

the family business

Aile Şirketleri Yönetimi D

Ocak - Şubat 2006
20 YTL - 10. Sayı

● Aile şirketi desteklenmesi gereken bir oluşum mu yoksa aile şirketi olmaktan başka seçenekler de var mıdır?

● Dünyanın en iyi 50 restoranından biri olan Changa'nın başarılı girişim öyküsü

● Tamil Nadu & Kerala

● Neden kurumsallaşamıyoruz? Nedenler ve çözüm önerileri.

● Geleceğiniz için "Aile Anayasanızı" oluşturduğunuz mu?

● Ailenizi ve Şirketinizi Nasıl Planlayabilirsiniz?





Yrd. Doç. Dr. Ebru Karpuzoğlu
Beykent Üniversitesi İşletme Fakültesi Öğretim Üyesi
ebb00@corpusfamilia.com

Varlığını koruyamayan pek çok aile işletmesinde, aile ve iş ilişkisinin dengelenmemesi; aile ve iş değerlerinin birlikte dikkate alınmaması; ihtiyaçların giderilmesinde aile ve iş önceliklerinin birbirine karışması ve aile ile işe ait rollerin birbirinden ayırlamaması gibi durumlarla karşılaşmaktadır.

Aile anayasası, önce aile/önce iş ikilemini ortadan kaldırarak, işin ve ailenin birliktelik koşullarının belirlenmesinde kılavuz görevini görür. Ailede ve şirkette üstlenilen sorumluluk ve rollerin; ailenin ve işletmenin çıkarlarını ve geleceğini dikkate alarak yerine getirilmesine yönelik düzenlemeleri içerir. Aile anayasası aynı zamanda, tüm aile bireylerinin uymalarını gerekli kılan; ailenin şirket olanaklarından faydalanma koşullarını belirleyen; üyelerini şirket ve aile geleceği için hazırlayan, aile değerlerinin ve imajının korunmasına ilişkin kuralları belirleyen bir çalışma rolünü üstlenir. Bu noktadan hareketle, **Gelecek İçin Aile Anayasası** konulu bildiride, ailenin ve işletmenin nesiller boyu varlığını koruyabilmesi için dikkate alınması gereken hususlar üzerinde durulacaktır.

Birden fazla aile üyesinin beraber yaşama; aileyi ve işletmeyi ilgilendiren konularda ilişki geliştirme koşullarının düzenlenmesi, kişilerin birbirlerinin haklarına müdahale etmelerini engeller ve belirli bir ahenk içerisinde birlikte yaşamı idame ettirmelerini sağlar. Ayrıca, aile tarafından önemli görülen temel değerlerin nesilden nesile aynı canlılıkla aktarılması ailenin toplum nezdindeki olumlu imajını güçlendirir, üyelerinin mensubu oldukları aileye bakışlarını pozitif çevirir ve güven duygusunu geliştirir.

Söz konusu gerçeklerden yola çıkarak, burada öncelikle aile anayasası kapsamından ve öneminden bahsedilerek, örnekler verilecektir. Daha sonra ise aile anayasasını düzenlemede dikkate alınması gereken unsurlar belirtilecek ve anayasa hazırlama süreci açıklanacaktır. Bu suretle, aile anayasası hazırlamak isteyen firmalara ve araştırmacılara farklı bir perspektif sunulmaya çalışılacaktır.

AİLE ANAYASASI KAVRAMINA GENEL BAKIŞ

Aile Anayasası Kavramı

Aile anayasası kavramına farklı açılardan bakmak mümkündür. Örgütlenme açısından aile

Aile anayasası, önce aile/önce iş ikilemini ortadan kaldırarak, işin ve ailenin birliktelik koşullarının belirlenmesinde kılavuz görevini görür. Ailede ve şirkette üstlenilen sorumluluk ve rollerin; ailenin ve işletmenin çıkarlarını ve geleceğini dikkate alarak yerine getirilmesine yönelik düzenlemeleri içerir.

şirketi; ailenin yapısını, örgütlenişini, aile üyelerinin şirket yöneticilerinin haklarını ve sorumluluklarını, ailenin şirketten yararlanma koşullarını düzenleyen kurallar bütünüdür şeklinde tanımlanabilir. Bu tanımlamaya göre aile anayasası, üyelerinin güçleri üzerinde düzenleyici bir direktif niteliğindedir ve ilişki geliştirmeye yönelik düzenlemeleri içerir.

