



Şirketlerde Kurumsallaşma Süreci ve Aile Anayasası

YMM ONUR ÇELİK



SUNUM PLANI

- 1. Aile Şirketi/Patron Şirketi Nedir ? Türkiye’de şirketlerin ortalama ömürlerine dair istatistikler.**
- 2. Aile Şirketlerinin Durumuna & Önceliklerine Dair Anket Sonuçları**
- 3. Kurumsallaşma Süreci, Aile Anayasası ve Aile Anayasasında asgari yer alması gereken konu başlıkları**
- 4. Son söz, soru ve cevap..**



AİLE ŞİRKETİ NEDİR ?

- ❖ **Aile şirketi**, ailenin geçimini sağlamak veya mirasın dağılmasını önlemek için kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim düzeylerinin çoğunluğunun aile üyelerince doldurulduğu, karar almada büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en azından iki neslin istihdam edildiği şirkettir. (E.Karpuzoğlu)
- ❖ Aynı aileden iki veya daha fazla kişi aynı şirkette çalışıyorlarsa ve bunlardan biri veya birkaçı şirketin çoğunluk hisselerine sahipse **“aile şirketi”**; tek kişinin sahip olduğu ve ailesinden kimsenin çalışmadığı şirket ise **“patron şirketi”** olarak tanımlanmaktadır. Bu çerçevede **her patron şirketinin ikinci kuşağa geçince**, genellikle aile şirketi vasfını aldığı söylenebilir. (N.Alayoğlu)

KISA ÖMÜRLÜ AİLE ŞİRKETLERİ

Yapılan araştırmalara göre Türkiye'deki işletmelerin **%90'**nını aile şirketleri oluşturuyor. Bu istatistik bize Türkiye'nin ekonomik, toplumsal ve kültürel açıdan istikrarlı ve sürdürülebilir gelişimi için aile şirketlerinin **uzun ömürlü** olması gerektiğini gösteriyor.

Oysaki Türkiye'de aile şirketlerinin ortalama ömrü sadece **25 yıl** civarında. Bu aile şirketlerinin sadece **%30'u ikinci kuşağa, %12'si üçüncü kuşağa** geçebiliyor. **Dördüncü kuşağa** geçebilenlerin oranı ise **yalnızca %3.**



