



Aile Şirketleri ve Kurumsal Yönetim

Orhan Turan, ODE Yalıtım AŞ Yönetim Kurulu Başkanı & TKYD Yönetim Kurulu Üyesi

Güray Karacar, TKYD Genel Sekreteri

13 Haziran 2016, Santral İstanbul

ÇEŞİTLİ ÜLKELERDE KÜÇÜK İŞLETMELERLE İLGİLİ EKONOMİK GÖSTERGELER

	ABD	Almanya	Hindistan	Japonya	İngiltere	G.Kore	Fransa	İtalya	Türkiye
Küçük İşletmelerin Toplam İşletmelere Oranı (%)	97.2	99.8	98.6	99.4	96.0	97.8	99.9	97.0	98.8
Küçük İşletmelerde İstihdam Oranı (%)	50.4	64.0	63.2	81.4	36.0	61.9	49.4	56.0	45.6
Küçük İşletmelerin Yatırım Payı (%)	38.0	44.0	27,1	40.0	29,5	35.7	45.0	36.9	6,5
Küçük İşletmelerin Üretim Payı (%)	36.2	49.0	50.0	52.0	25,1	34.5	54.0	53.0	37.7
Küçük İşletmelerin İhracat Payı (%)	32.0	31,1	40.0	38.0	22,2	20,2	23.0	--	8
Küçük İşletmelere Verilen Kredi Pay (%)	42.7	35	15,3	50.0	27,2	46.8	48.0	--	34

Dünyanın En Eski Aile Şirketleri

Şirket Adı	Faaliyet Alanı	Ülke	Kuruluş Yılı	Nesil Sayısı	Ailenin Adı
Kongo Gum	İnşaat	Japonya	578	49	Kongo
Hoshi	Han	Japonya	718	46	Hosbi
Chaten De Goulanie	Müze	Fransa	1000		Gaulaine
Barane Ricasoli	Şarap/Zeytin Yağı	İtalya	1141		
Barovier % Toso	Cam Üretimi	İtalya	1295	20	Baravier
Hotel Pilgrim Haus	Han	Almanya	1304		
Richard De Bas	Kağıt	Almanya	1326		De Bas
Tornni Firenze	Kuyumcu	İtalya	1369		Turini
Antinori	Şarap Üretimi	İtalya	1385	26	Antinori
Camuffo	Gemi inşa	İtalya	1438	18	Muftii
Baronnie De Coussergues	Şarap	Fransa	1495	16	
Grazia Deruta	Seramik	İtalya	1500		Grazia

Amerika'da Eyalet Bazında En Eski Aile Şirketleri

Şirket Adı	Faaliyet Alanı	Eyalet	Kuruluş Yılı	Nesil Sayısı	Ailenin Adı
Zildjan*	Zil Üretimi	Mass	1623	14	Zildjan
Tutle Farm	Tarım	New Hampshire	1635-1640	?	Tutle
C.P. Washburn		Massachusetts	1632	11	Wasburn
Shirly Plantation	Tarım	Charles City, Va	1638	11	Carter
Barker	Tarım	North Andover	1642	11	Barker
Miller	Tarım	Frederica, Del	1684	9	Miller

Türkiye'nin En Eski Aile Şirketleri

Şirket	Kurucu	Kuruluş Tarihi	Nesil
Hacı Bekir Lokum ve Akide Şekerleri Vefa Bozacısı	Hacı Bekir Hacı Sadık	1777 1870	4
Helvacızade (Helva-Lokum-Tahin- Reçel ve Mevlena-Akide Şekerleri) Helvacızade Zade Bitkisel Yağ Sanayi (Yemeklik Sıvı Yağlar) ZADE Naturel Sağlık Destek Ürünleri	Kadir Büyükhelvacıgil Tahir Büyükhelvacıgil Mevlüt Büyükhelvacıgil	1888	4
Hacı Abdullah Çöğenler Helvacılık Teksima Tekstil Koska Helva Konyalı Lokantası Abdi İbrahim Kamil Koç Otobüsleri Mustafa Nevzat Eyüp Sabri Tuncer Kolonyaları Doluca Şarapları Tatko Koç Holding Kent Gıda A.Ş. Nurus Kafkas Kestane Şekerleri Uzel Makine Nuh Çimento Emintaş İnşaat Eczacıbaşı Tikveşli Ülker Sabancı Holding Yeni Karamürsel Mağazacılık İstikbal Mobilya	Abdullah Efendi Rasih Efendi H.Mehmet Botsalı Hacı Emin Bey Ahmet Doyuran Kamil Koç Eyüp Sabri Tuncer Nihat A. Kutman Alp Yalman Vehbi Koç Abdullah Tahincioğlu Nurettin Kunurkava Ali Şakir Tatveren İbrahim Uzel Nuh Mehmet Baldöktü Nejat Eczacıbaşı Doğan Vardarlı Sabri Ülker Hacı Ömer Sabancı Nuri Güven Mustafa Sami Boydak	1888 1893 1893 1907 1897 1912 1923 1923 1923 1926 1926 1926 1926 1927 1927 1930 1940 1942 1942 1943 1944 1946 1950 1957	4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 2 2 3 2 2 2 3 3 3 2