En geniş anlamıyla aile anayasası, aileye ve ailenin işletmeyle ilişkisine ait yazılı ve yazısız (norm) temel kurallardır şeklinde ifade edilebilir. Yani, bir aileye evlilik ya da kan bağı ile katılarak aynı soyadını taşımayı hak kazanan kişilerin; gerek aile ilişkilerinde gerek üçüncü şahıslarla ve gerekse işletmeyle olan ilişkilerinde rehber vazifesi gören; aile üyeleri tarafından kabul edilen; tüm aile bireylerine aynı şekilde uygulanan ve uyulmaması durumunda belirli yaptırımları bulunan kurallar ve değerler manzumesidir biçiminde düşünülebilir. Fark edileceği üzere, bu tanım yazılı olmayan ve norm olarak adlandırılan bir takım ilkeleri de kapsamaktadır. Zaman içerisinde oluşan normlar, sürekli uygulanmak suretiyle aile mensuplarında bilinç ve uyma zorunluluğu yaratırlar.

Aile Anayasasının Avantajları ve Dezavantajları

Aile anayasası pek çok açıdan ailelere ve işletmelere fayda sağlar. Aile anayasasının avantajları ve dezavantajları aşağıda maddeler halinde sunulmuştur.

Aile anayasası aşağıdaki avantajlara sahiptir.

Aile bireylerine yön verir, rehber görevini üstlenir,
Aile içi iletişimi kuvvetlendirir,
Temel aile değerlerinin nesilden nesile aktarılmasını sağlar,

İşbirliği ve yardımlaşmayı teşvik eder,
Sinerji yaratır,
Tarafsızdır, güven oluşturur,
Üst kademe yöneticilerin, işletme olanaklarından sadece kendi lehlerine olacak şekilde yararlanmalarını engeller,
Sağlıklı ilişkileri destekler,
Aile önceliklerini netleştirir,
Ailenin kararlılığını ortaya koyar, kararlılığın nedenini açıklar,
Adalet duygusu yaratır,
İşletme performansını artırır,
Çalışan tatmini için uygun ortam sağlar,
Aile sadakatini artırır,
Aile duygularını güçlendirir.

Aile anayasasının dezavantajları aşağıda yer almaktadır.

Esnek değildir,
Tüm aileleri arasında fikirbirliği sağlamak zordur,
Hazırlanması zaman alır.

Aile anayasasının avantajları ve dezavantajları incelendiğinde, avantajlarının çok daha fazla olduğu görülmektedir. Bu avantajların, aile birlikteliğini kuvvetlendirdiği ve işletme performansını güçlendirdiği söylenebilir.

Aile Anayasasının Kapsamı

Aile üyelerince uyulması gereken hususları belirten ve bir aile anayasasında yer alması gerekli görülen kuralları içeren, aile anayasasının kapsamı üç ana başlık altında ele alınabilir:

- Aileye,
- İşletmeye,
- Anayasaya ilişkin düzenlemeler.

Aileye ilişkin düzenleme konuları aşağıda yer almaktadır.

Aile soyadını taşımanın sorumlulukları,
Yardımsızlık,
Sosyal sorumluluklar,

**Aileye fazla aile üyesinin
birlikte yaşama; aileyi ve
işletmeyi ilgilendiren konularda
ilişki geliştirme koşullarının
düzenlenmesi, kişilerin
birbirlerinin haklarına
müdahale etmelerini engeller
ve belirli bir ahenk içerisinde
birlikte yaşamı idame
ettirmelerini sağlar.**

**Bir aileye evlilik ya da kan bağı
ile katılarak aynı soyadını
taşımayı hak kazanan kişilerin;
gerek aile ilişkilerinde gerek
üçüncü şahıslarla ve gerekse
işletmeyle olan ilişkilerinde
rehber vazifesi gören; aile
üyeleri tarafından kabul edilen;
tüm aile bireylerine aynı
şekilde uygulanan ve
uyulmaması durumunda belirli
yaptırımları bulunan kurallar
ve değerler manzumesidir**

İletişimi geliştirme,
Aile toplantıları düzenleme,
Birinci/ikinci evlilik öncesi sözleşme
düzenleme,
Kar payı dağıtımı,
Vasiyetname hazırlama,
Vefat, boşanma, ayrı yaşama, sakatlanma,
evlilik, evlilik dışı çocuklar/birinci evliliklerden
olan çocuklar,
Temel değerler,
Aile ilişkileri ("Formalising a Family
Constitution", 2003, s.1; Aronoff ve diğerleri,
1996, s.11).