Türkiye'deki En Eski Şirketler

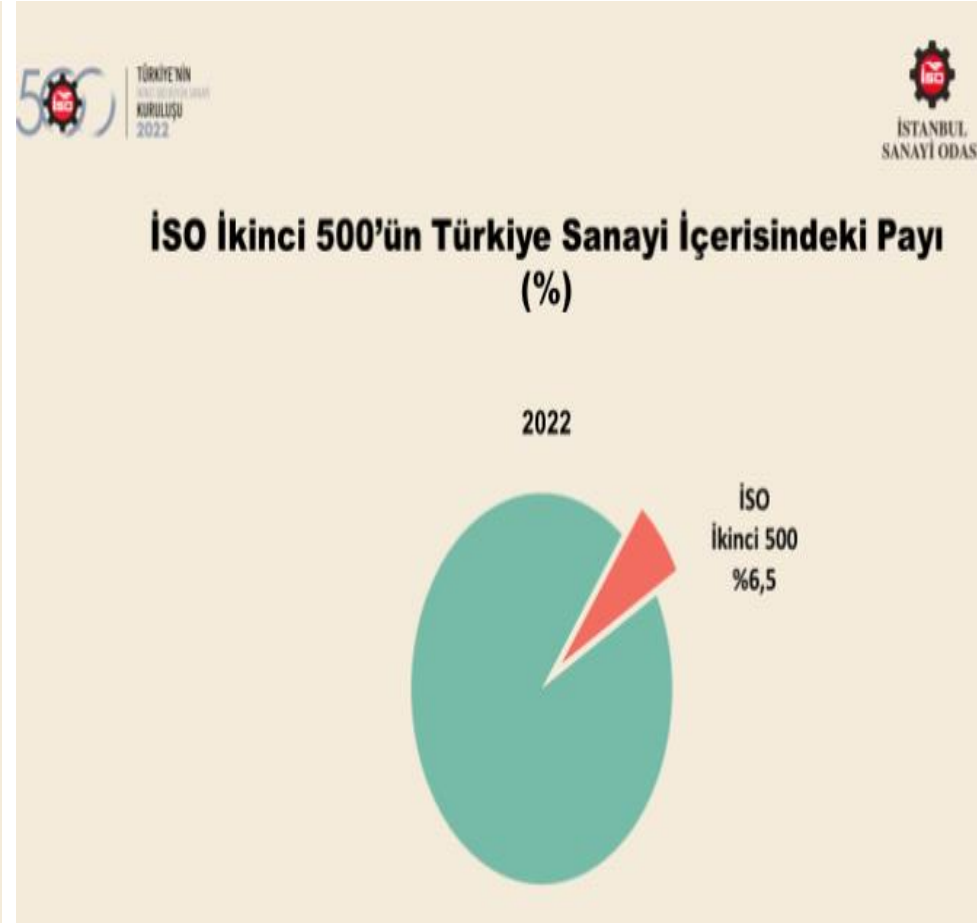
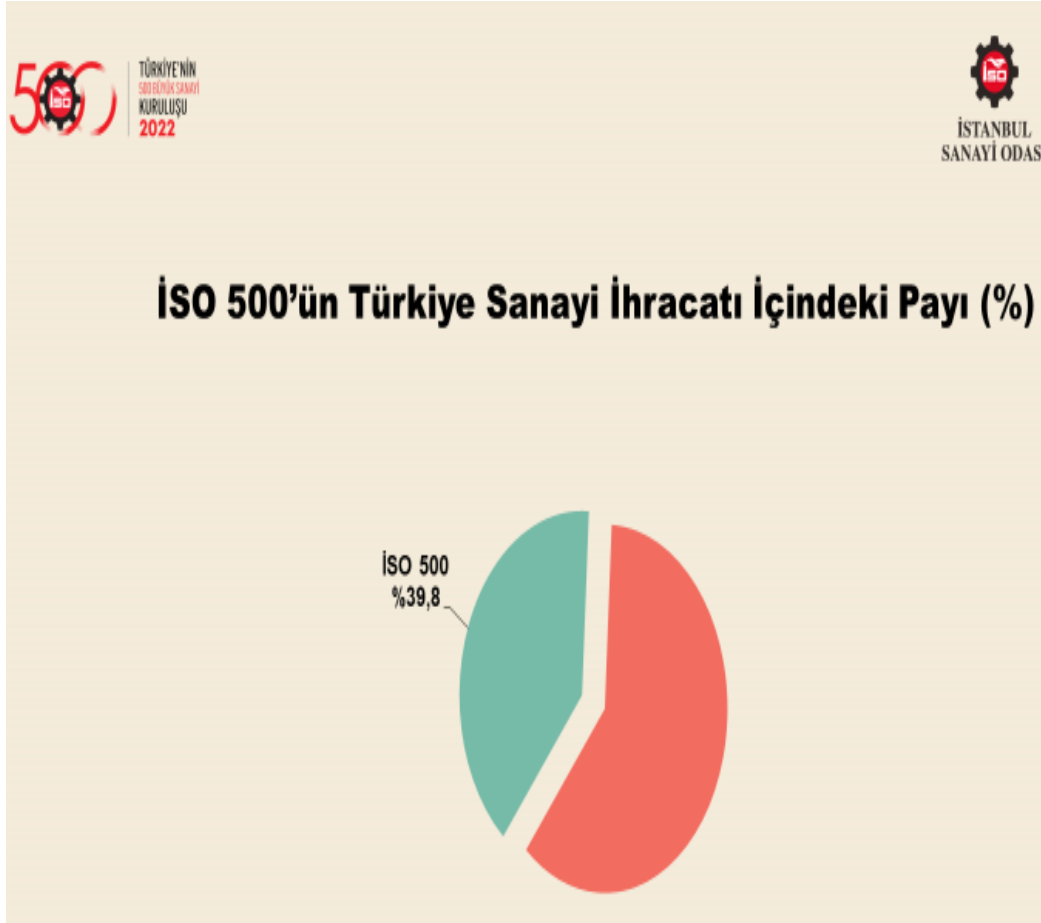
ŞİRKET	KURUCU	KURULUŞ YILI
Hacı Bekir Lokumları	Hacı Bekir	1777
İskender	Mehmet Oğlu İskender Efendi	1860
Ziraat Bankası	Mithat Paşa	1863
Vefa Bozacısı	Hacı Sadık	1870
Karaköy Güllüoğlu	Hacı Mehmet Güllü	1871
Kuru Kahveci Mehmet Efendi	Mehmet Efendi	1871
Komili	Komili Hasan	1878
Çögenler Helvacılık	Rasif Efendi	1883
Cemilzade (Lokum)	Şekerçi Udi Cemil Bey	1883
Hacı Şakir (Sabun)	Hacı Ali	1889
Teksima Tekstil	H. Mehmet Botsalı	1893
Tuzcuoğlu Nakliyat	Fehmi, Mustafa Tuzcuoğlu	1893
Konyalı Lokantası	Ahmet Doyuran	1897
Alevli A.Ş	Yuda Levi	1898
Arkas Holding	Gabriel Lucas	1902
Bebek Badem Ezmecisi	Mehmet Halil Bey	1904



