



AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA, GÖREV DAĞILIMI VE YAPILANMA

Dr. Özlem TUNA
Afyon Sağlık Bilimleri Üniversitesi

17 Nisan 2019

1. Aile Şirketi

1.1. Aile Şirketleri İle İlgili İstatistikler

1.2. Aile Şirketlerinin Özellikleri

1.3. Aile Şirketlerini Zora Sokan Ana Sorunlar

1.4. Aile Şirketlerinin Güçlü Yönleri / Avantajları

1.5. Aile Şirketlerinin Zayıf Yönleri / Dezavantajları

2. Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması

2.1. Ailenin Kurumsallaşması İçin Yapılması Gerekenler

2.2. Şirketin Kurumsallaşması İçin Yapılması Gerekenler

3. Görev Dağılımı ve Yapılanma

Aile Şirketi ?

aynı aileden iki veya daha fazla kişi aynı şirkette çalışıyorlarsa ve bunlardan biri veya birkaçı şirketin çoğunluk hisselerine sahipse “aile şirketi”

Aile Şirketlerinin Oranları..

- ABD'deki oranı yüzde 96,
- İtalya'da yüzde 99,
- İspanya'da yüzde 80,
- İngiltere'de yüzde 75,
- Portekiz'de yüzde 70,
- İsviçre'de yüzde 90 ve
- Ülkemizde ise şirketlerin %95'i aile şirketi

Kötü Haber..

Dünyada ve ülkemizde aile şirketlerinin 3.kuşağa ulaşma oranı yüzde 10'larda ve ömürleri ise sadece 25 ilâ 30 yıla sınırlı.



TÜRKİYE' de DURUM NASIL ?

- 100 yıllık şirket, tarih oldu
- İktidar kavgası hisse sattırdı
- Yönetim krizi, iflasa sürükledi



- Üç kardeş yollarını neden ayırdı?
- Miras kavgası, şirketi yabancılara sattırdı

*“Aile Şirketini Piyasadaki Değil,
Aile İçindeki Rekabet Öldürür”*

TÜRKİYE' de DURUM NASIL ?

- Acıların şirketi oldu
- Asırlık şirketler, miras kavgalarıyla yok oluyor
- Damatlarını uzaklaştırmak da yetmedi



- Her biri başka tarafa dağıldı
- İki kardeşin yolu 43 yıl sonra ayrıldı
- Ablasını, sahtecilikle suçladı

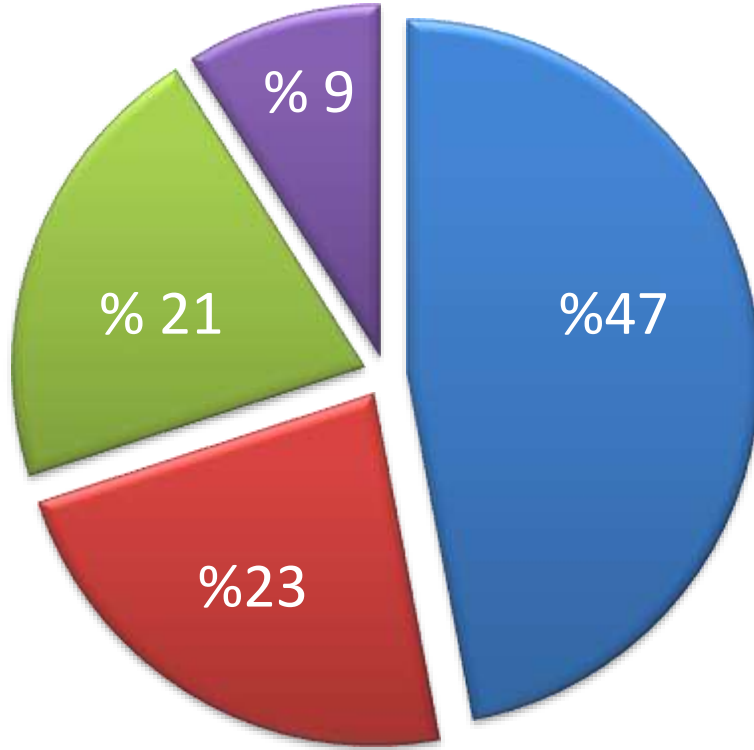
Bunca yıl ayakta
kalmanızın sırrı
nedir?

Kuşaklar boyu sevgi,
nefret ve ihtiras!!



GABS.

Türkiye'de aile şirketlerinin başarısızlık nedenleri:

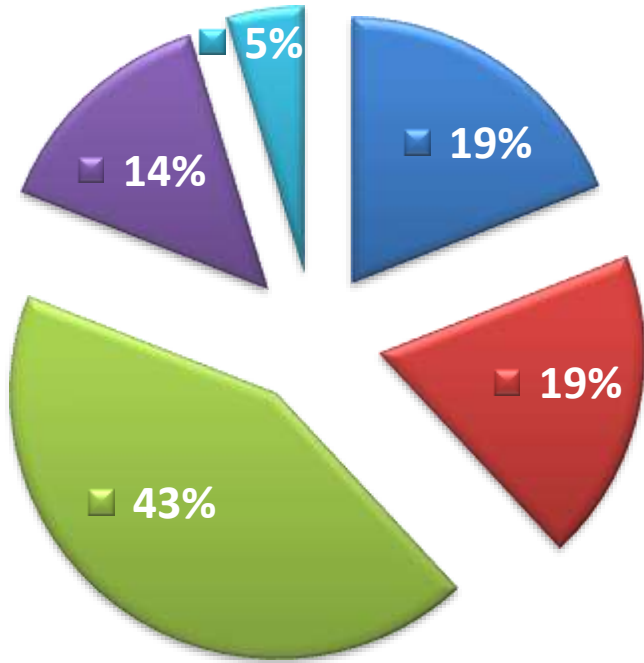


- 1. Kardeşler arası anlaşmazlık
- 2. Aile içi sorunlar
- 3. Miras dağılımında ortaya çıkan sorunlar
- 4. Bağlılık, bencillikten kaynaklanan sorunlar



Bir Başka İstatistik..