İşletmeye ilişkin düzenleme konuları arasında aşağıdaki hususlar bulunmaktadır.

Lider ve yönetim biçimi,
Sahipler tarafından başkalarına havale edilen
işlerin yerine getirilmesi,
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,
Varis seçme ve hazırlama,
Ani vefat veya işgöremezlik,
Emeklilik sonrası koşullar,
Profesyonel yöneticilerin hakları, sorumlulukları
ve çalışma koşulları,
Akrabaların hakları, sorumlulukları ve çalışma
koşulları,
İşletmenin gelinden, üründen ve kariyer
olanaklarından yararlanma.

Anayasaya ilişkin düzenlemeler aşağıda sıralanmaktadır.

Amaç,
Kapsam,
Anayasa değişiklikleri,
Yaptırımlar,
Karar mercii,
Uygulama prosedürü,

Görev ve sorumluluklar.

Görülebileceği üzere, aile anayasası tüm aileyi
ve ailenin işletme ile olan ilişkilerini düzenler.
Dolayısıyla, kapsamı oldukça geniştir. Burada
dikkat edilmesi gereken, anayasanın teknik
detaylar ile ikincil amaçlar üzerine
odaklanmasına ilişkindir. Bahsi geçen şekildeki
bir yapılanma, herkes tarafından açık ve net
şekilde bir anlaşılmayı engeller. Dolayısıyla,
karışıklıklara neden olur. Uzmanların
yardımıyla, aile üyelerinin katılımıyla
hazırlanan ve uyulması gereken temel ilkeleri
yansıtan, yalın ve sade olan bir aile
anayasasının uygulanabilirlik şansı son derece
yüksektir.

Uygulamada Aile Anayasası

Aile anayasasına sahip olan ve bu
anayasadaki düzenlemeleri aile ve işletme
uygulamalarında kullanan firmalar arasında
Mitsui Group, Ford-Bryson ve Baker Farm
sayılabilir.

Ünlü Mitsui Şirketi 1673 yılında Mitsui
Haçirobei tarafından kurulmuştur ve 1694
yılındaki kurallarından önemli bir bölümü,
bugün hala aile anayasası içerisinde yer
almaktadır. Günümüzde cirosu 180 milyar \$'ı
aşan şirketin sürekliliğinde, 13 maddelik Mitsui
Anayasasında yer alan geleneklerine bağlılığın
etkisi olduğu söylenebilir (Haçirobei, 2003,
s.3).
Japon Mitsui Grubunun, **Ünlü Mitsui
Anayasası** dahilinde ele alınan konular
aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır.

Aile üyeleri birbirleriyle yakın dostluk ve
nezaket ilişkisi içinde olmalıdır.

Hanedan içerisindeki ailelerin sayısı,
gereksizce artırılmamalıdır.
Tutumluluk aileyi zenginleştirir, lüks yıkar.

**Uzmanların yardımıyla, aile
üyelerinin katılımıyla
hazırlanan ve uyulması
gerekten temel ilkeleri yansıtan,
yalın ve sade olan bir aile
anayasasının uygulanabilirlik
şansı son derece yüksektir.**

**Ünlü Mitsui Şirketi 1673 yılında
Mitsui Haçirobei tarafından
kurulmuştur ve 1694 yılındaki
kurallarından önemli bir
bölümü, bugün hala aile
anayasası içerisinde yer
almaktadır. Günümüzde cirosu
180 milyar \$'ı aşan şirketin
sürekliliğinde, 13 maddelik
Mitsui Anayasasında yer alan
geleneklerine bağlılığın etkisi
olduğu söylenebilir.**

Her türlü işinizde aile konseyinin tavsiyesine uygun hareket edin.

Yıllık gelirin bir bölümünü işte kullanın, geri kalanını paylarına göre aile üyeleri arasında dağıtın.

Sebepsiz yere emekliliğin lüksünü ve rahatını aramayın.

Bütün şubelerin mali raporlarının genel merkeze gönderilmesini sağlayın.

Yaşı ilerleyen ve dermansız kalan nesli, genç nesil ile değiştirin.

Asla başka bir işle uğraşmayın.