SUSTAINABILITY
EVERYTHING'S CONNECTED

Kaynak: Saadet Zerze, (2011) Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim

YMM ONUR ÇELİK



1000 Şirket Türkiye Toplam Sanayi İhracatının % 47'sini gerçekleştiriyor..

TKYD ANKET SONUÇLARI ÜZERİNE-I

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD)'nin Türkiye'deki aile şirketlerinin kurumsallık düzeyini ölçmek üzere gerçekleştirilen Aile Şirketleri Öncelikleri Anketinden dikkat çekici bazı sonuçlar şöyle :

- ❖ Geleceğe ilişkin potansiyel tehditlerde **% 48** oranında **nesil devir planlama eksikliği**
- ❖ Hissedar olanların oranı birinci kuşakta **% 15**, ikinci kuşakta **% 21**, üçüncü kuşakta **% 7**
- ❖ Hissedarlık politikasına sahip olma oranı **%33**
- ❖ **% 46** oranında **profesyonelleşememe**
- ❖ Ankete atılanların sadece **% 27'si**

kendisini kurumsal bir şirket olarak görüyor



TKYD ANKET SONUÇLARI ÜZERİNE-II

- ❖ Her **iki aile şirketinden birinde** kurumsallaşma süreci devam ediyor.
- ❖ Şirketlerin sadece **% 22'si** gelecek dönemde aile üyelerinin şirket yönetiminde yer almasını sağlayan yazılı kural ve kıstaslara sahip.
- ❖ Aile şirketlerinin yaklaşık **% 56'sı** yönetim kurulunda *aileden olmayan üyelere* yer veriyor.
- ❖ Çalışanlarının görev ve sorumluluklarını yazılı olarak belirleyen şirketlerin oranı ise **% 72**.
- ❖ Aile işletmelerinin gelecek planları; **%52** profesyonel yönetim, **43%** sermaye güçlendirme, **%37** nesil devri, **37%** teknolojik dönüşüm ve **21%** satın alma-birleşme-bölünme şeklinde.

Önce Sorunları Kabullenmek



SORUNUN KAYNAĞI NE ?

Aile şirketlerinin uzun ömürlü olamayıp kısa sürede sona ermesinin temel nedeni **kurucu ortağa ve yöneticiye olan aşırı bağımlılık** ve kurumsallaşamama olarak gösterilebilir.(tek adam anlayışı, yabancılaşmaktan korkma, profesyonellerden istifade etmeme)

En başta Şirket hedef, misyon ve vizyonu doğru bir şekilde belirlenmeli ve bununla uyumlu bir stratejik yönetim anlayışı benimsenmeli. Aksi takdirde rotası olmayan gemiye hiçbir rüzgar yardım edemez..

Bu sorunun çözümü ise **KURUMSALLAŞMA**. Temel çözüm aracı da, ilke temelli bir yönetim anlayışının benimsenmesi ve gelişmiş ülke şirketlerinin de ağırlıklı olarak ailelere ait olması nedeniyle ilk defa Batı orjinli ortaya çıkmış olan **Aile Anayasası**.