YOK OLUP GİDEN 20 MEŞHUR TÜRK AİLE ŞİRKETİNİN YOK OLMA NEDENLERİ



- 2.Aile içi çatışma
- 2.Miras Kavgası
- 1. Kardeşler arası çatışma
- 3.Kardeş-yeğen-kuzen kavgası
- 4.Aileler arası kavga

Aile Şirketi - 2

- hisselerin ya da oy haklarının çoğunluğunun şirketi kuran ya da satın alan kişi ya da bir aile veya akrabalara ait olduğu,

- ailenin en az bir üyesi ya da temsilcisinin üst düzey yönetim kadrosunda ya da şirket yönetiminde günlük sorumluluklara sahip olduğu,

- halka açık şirketlerde ise: şirketi kuran veya satın alan kişinin (ya da ailelerin) oy hakkının en az %25'ine sahip olduğu ve aileden en az bir kişinin şirket yönetim kurulunda görev aldığı şirketlerdir.

Aile Şirketleri- Özellikler

- ❑ Kurumun sahibi ile tepe yönetici genellikle aynı kişidir.
- ❑ Aile bağlarından kaynaklanan “duygusallık”la, iş ilişkilerinden kaynaklanan “mantıklı davranma” durumları zaman zaman birbirleriyle çelişir.
- ❑ Kararlar kısa vadeli (hatta günlük) olarak alınır



Aile Şirketleri- Özellikler

- ❑ Kararlarda ailenin etkili olduğu, büyüklere saygının esas alındığı ve ataerkil yapının hakim olduğu görülür.
- ❑ Çoğunlukla işletme yöneticileri tüccarlıkta başarılı; ancak değişen koşullara uyumda ve modern yönetim uygulamalarında başarısızdırlar.
- ❑ Şirket büyürken, amaç, planlama, eşgüdüm, yürütme ve denetim fonksiyonları bu büyümeye paralel gelişmez



Aile Şirketleri- Özellikler

- ❑ Kurucu her şeyi kontrol altında tutmaya kararlı ve otoriter eğilimlidir



- ❑ Eski alışkanlıklarını terk etmekte zorlanır ve değişime direnir
- ❑ İşler büyüyüp, refah arttıkça başlangıçtaki aile içi güç birliği zayıflar ve iç çatışmalar çoğalır.

AİLE ŞİRKETLERİNİ ZORA SOKAN ANA SORUNLAR

Akrabaların Kayırılması

Yetkinin Bir Elde Toplanması - Merkezileşme

Yetki ve Sorumlulukların Açıkça Belirlenememesi

Babaerkillik

Tutuculuk

Yönetim Devretme Krizi

Yönetim Kadrosu Oluşturma Güçlüğü

Motivasyon Eksikliği

Kurumsallaşamama



AİLE ŞİRKETLERİNİN GÜÇLÜ YÖNLERİ / AVANTAJLARI

- ❑ Hızlı karar alabilme,
- ❑ Aile birliğinden doğan “biz” bilinci,
- ❑ Kültür ve ahlâkî değerlerin uyumu;
- ❑ İşletmeye bağlılık
- ❑ Bilgi ve deneyim birikimi,
- ❑ Zaman, çalışma ve para konusunda esneklik
- ❑ Finansal kaynak temininde aile fonlarından yararlanma,
- ❑ Ailenin tamamıyla işe odaklanması ve mesai gözetmemesi

AİLE ŞİRKETLERİNİN ZAYIF YÖNLERİ / DEZAVANTAJLARI

- İşletmenin ve ailenin çıkarları arasında ortaya çıkan çatışmalar
- Kârın uygun yatırımlarda değerlendirilememesi
- Yeni pazar fırsatlarını değerlendirmede başarısızlık (katılık)
- Akraba kayırmacılığı (nepotizm)