“Kurumsal Yönetim bir şirketin, hak sahipleri ve kamuoyunun menfaatlerine zarar vermeyecek şekilde, mali kaynakları ve insan kaynaklarını kendine çekmesini, verimli çalışmasını ve bu sayede de hissedarları için uzun dönemde ekonomik kazanç yaratarak istikrar sağlamasını mümkün kılan kanun, yönetmelik ve gönüllü özel sektör uygulamaları bileşimidir.”

Adillik

Şeffaflık

**Hesap
verebilirlik**

Sorumluluk



Kurumsal Yönetim / Kurumsallaşmak

***“Hesap Soranlar ile Hesap Verenler
Arasındaki İlişkilerin Düzenlenmesidir.”***

Kurumsal Yönetim / Kurumsallaşmak

“Ana hissedarı / patronu hesap vermeye zorlamak değil, hesap sorabilir hale getirmektir.”

Aile şirketi

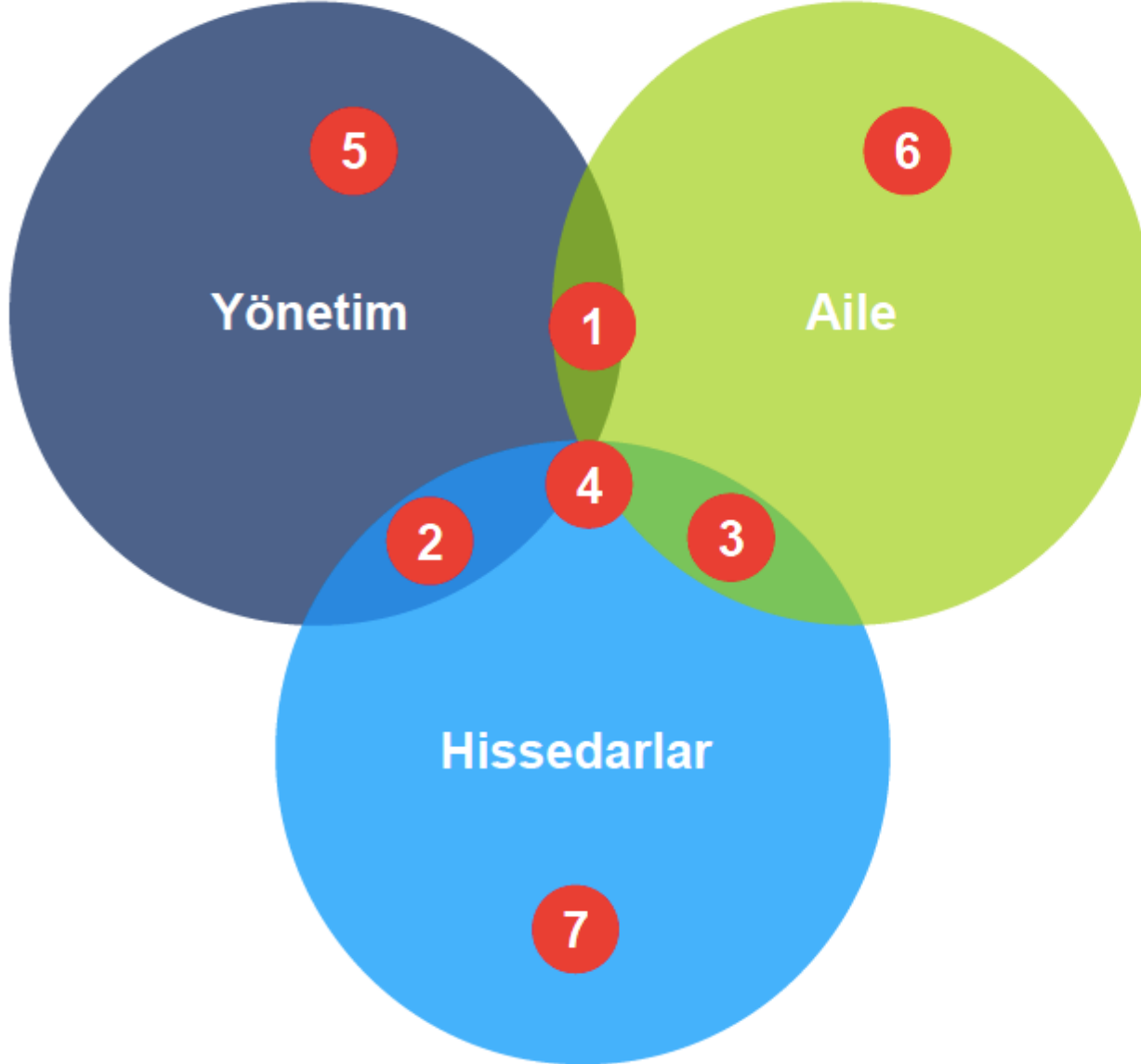
Aile şirketlerinin güçlü ve zayıf yönleri