KURUMSALLAŞMA NEDİR ?

Kurumsallaşma, en yalın şekliyle bir kuruluşun veya bir işletmenin kişilere bağımlı olmadan faaliyetlerini sürdürebilmesi ve geliştirebilmesini sağlayan bir yapıya kavuşturulabilmesi süreci olarak tanımlanıyor.

- ✓ Kurumsallaşma çalışmalarında amaç, işletmenin varlığının sürekli kılınarak **sürdürülebilirliğin** sağlanabilmesi için gerekli organizasyonel düzenlemelerin yapılmasıdır.
- ✓ Kurumsallaşma, özellikle işletmelerin belirli bir ekonomik/operasyonel büyüklüğe ulaşması ve kurucusunun artık **kendi başına işlere yetişemediği/yönetemediği** zaman bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır.

toplamı) bulunan işletmelerin Bankalara Kurumsal Yönetim Uyum Raporu verme zorunluluğu bulunmaktadır.

AİLE ANAYASASI

Aile anayasası, en basit ifade ile şirket hissedarlarından bağımsız olarak kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde şirketlerin yönetilmesi ve sürdürülebilir yaşam seyrine kavuşması için hissedarlarca benimsenen kurallar manzumesidir.

Oysaki Türkiye’de, TKYD tarafından yapılan ankete katılan aile şirketlerinin **%60’ının aile anayasasının sahip olmadığı** ve **yine %53’ünde ise Aile Konseyi’nin de bulunmadığı** sonucu ortaya çıkmıştır.



SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE HALEFİYET SORUNU

Başta büyük firmalar olmak üzere, Avrupa'daki her üç aile şirketinden birisi önümüzdeki 10 yıl içerisinde devredilecek...

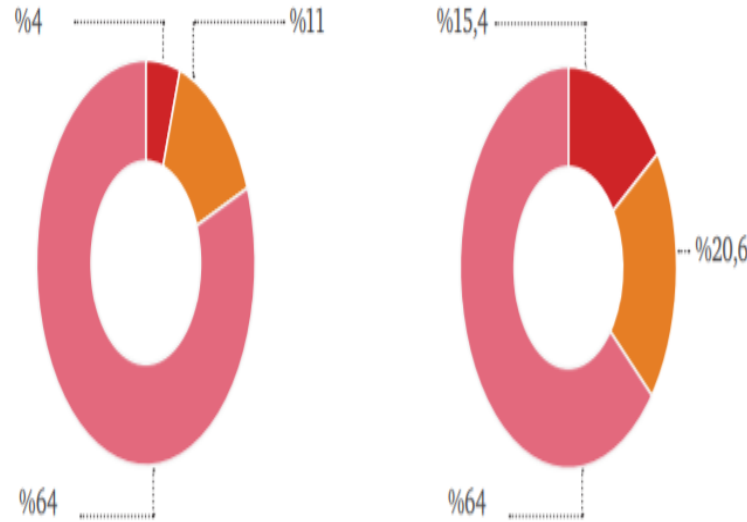


Şirket sahibinin emekliye ayrılması sebebiyle şirkette yönetim kontrol devri beklentisi büyük oranda 10 yıl içerisinde beklenmemektedir.

Bu beklentinin gerçekleşme oranı Türk şirketlerinde %85 iken bu oran Avrupa genel ortalamasında %70'tir.

Yönetim kontrol devri olması durumunda, bunun nasıl gerçekleşeceği konusunda Türkiye'de belirsizliğin Avrupa genel ortalamasına göre daha yüksek olduğunu görüyoruz (%18 vs. %9).