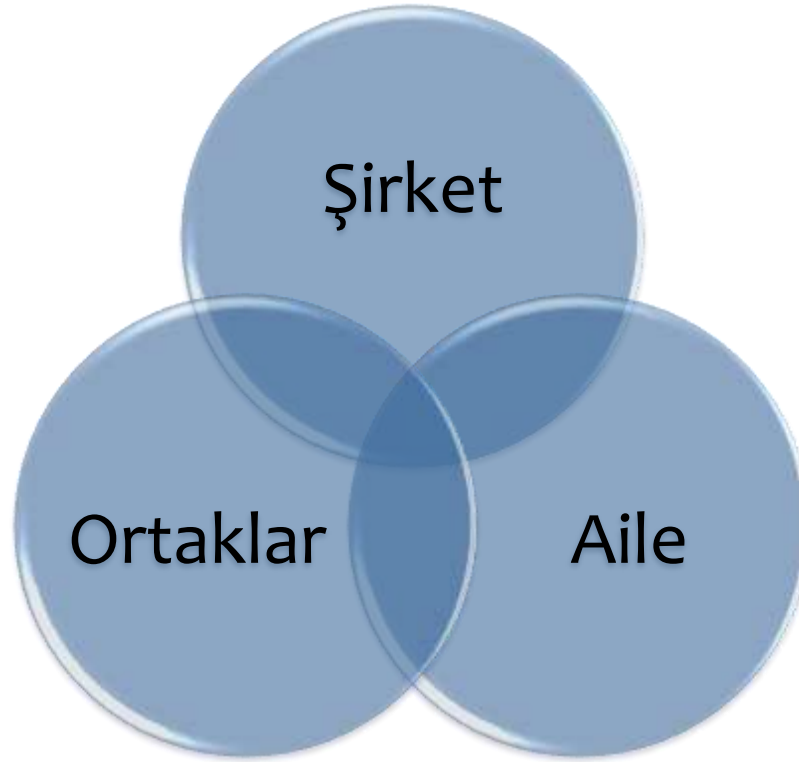
- Bu durumdan kimsenin memnun olduğunu düşünmüyorum.
- Bizim emeğimiz hiçe sayıldı.
- Sadece soyadı kurucu ile aynı diye deneyimi olmayan birisinin işleri yönetmesini kabul edemem.

Aile Şirketleri Neden Kurumsallaşmalı?

- ❑ Aile İçi Çıkar Çatışması
- ❑ Kurucunun Vefatı
- ❑ Aşırı Harcama
- ❑ Şeffaflığın Olmaması
- ❑ 3. Kuşaklar

Aile Şirketleri birbirleriyle kesiŐen üç gruptan oluşur:

“Şirket, Ortaklar ve Aile”



***“Şirketlerin kasası
patronun cebi olmaktan
çıkarılmadığı sürece
kurumsallaşma
sağlanamaz.”***

KURUMSALLAŞMA NEDİR?

Şirketin davranıő ve tutumlarının belirli ilke ve politikalara göre belirlenmesidir.

Şirketlerin, patron, lider yönetici ve önemli personele bağımlı olmadan faaliyetlerini sağlıklı bir Őekilde yürütebilmeleri ve geliŐtirebilmeleridir.

Şirketin kuralları, standartları ve prosedürlerinin olması ve kişilerden bağımsız olmasıdır.

KURUMSALLAŞMA NEDİR?

**«İŐLETMELERİN SÜREKLİLİĞİNİ
SAĐLAMAYI AMAÇLAYAN BİR
GEREKLİLİKTİR»**

ÖRNEK..

‘Babamı ikna etmekte çok zorlandım’.

Ona ***‘şirket büyüyor, artık muhasebe-finans kısmına işi iyi bilen ve paraya patronluk yapabilecek birisini alalım’*** dediğimde yüzü kızardı ve bana

‘Orası bizim mahremimiz, elin adamını mahremimize mi sokacaksın? Kardeşin çekip çeviriyor’ dedi.

Sonra bir daha konuyu açmadı...



Başvurunuzda bu pozisyona en uygun kişi olduğunuzu belirtmişsiniz. Hangi özelliklerinizin bu işe uygun olduğunu düşünüyorsunuz??

**Eee, çok çalışkan ve azimliyimdir..
Açık görüşlüyüm ve analitik düşünceye sahibimdir..
Sence de öyle değil miyim, baba?**

GODDARD

© Original Artist

Reproduction rights obtainable from
www.CartoonStock.com

Kurumsallaşmanın temel amacı..

❑ İşletmenin (patron, yönetici, kritik personel vb.) kişilerden ve onların “**kendi becerilerine bağlı yöntemlerinden**” bağımsız hale gelmesi ve sürekliliğinin sağlanmasıdır.

❑ İşletmenin önemli noktalarında insanın olmayacağı değil, fakat onlar olmadığında aksama yaşanmadan her şeyin aynen devam edebilmesi anlamına gelir.



Kurumsal bir işletmede ..

- Müdür Hasan Bey'in izne ayrılmasıyla işler arapsaçına dönmez
- Tornacı Ahmet ustanın hastalandığı gün işlerin yetiştirilememesi söz konusu olmaz
- Muhasebe müdürü telefonlara bakmaz
- İşletmede herkesin görevi bellidir



Kurumsal bir işletmede ..

- ❑ İşe göre eleman alınır, elemana göre iş yaratılmaz
- ❑ Fonksiyonel birimler vardır, birimler Ahmet, Mehmet, patron, baba, damat değildir
- ❑ Yöneticiler hatayı önce sistemde ararlar. Her hatada çalışanına kızmaz çünkü hata yapma toleransını önceden planlamışlardır.
- ❑ Sadece dünü ve bugünü düşünmez yanı sıra yarını da düşünür
- ❑ Bütçe bir moda değil bir araçtır.

Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma..

1. Aile Şirketlerinde Şirketin Kurumsallaşması
2. Aile Şirketlerinde Ailenin Kurumsallaşması



Şirketin kurumsallaşması için neler yapılmalı?

- İş ve görev tanımları net olarak yapılmalıdır,
- İşletme içi kurallar ve yönergeler belirlenmelidir,
- İşletmedeki (Personel, mali işler, üretim, pazarlama v.b.) birimlerin iş akışları tespit edilmeli ve bunlar dökümante edilmelidir,
- Yetki ve sorumluluklar objektif ve net olarak tespit edilmelidir,
- Yetki ve sorumluluklar, o yetkiyi veya sorumluluğu taşıyabilecek doğru kişilere verilmelidir. Duygusallıklara izin verilmemelidir.
- Nihai kararlar sorumluluklar dahilinde istişare ile alınmalıdır.