- Aile kültürü ve paylaşılan değerler
- Sorunların daha öngörülebilir olması
- Şirkete adanmışlık
- İş hakkında bilgi sahibi olmak
- Çalışma saatleri, süresi ve ücreti konusunda esneklik
- Uzun vadeli düşünmek
- Hızlı karar alabilme ve uygulayabilme

Aile Şirketi

- Değişime direnç
- Mevcut becerilerin modernize edilmesi
- Geçiş döneminin yönetilmesi
- Yönetimin kime devredileceği
- Aile içi duygusallık
- Aile-iş sınırının belirsizliği
- Aile üyeleri arasında kayırma ve davranış kaynaklı hassasiyetler
- Aile mensupları ile aile üyesi olmayan çalışanlar arasındaki gerilimler

Aile şirketi Şirketin temel oyuncularını



1. Şirket yönetiminde yer alan aile bireyleri
2. Şirket yönetiminde yer alan aile haricindeki hissedarlar
3. Aile bireylerinden olan ancak şirkette çalışmayan şirket hissedarları
4. Şirket yönetiminde yer alan ve aile bireylerinden olan hissedarlar
5. Aile dışında olup, hissedar olmayan ve şirket yönetiminde yer alan yöneticiler
6. Hissesi olmayan aile bireyleri
7. Aile bireyi olmayan ve şirkette çalışmayan şirket hissedarları

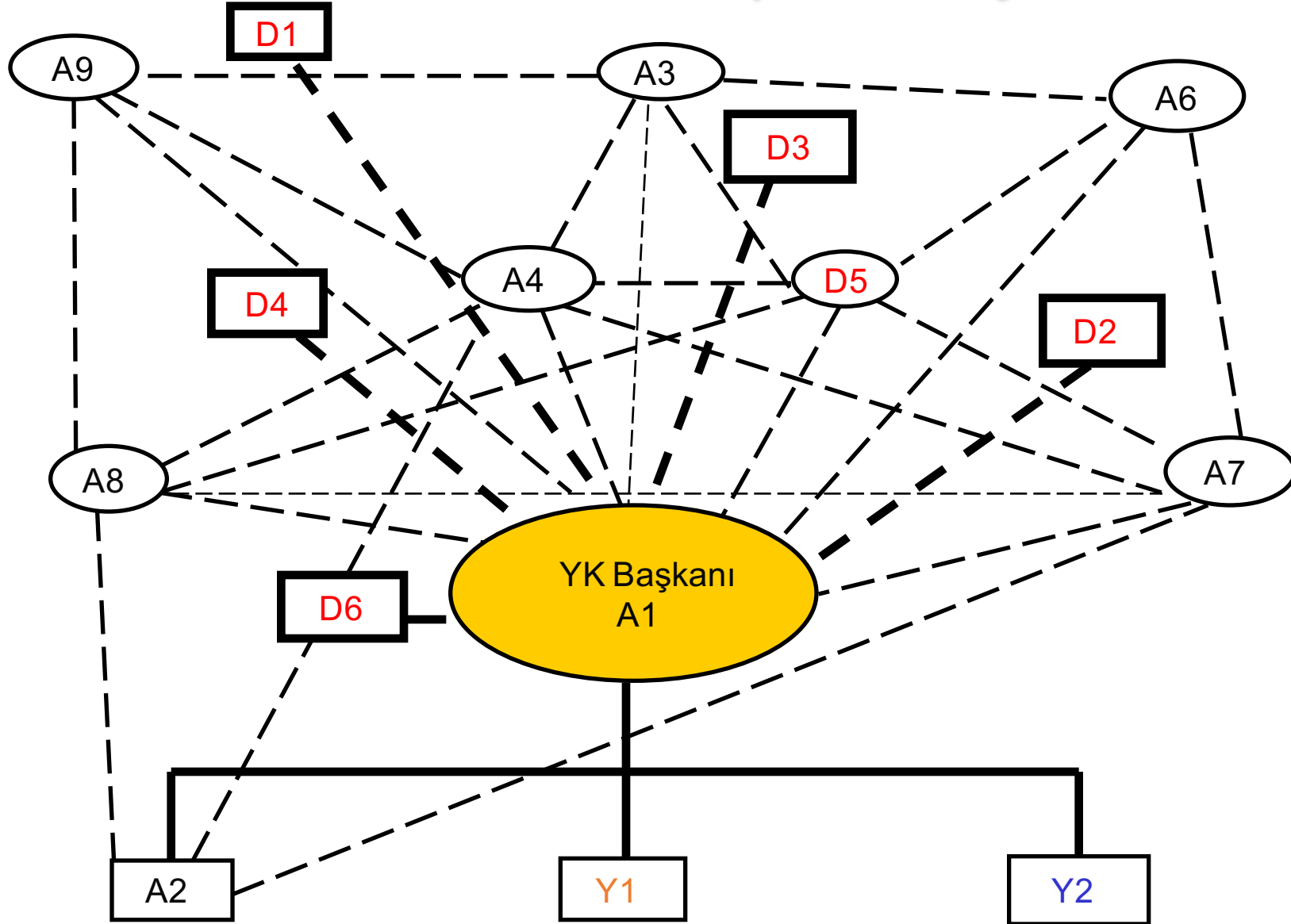
Aile şirketi Şirketin temel oyuncularının kuralları