Önümüzdeki yıllarda şirketinizde halefiyet



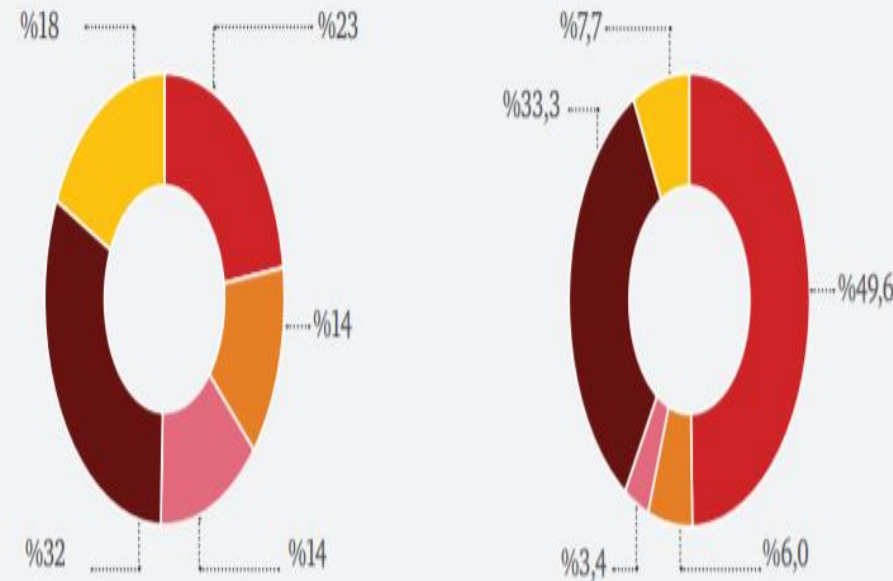
Türkiye

- Önümüzdeki 5 sene
- Önümüzdeki 10 sene
- Önümüzdeki 10 sene değil

Avrupa

- Önümüzdeki 5 sene
- Önümüzdeki 10 sene
- Önümüzdeki 10 sene değil

Halef seçildi mi?



Türkiye

- Evet, aile içi çözüm
- Evet, şirket içi çözüm
- Evet, dış çözüm
- Hayır, halef henüz seçilmedi

Avrupa

- Evet, aile içi çözüm
- Evet, şirket içi çözüm
- Evet, dış çözüm
- Hayır, halef henüz seçilmedi

AİLE ANAYASASINDA BULUNMASI GEREKENLER

1. Aile Konseyinin Kurulması

Aile üyelerinden oluşan bir *aile meclisince* seçilecek ve aile anayasasının uygulanmasını takip eden, gözeten ve ihlali halinde yaptırıma kararı veren bu organ, aynı zamanda hissedarlarla şirket arasında iletişim ve koordinasyonu sağlayacak, *ardıl planlamayı* gerçekleştirecektir.

2. Hisse Devri

Üçüncü şahıs ve şirketlere hisse devirleri, hisse rehin, intifa hakkı tesisi ve benzeri işlemlerin yapılıp yapılamayacağı ile olası halka açılma kararının verilmesi.



3. Yönetim Kurulu Oluşumu

Üye sayısı, hissedar olacak yönetim kurulu üyelerinin taşınması gereken asgari nitelikleri ve **bağımsız yönetim kurulu üyesi** olup olmayacağına ilişkin düzenlemeler.

Malum şirketlerde genelde hissedar üyeler, işin doğası gereğince yönetim kurulu üyeleri olurlar. Hissedarların, şirket yönetim kurulu üyesi olabilmeleri için taşınmaları gereken belirlenmiş özel şartlar yok. Ancak **şirketin geleceğine yön verecek böylesine önemli bir kurulda** yer alacak kişilerin günümüzün zorlu rekabet şartlarında asgari üniversite mezunu olması, en az bir yabancı dil konuşabilmesi, işin gerektirdiği deneyim ve bilgiye sahip olması beklenir.

AİLE ANAYASASINDA BULUNMASI GEREKENLER

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi, icrada görevli olmayan, üyelik haricinde şirkette başkaca herhangi bir idari görevi veya kendisine bağlı icrai mahiyette faaliyet gösteren bir birim bulunmayan ve şirketin günlük iş akışına ve olağan faaliyetlerine müdahil olmayan kişi olarak tanımlanabilir.

YÖNETİM KURULU KOMİTELERİ!!