Ailenin Kurumsallaşması için Neler Yapılmalı..

1. Aile anayasası oluşturulmalıdır
2. Örgüt yapısı şekillenmelidir
3. Aile konseyi oluşturulmalıdır
4. Çatışma yönetimi uygulanmalıdır
5. Devir planı yapılmalıdır
6. Hissedar sözleşmesi hazırlanmalıdır





1. Aile anayasası nedir?

İşleyişin kurallı hale gelmesini sağlayan, ortakları aynı zeminde buluşturan kuvvetli bir araçtır. Dolayısıyla kurumsallaşmanın en önemli adımlarından birisidir.

Bir anayasa oluşturma isteğinin arkasındaki en önemli amaç,

“kurumun işleyişinin, günlük davranışların gelişigüzelliğine değil, belirli kurallara emanet edilmesidir.”

Aile Anayasası ve Şirket Kurumsallaşması

- Aile üyelerinin rolleri
 - Genç nesil için şirkete giriş kuralları
 - Aile üyeleri için objektif değerlendirme kuralları
 - Aile toplantıları
- Aile İş Konseyi
 - Karar Alma
 - Toplantı ve Toplantı Gündemi
 - Temel Faaliyetleri
- Mülkiyet
 - Aile şirketlerinde mülkiyet
 - Şirket hisselerinin elden çıkarılması
 - Aile üyelerine hisse verilmesi



ÖRNEK-1

Mitsui Sirketinin Aile Anayasası İlkeleri

- ❑ Kendi isiniz dışındaki işlerle uğraşmayın
- ❑ Çocuklarınızı çıraklığın sıradan görevleriyle hayata baslatın ve tedricen yükseltin
- ❑ Verimli olmayan elemanlarınızı, gelecek vaat eden gençlerle değiştirin

1673 yılında kurulan şti. uluslar arası ticaretle ilgileniyor





MITSUI & CO.

- Yıllık kazancın bir kısmını, paylarına göre aile üyelerine dağıtın
- Bütün subelerin mali raporlarını denetim için genel merkeze gönderin; maliyet hesaplarınız iyi yapın
- Basarının şartı, odaklanmaktır.



- ❑ Aile üyeleri yakın dostluk içinde olmalıdır. Aile içi ihtilafların sonunda bütün aileyi yıkıma uğratacağı unutulmamalıdır
- ❑ Tutumluluk aileyi zenginleştirir, lüks ise yıkar. Birinciyi uygulayın, ikinciden sakının
- ❑ Evlenirken, borçlanırken veya başkalarının borcuna kefil olurken, daima aile konseyinin tavsiyesine kulak verin
- ❑ İnsan son nefesine kadar çalışabilir. Sebepsiz yere emekliliğin rahatını aramayın

- ❑ ***Tanrıya inanın, imparatorunuzu yüceltin, ülkenizi sevin ve yurttaşlık görevlerinizi yerine getirin.***



ÖRNEK-2

Kurtsan Aile Anayasası

Anayasayı bütün aile fertleri birlikte hazırlamış. “Bunlara uyabilen kalacak, uymayan grup dışında çalışacak” ilkesi benimsenmiş.



Şirket anayasasına göre benim de hakkım var

Sirkette alırsabilmenin n kosulları :

- En az 3 yıl baska bir is yerinde alırsma,
- en az iki terfi,
- Üniversite mezunu olma ve
- iki yabancı dil gibi kosulları yerine getiren aile üyesine sirkette is veriliyor.



2. Örgüt yapısı

Örgüt yapısında sistem ve ilkelerin belirlenmesi, yapılacak işlerin standart olması, bir işin kim tarafından hangi yetki ve sorumluluklarla yerine getirileceğinin açık bir biçimde ortaya konulmasını içeriyor.

Bu amaçla bir **aile konseyi** oluşturuluyor. Konseyin amacı aile üyeleri arasında özgür ve açık iletişimi kolaylaştırmak.

3. Aile Konseyi Nedir?..

Aile konseyi yönetim kuruluyla karıştırılmamalıdır. Aile konseyinin şirketi yönetmek gibi bir fonksiyonu olmayıp, her konsey üyesi de yönetim kurulu üyesi değildir. Bu sebeple aile konseyi, üyelerin fikirlerinin açıkça ifade edebildikleri, çoğunluğun görüşünün kabul gördüğü temeli açıklık ve katılımcılık üzerine kurulmuş bir yapıda olmalıdır.



Ailenin Kurumsallaşması için Neler Yapılmalı..

4. Devir planı..

Ailenin mal varlığının muhafaza edilmesi ve şirketin nesiller boyu devam ettirilebilmesi için iyi bir devir planının oluşturulması gerekir. Aile şirketlerinde liderliğin bir devir planı dâhilinde devredilmesi, çatışma ve miras kavgalarını önleyerek şirketin devamlılığını sağlayacaktır.



5. Hissedar Sözleşmesi..

Hissedarlık sözleşmesinin amacı mülkiyeti korumaktır. Bu nedenle hisselerin aile üyeleri ya da şirketin kendisi tarafından satın alınması gereklidir.

Buradaki asıl sorun, önceliğin kimlere ne şartlarda verileceğidir. Bu konuda ortaya çıkacak sorunlar oluşturulacak etkili bir sözleşme ile ortadan kaldırılmış olacaktır.