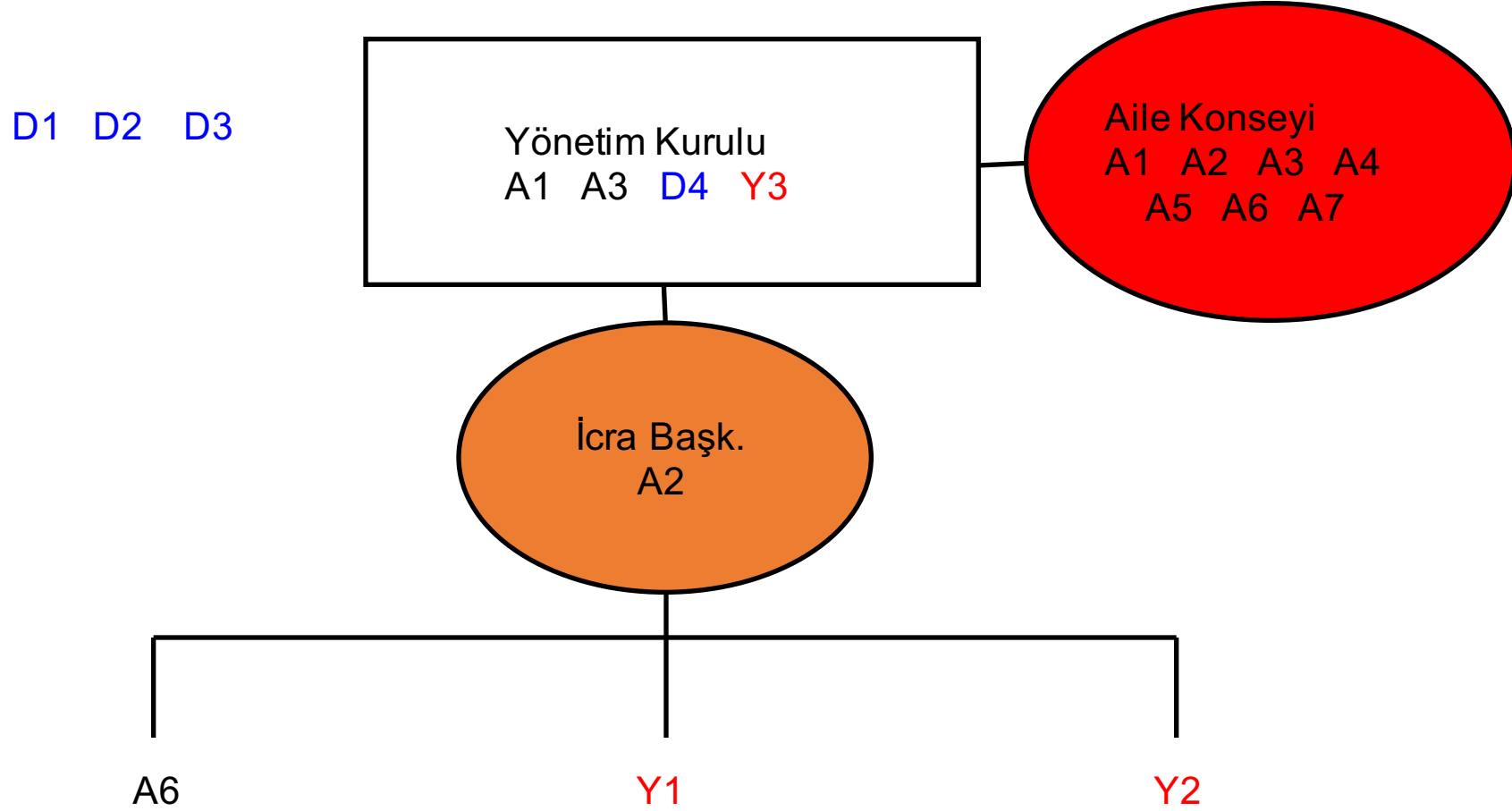
Aile Anayasası	Hissedar değerlerinin, misyon ve vizyon belirlenmesi
Etik Kurallar	Şirket değerlerinin belirlenmesi ve tüm çalışanlarla paylaşılması
Yönetim Kurulu ve Komiteler	<ul style="list-style-type: none">• Yönetim Kurulu sorumluluklarının belirlenmesi ve paylaşılması• İcradan bağımsız komitelerin kurulması (denetim komitesi, risk yönetimi komitesi,vb)
İç Kontrol Sistemi	<p>Etkin bir iç kontrol sisteminin kurulması</p> <ul style="list-style-type: none">• İş süreçleri uygulama kontrolleri• Bilgi teknolojileri kontrolleri• Yetkilerin ayrıştırılması
Risk Yönetimi	Yönetim kurulu, yöneticileri ve diğer çalışanları tarafından icra edilen, tüm kurum bünyesinde ve strateji belirlemede kullanılan kurumu etkileyebilecek olayların belirlenmesi, risk alma isteği çerçevesinde risklerin yönetilmesi
İç Denetim	Hissedarlara ve paydaşlara etkin iç kontrol sisteminin varlığının güvencesinin verilmesi