Her n
bağım
zorun

Kanun'una göre halka açık şirketlerde bu bir zorunluluk. Nitekim, SPK tarafından yayımlanan Kurumsal Yönetim Tebliğinde de yönetim kurulu içerisindeki **bağımsız üye sayısı toplam üye sayısının üçte birinden az ve her durumda bağımsız üye sayısı ikiden az olamayacağı** düzenlenmiştir.



4. Bilgi Alma Hakkı

Yönetim kurulu üyesi olmayan hissedarların **eşitlik, şeffaflık ve hesap verilebilirlik** ilkeleri doğrultusunda TTK ve SPK düzenlemelerine uygun bilgi alma ve inceleme hakkının düzenlenmesi.

5. Rekabet Yasağı ve Şirketle İşlem Yasağı

Şirketin faaliyette bulunduğu sektörde hissedarların bireysel olarak veya ortak sıfatı ile faaliyette bulunup bulunmayacağı ve yine hissedarların şirketle herhangi bir ekonomik alış verişte bulunup bulunamayacağına yönelik düzenlemeler.(TTK ile paralel düzenlemeler veya istisna haller.)



6. Temettü

İşletmenin gelecekteki varlığının korunması için gerekli yatırımlarında göz önünde bulundurularak hukuki, ticari ve mali düzenlemeler ve ilkeler doğrultusunda belirlenecek **kâr dağıtım oranının** belirlenmesi.

7. Ardıl Planlama

Hissedarların ardıl fertlerinin bilgi, beceri ve tecrübeleri doğrultusunda şirket içerisinde **kariyer planlamaları**. Bu sayede hissedarların şirketin icrasına kafalarına göre müdahale etmelerinin/pozisyon almalarının önüne geçilmeli.



AİLE ANAYASASINDA BULUNMASI GEREKENLER

8. Kurumsallaşma Süreci

SPK'nın belirlediği kurumsal yönetim ilkeleri ile şeffaflık ve hesap verebilirlik kültürü

şekillenmektedir. Kurumsal yönetim ilkeleri, şirketin iş süreçleri, görev dağılımları, şirketin uyum kurduğu

verimlilik, şirketin yetenek ve sorumluluk matrisi oluşturulması, ilgili yönetmelik ve prosedürlerin oluşturulması bu süreçte olmaz

sekmelerdir.

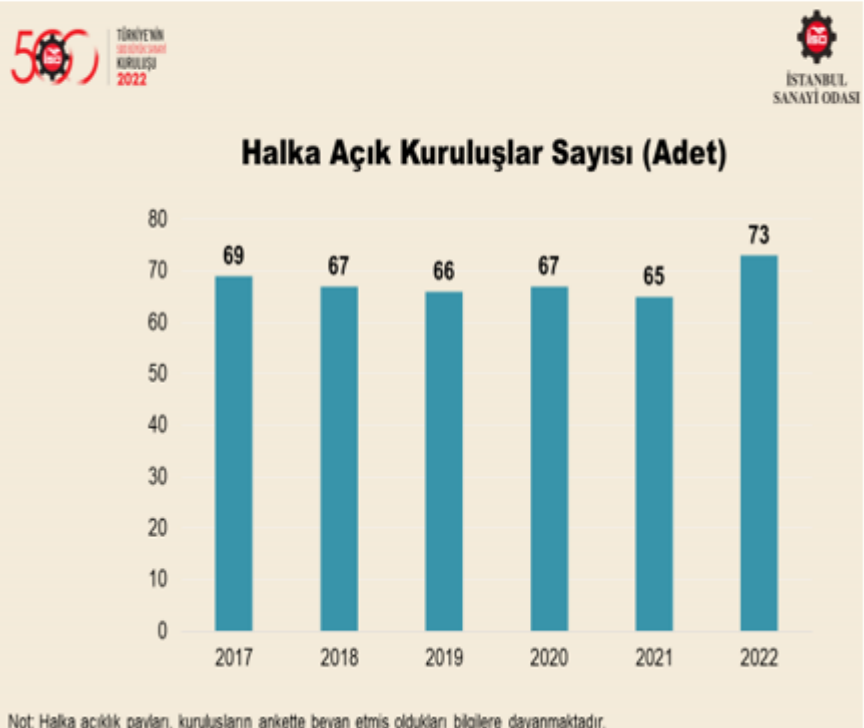
İş süreçleri, görev dağılımları, şirketin uyum kurduğu

verimlilik, şirketin yetenek ve sorumluluk matrisi oluşturulması, ilgili yönetmelik ve prosedürlerin oluşturulması bu süreçte olmaz

sekmelerdir.