***Kurumsallaşma
patronların, işi
tamamen
profesyonellere
bırakması demek
değildir.***

***Tam tersine,
patronların işin
başında olması ve
diğer çalışanlarla
kolektif bir çalışma
ruhu oluşturması
demektir.***



Kurumsallaşmada başarılı olmuş

10

Ailenin Ortak Söylemleri...

- ❑ Aileyi yönetmek, şirketi yönetmekten çok daha zor...
- ❑ İkinci nesle geçişle birlikte kurumsallaşma sürecimiz başladı.
- ❑ Kurumsallaşmak istedik, çünkü insanlar geçici ama sistemler kalıcı.
- ❑ Kurumsallaşma karmaşık bir süreç. Çünkü işin içine duygular giriyor.
- ❑ Başarılı bir süreç için şirket ve aile menfaatlerini eşitlemek gerekiyor.
- ❑ Kurumsallaşma çalışmalarının en önemli aşaması aileyi bu sürece ikna etmek.
- ❑ Kurumsallaşma, demokratik ve şeffaf bir yönetim ortamı yaratıyor.

B. AİLE ŞİRKETLERİNDE GÖREV DAĞILIMI VE YAPILANMA

Aile işletmelerinde yönetim tarzı genellikle kurucu girişimci olan aile bireyi tarafından belirlenir. Buna göre üç tür yönetim seklinden söz edilebilir :

- Merkeziyetçi Yönetim
- Katılımcı Yönetim
- Profesyonel Yönetim

Merkeziyetçi Yönetim;

bu yönetim tarzında işletme politikaları işletmenin tek yöneticisi olan kurucu girişimci tarafından belirlenir.

Kurucu, çalışanlarını korur, haklarını verir ancak onlara söz hakkı vermez. Bu yönetim biçiminde ilk ve son sözü kurucu söyler ve çalışanlar genellikle aile bireylerinden oluşur.

Katılımcı Yönetim;

bu yönetim tarzında işletme hisselerinin çoğu aile bireylerinde bulunmakta ancak, teknik uzmanlara da yer verilmektedir.

Gerek görüldüğü zaman bu profesyonellere danışılmaktan kaçınılmaz ve düşünceleri dikkate alınır.

Profesyonel Yönetim; işletme sahipleri işletmenin sadece mülkiyet hakkını ellerinde bulundurur. Yönetime katılmazlar ya da etkilemeye çalışmazlar.

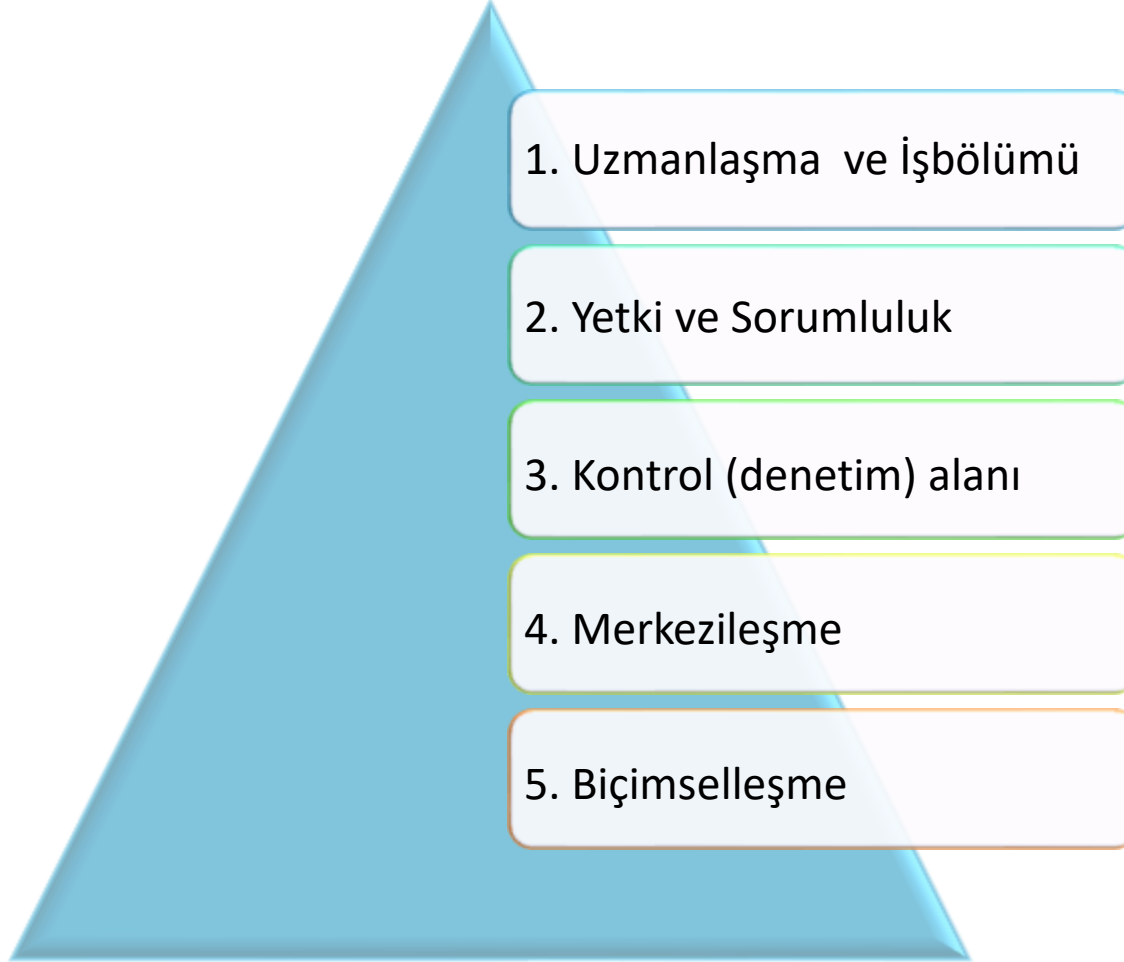
Aile bireyleri, sadece yatırımlarla ilgili kararların verilmesinde ve genel işletme politikalarının belirlenmesinde etkindirler.