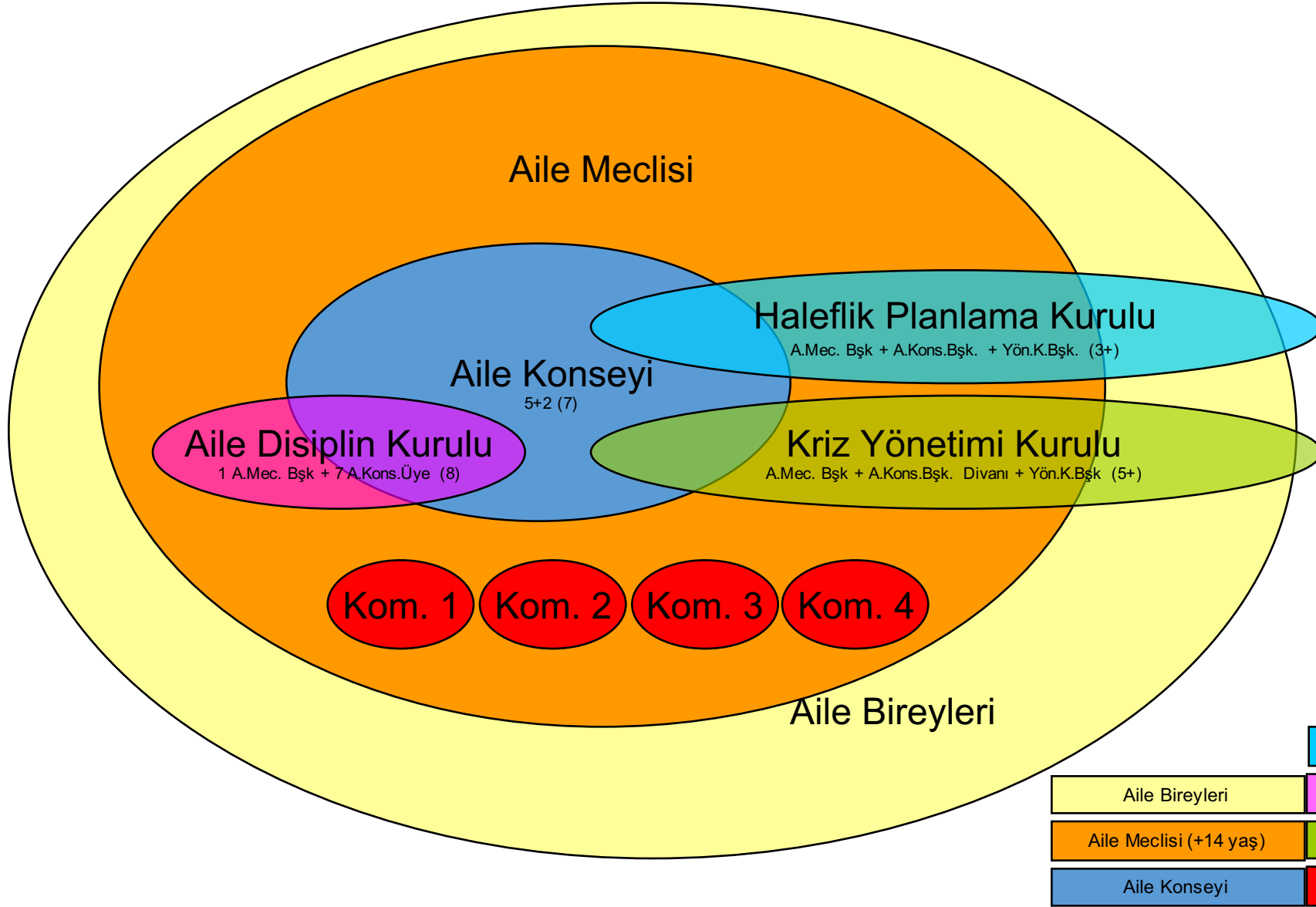


Tipik Aile Şirketi Yönetim Modeli



İdeal Kurumsal Yönetim Modeli



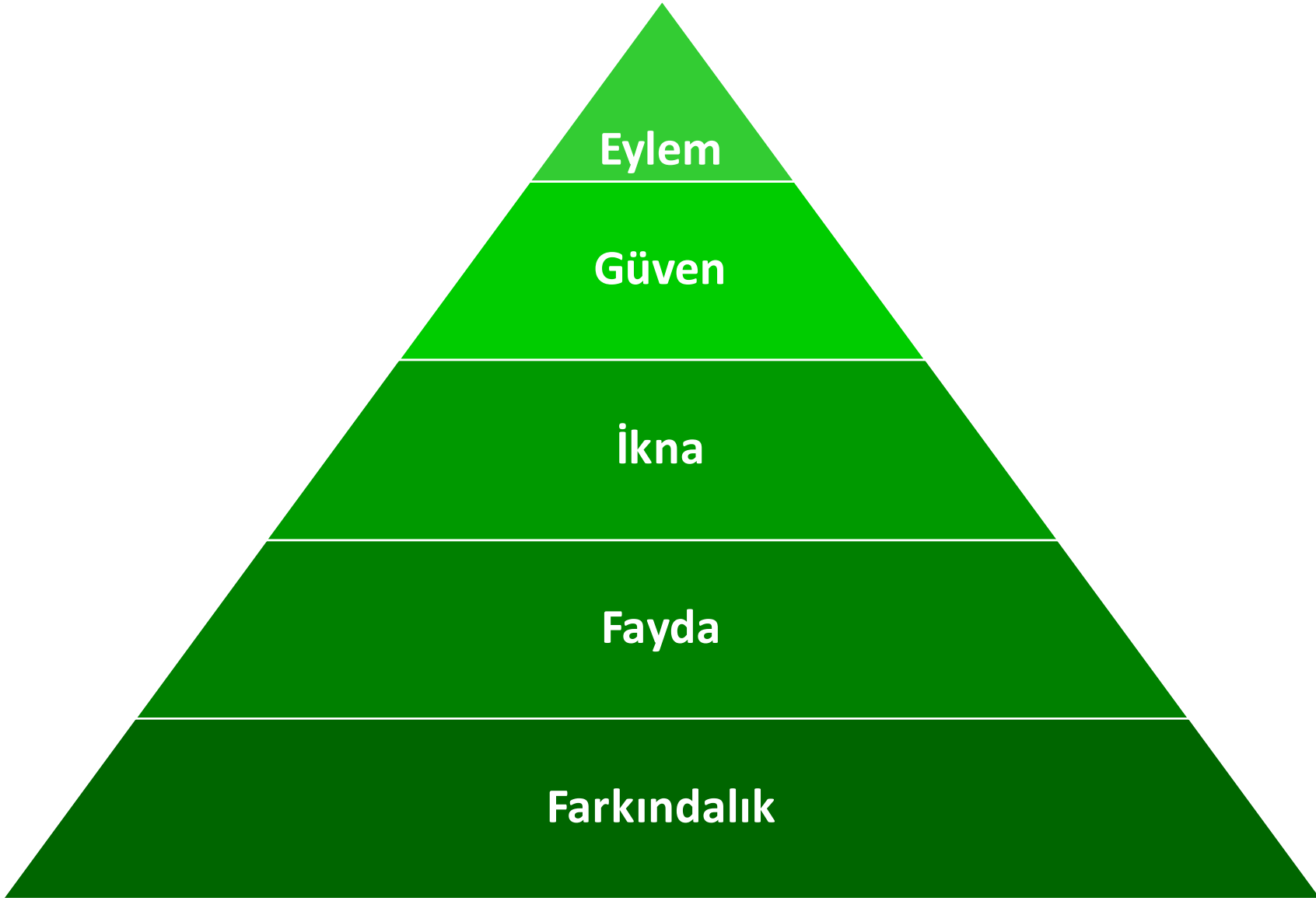


Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

Kurumsal yönetim anlayışının ülkemizde tanınması, gelişmesi ve en iyi uygulamalarıyla hayata geçirilmesi misyonuyla hareket eden Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), 2003 yılında gönüllü bir sivil toplum kuruluşu olarak kurulmuştur.

Adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri üzerine inşa edilen kurumsal yönetim anlayışının, etki ettiği tüm alanlarda yol gösterici olmayı hedefleyen TKYD, özel sektör, kamu kuruluşları, medya, düzenleyiciler, sivil toplum kuruluşları ve akademik dünya arasında bir iletişim ağı kurarak kurumsal yönetim uygulamalarının gelişmesini hedeflemektedir.





Türkiye
Kurumsal
Yönetim
Derneği



www.tkyd.org



info@tkyd.org



0212 347 62 73



Yıldız Posta Cad. Dedeman İş Hanı
No:48 Kat:7 Esentepe 34349 İstanbul



[/TKYD_dernek](https://twitter.com/TKYD_dernek)



[/KurumsalYonetim](https://facebook.com/KurumsalYonetim)



[/TKYDdernek](https://youtube.com/TKYDdernek)



[/türkiye-kurumsal-yönetim-derneği](https://linkedin.com/company/turkiye-kurumsal-yonetim-derneği)

SORUN	AİLENİN ÖNCELİKLİ OLDUĞU ŞİRKETLER	İŞİN ÖNCELİKLİ OLDUĞU ŞİRKETLER
İnsan kaynakları politikaları	Tüm aile fertleri için iş imkanları açıktır. Aile şirketi dışında başarılı olması mümkün olmayan aile fertleri için bu şirketler adeta bir sığınma yeridir.	Sadece iş ve görev için uygun olan aile fertlerine açıktır. Aile içinden veya dışından olan tüm çalışanlar için görevin gerektirdiği eğitim, beceri ve tecrübe gibi kriterler açıkça belirlenmektedir.
Ücretlendirme, ödüllendirme politikaları	Tüm aile fertleri aynı gelir paylaşım hakkına sahiptir. Ölçüt tecrübe ya da beceri değildir. Deneyimli ve başarılı aile fertlerinin kendilerinden daha az başarılı akrabaları ile aynı kazancı kabullenmeleri beklenir. Bu yolla ailede adil bir paylaşım yapıldığı düşünülür.	Ücretlendirme ve ödüllendirme yetki, sorumluluk ve performansa bağlı kriterlerle yapılır. Ücret politikası akrabaların ihtiyaçlarına göre değil, sektörel normlara uygun oluşturulur. Alt üst ilişkisi açıkça planlanmış ve tüm çalışanlarca anlaşılmuştur. Yüksek performans gösterenler aile dışından da olsalar adil olarak ödüllendirilirler. Yetersiz görülen aile fertlerinin işine son verilebilir.
Liderlik	Liderlik işle ilgili başarı ve yeterliliğe değil yaşa ve aile içindeki konuma bağlıdır.	Liderlik devralınmaz, hak edilir. Ailenin bu konudaki tutumu işe en uygun olanın liderliği devralmasıdır. Bu kişi kimi zaman aile dışından olabilir. Bir aile bu durumda şirketi emanet edeceği profesyonel yöneticiyi sektörden alabileceği gibi ongorulu bir eğitim planı ile şirket içinden de yetiştirebilir.
Şirket gelirlerinin kullanımı	Şirket gelirleri aile fertlerinin ev, araba gibi kişisel ihtiyaçlarını karşılamakta kullanılır.	Şirket gelirleri stratejik bir planlama dahilinde kullanılır. Şirket varlıkları ve ailenin varlıkları arasında kesin bir ayrım vardır. Bütçeleme ve planlama önemlidir. Şirket ortakları temettü yolu ile gelirlerden pay alırlar.
Eğitim	Bir eğitim programı yoktur. Aile fertleri iş tecrübe ederek öğrenirler.	Bir eğitim planlaması vardır. Bu plan dahilinde yapılan programlarla tüm yönetim kadrosu bulunduğu ve namzet olduğu konular için eğitilirler.

BAZI ANAYASA POLİTİKALARI

Giriş/İstihdam/Çıkış

- İşte kimler çalışabilir?
- Nasıl terfi ederler?

Menfaatler/Ödüller

- Nasıl belirlenir?
- Kim belirler?

Ortaklık anlaşması

- Hisselere kim sahip olabilir?
- Kim satabilir, ne zaman ve kime?

Nakde dönme

- Hisseler hangi fiyattan satılabilir?
- Fiyatı kim belirler?
- Fiyatın belirlenmesi için bir formül var mıdır?

Aile konseyi

- Kimler yer alabilir?
- Konsey üyelerinin rolleri nelerdir? Nasıl belirlenir?
- Konsey üyelerine menfaat sağlanır mı? Nasıl belirlenir?

Temettüler

- Temettü nasıl belirlenir?
- Temettüyü kim belirler?