İSO 500

İSO 2.Büyük 500



İşma
ebilir
msal
ğuna



9. İç Kontrol Sistemi ve İç Denetim Departmanının Kurulması

Şirketin karşılaştacağı risklerin belirlenmesi, etkilerini en aza indirebilecek bir risk yönetimi ve iç kontrol mekanizmasının oluşturulması ile bunun sağlıklı olarak işlediğinin denetlenmesi amacıyla gerekli yapılanmaya gidilmesi.



İç Denetim Biriminin bağımsız, güçlü ve tarafsız olabilmesi için mutlaka Yönetim Kuruluna bağlı olması önem arz etmektedir.

10. Profesyonel Yöneticiler

Hissedarların şirket faaliyetlerinin sevk ve idaresini profesyonel yöneticilere bırakması ve hissedarlar ile profesyonel yöneticiler arasında hiyerarşik düzenlemelerin nasıl kurgulanacağını belirlenmesi.

Mentorluk müessesesi ?

11. Anayasanın İhlalinin Yaptırımı

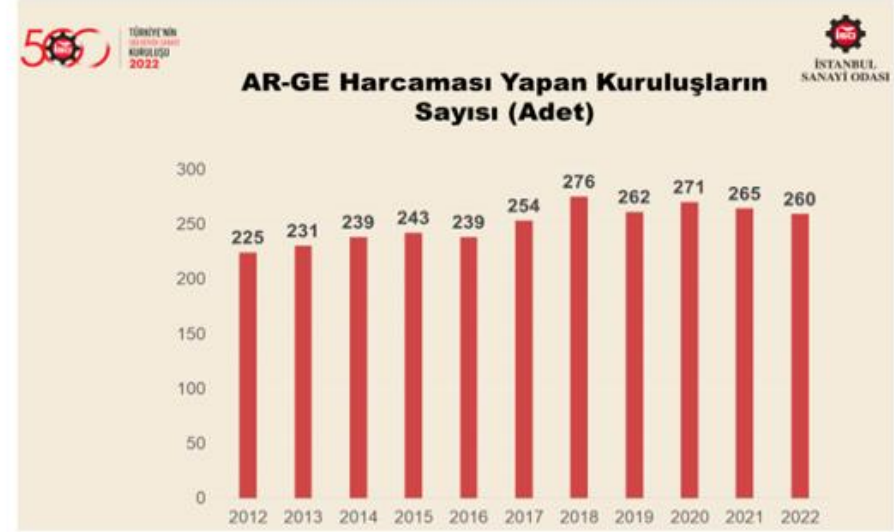
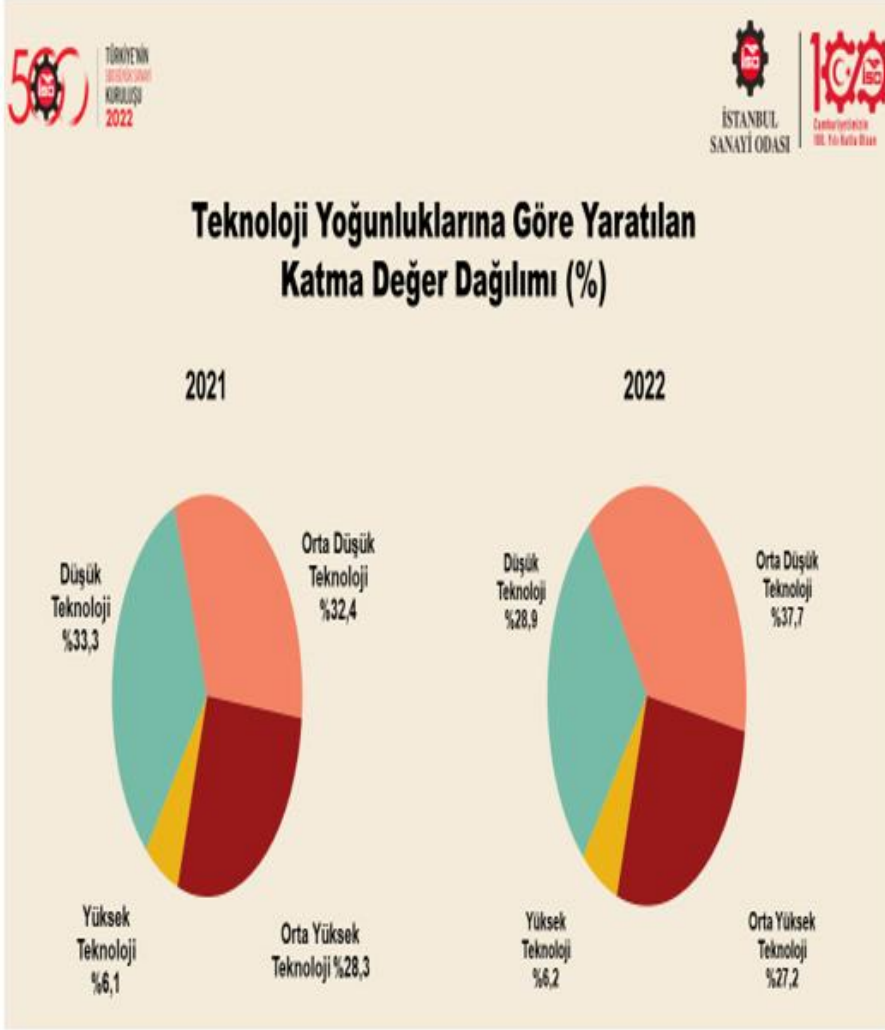
Kurgulanan sistemin amaca ulaşması adına belki de en önemli olan bu madde ile mevcut aile anayasası ilkelerini ihlal eden hissedarlar hakkında uygulanacak yaptırımlar.