Günümüzde pek çok aile işletmesinde yönetim kurullarında aile bireyi sayısı aşağıya çekilmekte ya da aile bireyleri yönetimi tamamen profesyonellere bırakmaktadırlar.

Örgütleme, yönetimin örgütsel yapı yaratma işidir.

- Örgütleme süreci sonucunda ortaya çıkan yapı, formal örgütsel yapıyı oluşturacaktır.
- Bu yapı, belirli bir amaç istikametinde önceden planlanmış ve bilinçli olarak oluşturulmuş ilişkiler topluluğu şeklinde ortaya çıkar.

Örgütsel Yapının 6 Temel Unsuru



1. İşbölümü ve Uzmanlaşma:

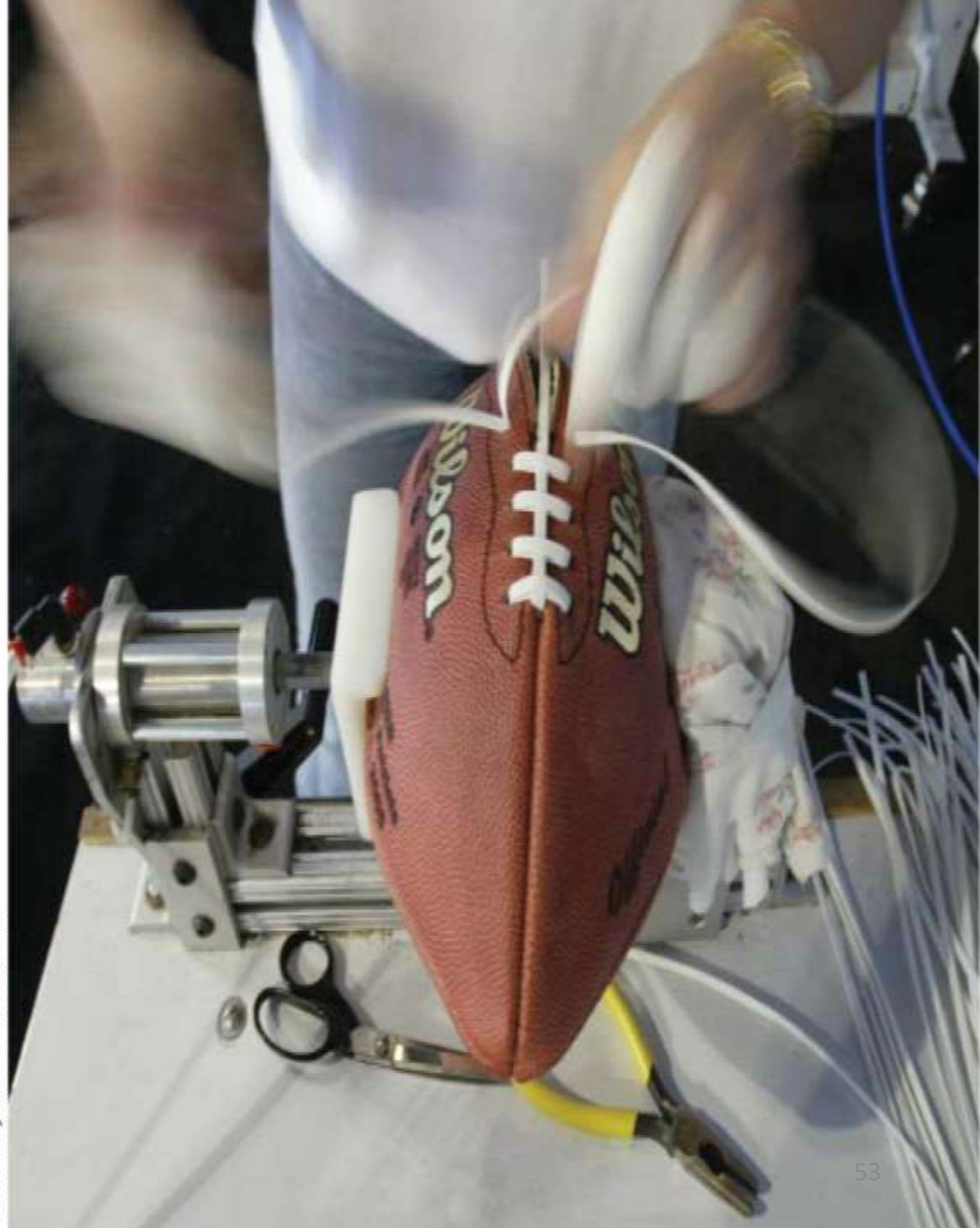
İşbölümü, işlerin küçük parçalara bölünerek, bir kişinin işin bütünü yapması yerine, uzmanlaştığı tek bir parçasını yapmasıdır.

Uzmanlaşma ise, hem iş bölümünü kolaylaştırır, hem işe egemen olmayı ve dolayısıyla etkinliği sağlar.