İletişim

- Aile, iş çevresi ve kamuoyu ile iletişimi nasıl kurar?
- Hangi konular gizlidir?
- Aile üyelerine ve hissedarlara konular hangi seviyede açıklanır?

Etik kurallar

- Aile üyelerinden beklenen davranışlar nelerdir?

Hayır işleri

- Ailenin koordine edilmiş hayır işleri var mıdır?
- Eğer var ise, ailenin öncelikleri nelerdir?
- Ailenin hayır işleri ile ilgili girişimleri nasıl fonlanmalıdır?

Aile şirketlerinde iyi yönetim

Aile Anayasası	Hissedar değerlerinin, misyon ve vizyon belirlenmesi
Etik Kurallar	Şirket değerlerinin belirlenmesi ve tüm çalışanlarla paylaşılması
Yönetim Kurulu ve Komiteler	<ul style="list-style-type: none">• Yönetim Kurulu sorumluluklarının belirlenmesi ve paylaşılması• İcradan bağımsız komitelerin kurulması (denetim komitesi, risk yönetimi komitesi,vb)
İç Kontrol Sistemi	<p>Etkin bir iç kontrol sisteminin kurulması</p> <ul style="list-style-type: none">• İş süreçleri uygulama kontrolleri• Bilgi teknolojileri kontrolleri• Yetkilerin ayrıştırılması
Risk Yönetimi	Yönetim kurulu, yöneticileri ve diğer çalışanları tarafından icra edilen, tüm kurum bünyesinde ve strateji belirlemede kullanılan kurumu etkileyebilecek olayların belirlenmesi, risk alma isteği çerçevesinde risklerin yönetilmesi
İç Denetim	Hissedarlara ve paydaşlara etkin iç kontrol sisteminin varlığının güvencesinin verilmesi

ŞİRKETİN İÇİNDE BULUNDUĞU EKONOMİK EVREYE BAĞLI İHTİYAÇLARI

KATEGORİ 1	KATEGORİ 2	KATEGORİ 3	KATEGORİ 4	KATEGORİ 5
Aile bireylerinden bir veya birkaçının destek olduğu tek ortaklı şirketler	Aile bireyleri dışında çalışan olan büyüme evresindeki şirketler	Aile içi ve aile dışından birçok kişinin pay sahibi olduğu yapıdaki şirketler	Çok ortaklı yapıya sahip şirketler	Halka açık şirketler
Güvenilir bir ön muhasebe ve pratik bir iç kontrol sistemi	Resmî bir muhasebe sistemi	İç kontrol sistemi	3. kategorinin ihtiyaç duyduğu tüm sistem, fonksiyon ve uygulamalar	4. kategorinin ihtiyaç duyduğu tüm sistem, fonksiyon ve uygulamalar
Basit performans kriterleri	3 ve 5 yıllık detaylı iş planları ve yıllık değerlendirme	Açık hedefler ve bunlara uygun planlama	Sürdürülebilir büyümenin sağlanması ile ilgili sofistike sistemler	Sermaye Piyasaları Kanunu ve tabi oldukları tüm mevzuatın hükümleri
İşletme risklerinin analizi ve uygun politikalar	Çok yönlü performans kriterleri	Performans göstergeleri ve ölçüm sistemi	Hesap verebilirlik ilkesine sadakatle bağlılık	
Basit bir iş planı ya da stratejik plan	Risk analizi ve risk yönetimi	Risk yönetimi sistemi	Halka arz öncesi kurumsal yönetim geçmişi ile ilgili kayıtların sağlanması	
Müşavirlik hizmetleri (Hukuki - Mali)	Ödüllendirme ve genel insan kaynakları politikası planı	Şirket politikaları, uygulamaları ve raporlanmasına yönelik bir sistem	Şirket yönetimi ile ilgili tüm yetki ve sorumlulukların yönetim kuruluna devri	
Basit bir haleflik planlaması	Aile anayasası ile desteklenen bir haleflik planlaması	Yazılı bir ortaklık sözleşmesi	Hisse satış ve alımlarını mümkün kılacak bir sistemin oluşturulması	
	Şirketin mali yapısının şeffaf paylaşımını sağlayacak bir sistem	Yetkin bir yönetim kurulu	Yönetim kurulunun oluşturulması ve işleyişi ile ilgili politika ve kılavuzların oluşturulması	
	Müşavirlik ve danışmanlık hizmetleri	Yönetim kurulu yetkilerinin devrini düzenleyen bir sistem	Komitelerin oluşturulması	
	Karar alma mekanizmaları ile ilgili basit politikalar	Yönetim kurulu performansını ölçümlemeye yönelik bir mekanizma	İcranın kontrolü ve idaresi	
	Basit bir danışma kurulu	Tüm yönetim kadrosu için yazılı görev ve sorumluluk tanımları		