- Danışma kurulu üyelerine genel kurul tarafından belirlenen tutarlarda huzur hakkı ücreti ödenir.
- Kurul, görüştüğü konuları bir deftere kaydeder.

#### **EK5: Aile Dayanışma Fonu Esasları**

Aile Dayanışma Fonunun Kullanım esasları aşağıda sunulmuştur;

- Aile Dayanışma Fonu, Ailem A.Ş. çatısı altında toplanan mülklerin gelirlerinden oluşur.
- Aile şirketinde, maddi olan veya olmayan kaynaklardan yararlanma sistemi, her üç babanın gerek Ailem A.Ş. de toplanan mülklerin gelirlerinden, gerekse kar paylarından kendi hesaplarına düşen payların kaydedilmesi esasına göre yürütülür.
- Her üç babanın çocukları ve takip eden nesiller, kendi babalarının hesaplarından yararlanırlar.
- Her üç babanın hesabına düşen paydan, ilgili dönemde, payın miktarını aşan bir harcama yapıldı ise, bu meblağ, ilgili babanın hanesine borç kaydedilir.
- Fonda biriken meblağ, evlilik, üçüncü kuşak çocukların bu anayasada belirtilen kriterler doğrultusunda eğitimleri, sağlık ve ev alımları gibi konularında karşılıksız olarak kullanılır.

- Fonun değerlendirilme sürecinde pozisyon riskinin azaltılması ve benimsenen bu stratejinin uygulanabilirliğinin sürekli olarak izlenmesi gerekir.
- İlaveten Şeffaflık ve hesap verebilirliğin sağlanmasını temin için, altı ayda bir babalar ile birlikte yapılan aile konseyi toplantısında her u ailenin mali durumu, nakit giriş ve çıkıŐlarının hakkında bir bilgilendirme raporu sunulur.
- Gelir ve giderlerin kontrolü ve takibi, ailenin muhasebecileri ve/veya mali müşaviri ve hukukularını tarafından yapılır.
- Fonun taraflarını, yıl içinde kendilerine verilecek olan raporlarla ilgili olarak bilgi talep edebilirler; evrak ve kayıtlarını inceleyebilirler.

### **Fonun Yürürlüğe Girmesi**

Ailem A.Ő. atısı altında yürütülecek bu fon modeli, aile anayasasının kabul edilmesini takiben yürürlüğe girer.