Uzmanlaşma

- Uzmanlaşma, çalışma faaliyetlerinin ayrı görevlere bölünmesidir. İş bölümü olarak da adlandırılır.
- Çalışanın üretim miktarını artırmak için işin tamamını değil sadece belli bir parçasını yapmasını sağlar

Jeff Haynes/Newscom



2. Yetki ve Sorumluluk

- Yetki, bir yönetsel pozisyona tanınan, emir verme ve emre itaat bekleme hakkıdır.
- Sorumluluk, verilmiş bir görev ve yetki karşılığında faaliyet gösterme yükümlülüğüdür.



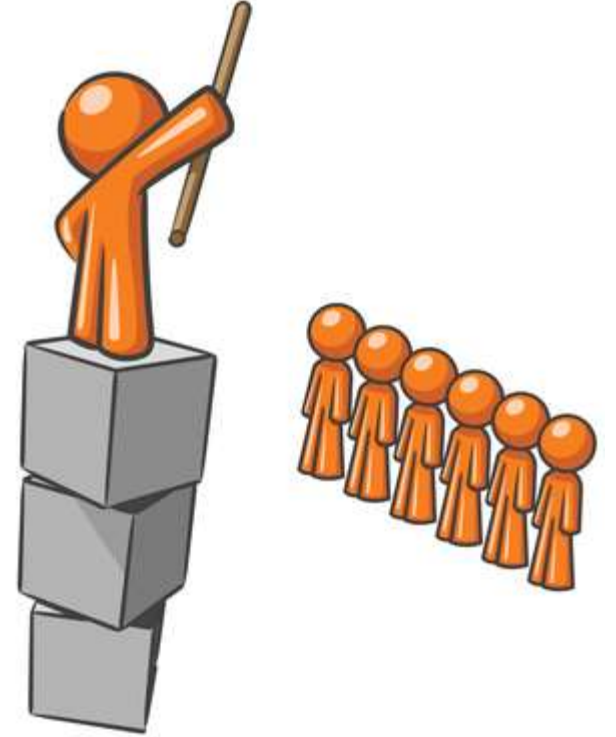
Yetki



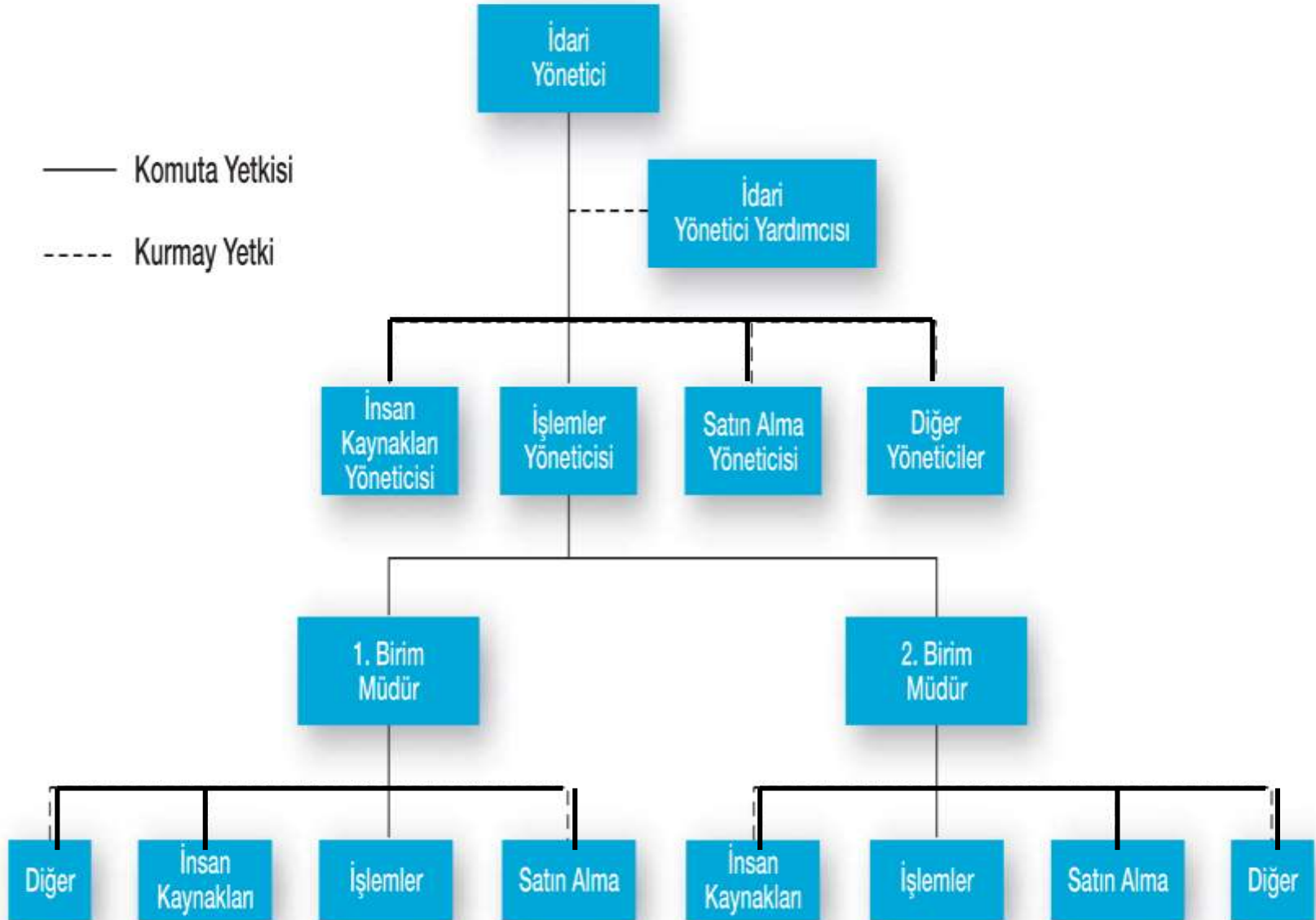
Sorumluluk

Yetki Türleri

- **Komuta yetkisi**, yöneticinin kendisine bağlı çalışanlar üzerinde kullandığı yetkidir.
- **Kurmay yetki**, hiyerarşik yetkiye sahip yöneticilere destek vermek, yardımcı olmak, önerilerde bulunmak üzere yaratılan örgütsel pozisyonlara verilen yetkidir.