SON SÖZ NİYETİNE

360 DERECE BAKIŞ & ÖZET

→ Teknoloji Yatırımı ve Ar-Ge Eksikliği



AR-GE Harcamaları

	Anket Verileri			
	2019	2020	2021	2022
AR-GE Harcamaları (Milyon TL)	5.945,5	6.237,3	8.971,4	16.310,5
AR-GE Harcamaları/Üretimden Satışlar (%)	0,58	0,53	0,44	0,36

→ En önemlisi kaliteli insan kaynağı

SON SÖZ NİYETİNE

Aile şirketlerinin, maddi ve manevi değerlerini gelecek nesillere en iyi şekilde aktararak sürdürülebilir, hesap verebilir, şeffaf bir yapıya kavuşması, **kurumsallaşmanın ve ilke temelli bir yönetim anlayışının benimsenmesi** ile sağlanabilir.

Söz konusu amaca ulaşmada **hissedarlar arası ilişkileri ve şirketin geleceğinin şekillenmesinde** benimsenecek kuralların düzenlendiği metin ise aile anayasası olmaktadır. Aile anayasasının, sunum süresince dile getirmeye çalıştığımız asgari koşulları taşıması, detaylı ve vizyoner bir bakış açısı ile hazırlanması, sürecin başarıya ulaşması adına son derece önem taşımaktadır.

SON SÖZ NİYETİNE

Son olarak, aile anayasası kadar önem taşıyan bir diğer husus ise, gerek sağlar arasında yapılan hukuki tasarruflar sonucunda ortaya çıkan **hisse devri** ile gerekse de vefat halinde **miras işlemleri** sonucunda hisse intikaline bağlı olarak ortaya çıkacak vergilerin, **doğru bir vergi planlaması yapılarak** yönetilmesidir. Bu sürecin profesyonel kişilerle yürütölmesinin, gelecek kuşaklara aktarılacak sermaye birikimini korumak adına taşıdığı önem yadsınamayacak boyuttur.



TEŞEKKÜRLER..

İletişim:



onurr.celik@gmail.com



[linkedin.com/in/onur-çelik-cfo-ymm-b37769b9/](https://www.linkedin.com/in/onur-çelik-cfo-ymm-b37769b9/)