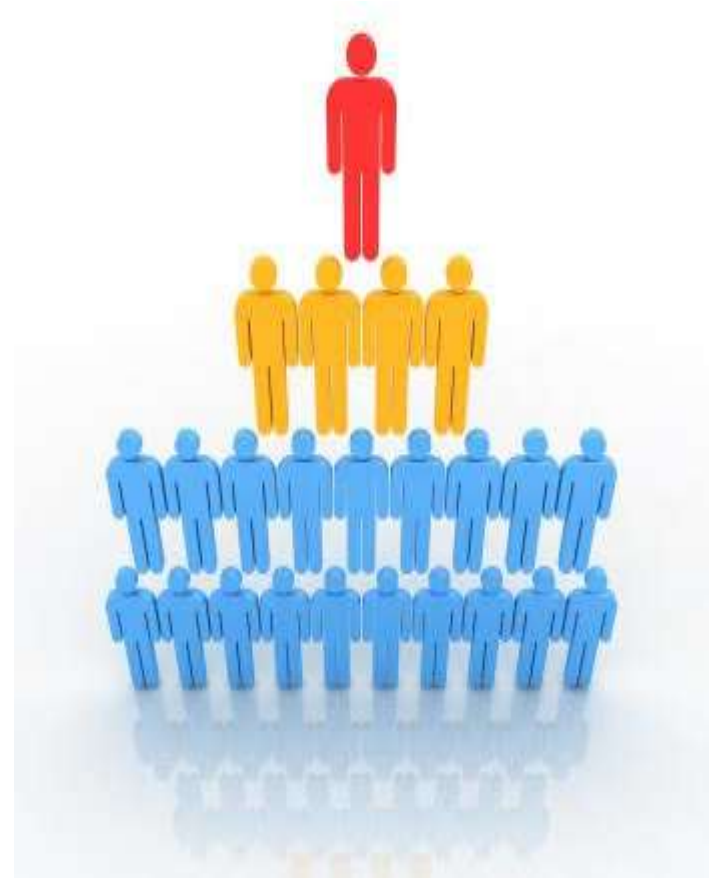


Hiyerarşik Yetkiler ve Kurmay Yetkiler



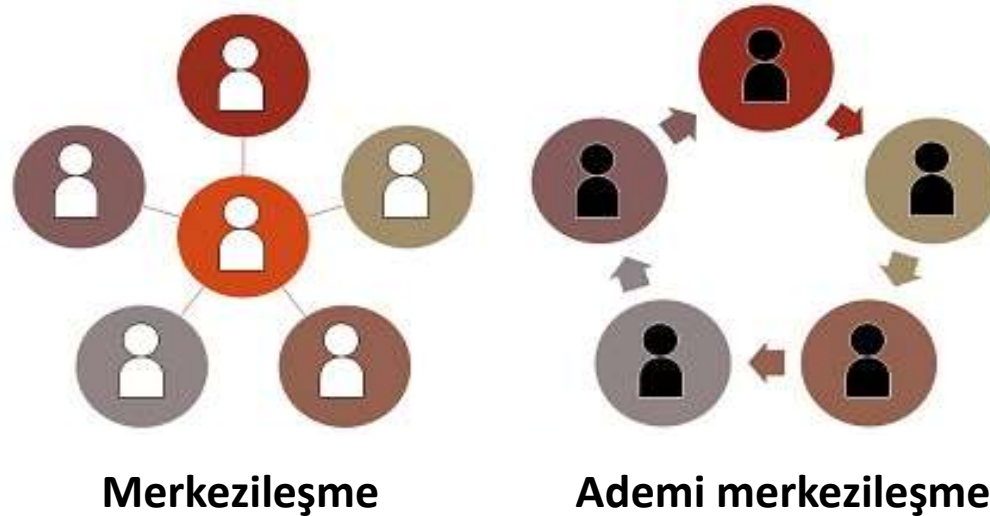
3. Denetim alanı, bir yöneticinin etkin ve etkili biçimde yönetebileceği ast sayısıdır

Bu sayının çok fazla olması, etkinlik ve verimliliği olumsuz yönde etkiler.



4. Merkezileşme ve Adem-i merkezileşme

- Merkezileşme, karar yetkilerinin üst basamaklarda toplanma düzeyidir.
- Adem-i merkezileşme, alt düzey yöneticilerin kararlara veri sağlama ya da karar alma süreçlerine katılma düzeyidir.



5. Biçimselleşme, işlerin standartlaşma ve çalışanların davranışlarının yazılı kural ve prosedürler tarafından yönlendirilme düzeyidir.