Oğullarınızı çıraklık görevleriyle hayata başlatın ve iş hayatının sırlarını öğrendikçe bilgilerini uygulamak üzere şubelerde görevlendirin.

Sağlam muhakeme her şeyde, bilhassa ticaretle asli öneme sahiptir.

Aile üyeleri birbirleriyle istişare etmelidir.

Siz ey tannlar ülkesinde doğanlar! Tannlarınıza tapın, imparatorunuzu ululayın, ülkenizi sevin ve halk olarak görevinizi yerine getirin.

19.yüzyıl Japon iş hayatına bakıldığında, rekabet ve kar düşüncesinden ve bireysellikten ziyade; kamu yararı, imparator için fedakarlık ve yurtseverlik gibi özelliklerin daha ağır bastığı görülmektedir. Batı'daki bireyselliğin yerini **ülkeye borcunu öde** duygusu ön plandadır. Bu anlayış, Mitsui Anayasası içerisinde de hayat bulmuştur. Ayrıca Mitsui Anayasasında aile üyelerinin kariyer yollarına ve emeklilik koşullarına; aile üyeleri arasındaki ilişkinin geliştirilmesine; ailenin büyüme hızına; tutumluluk, nezaket, muhakeme, ülkeyi sevmek gibi aile değerlerine de dikkat çekilmiştir.

Baker Aile Anayasası, Mitsui Anayasasından farklı olarak iki temel husus üzerine

odaklanmıştır. Bu değerler, Baker Aile Anayasası'nın değerleri (Baker, 2003, s. 1) olarak tanımlanmış ve önem verdiği değerler arasında; aile üyelerinin inancına saygı göstermek, çocukların yararlı eğitimler almalarını ve faydalı bireyler olarak yetişmelerini sağlamak gibi hususlar yer alır.

İşletme yönetimi açısından ise, teknolojiye en üst düzeyde yararlanmak için metotlar araştırmak ve doğa ile uyumlu bir entegrasyonunu sağlamak; öğrenimde mükemmelliği yakalamak ve bilgileri başkalarıyla paylaşmak; kişilerin kendilerini, çocuklarını ve yeni katılanları geliştirmesini sağlamak vb. üzerinde durulmuştur. Fark edileceği üzere burada ilkeler birbirleriyle bağlantılıdır. Bununla birlikte, iki ana konu başlığı altında düzenlenmiştir. Anayasa hem aile hem işletme ile ilgili sistemlere ilişkin temel ilkelere sahiptir.

Burada son olarak **Ford-Bryson Anayasasına** ilişkin bilgiler aktarılacak ve diğer iki aile anayasasından farklı olarak, anayasanın biçimsel yönünden bahsedilecektir. Ford-Bryson aile anayasası, anayasa ve iç tüzük kuralları şeklinde iki ana boyut dikkate alınarak hazırlanmıştır.

Anayasaya ilişkin kısımda ailenin ismi, amaçları, üyelikler, aidatlar, yöneticiler ve yönetim kurulu, toplantılar, değişiklikler ile ilgili konularda hükümlere yer verilmiştir. İç tüzük kuralları içerisinde ise, görevlilerin (başkan, muhasip, sekreter) sorumlulukları ile komiteler (üye kabul, araştırma, halkla ilişkiler) üzerinde durulmuştur (Ford-Bryson, 2004, ss.1-2).

Her üç ailenin de köklü aileler olmalarının ve şirketlerinin uzun senelerdir faaliyet göstermelerinin altında yatan temel hususlardan birinin, gerek aileye gerek işletmeye ait konuların aile anayasası kapsamında açık ve net bir şekilde düzenlenmesi olduğu söylenebilir. Özellikle

Baker Aile Anayasası, Mitsui Anayasasından farklı olarak iki temel husus üzerine odaklanmıştır: Aile değerleri ve işletme değerleri. Baker Ailesinin önem verdiği değerler arasında başkalarının inancına saygı göstermek, çocukların yararlı eğitimler almalarını ve faydalı bireyler olarak yetişmelerini sağlamak gibi hususlar yer alır.

Her üç ailenin de köklü aileler olmalarının ve şirketlerinin uzun senelerdir faaliyet göstermelerinin altında yatan temel hususlardan birinin, gerek aileye gerek işletmeye ait konuların aile anayasası kapsamında açık ve net bir şekilde düzenlenmesi olduğu söylenebilir.

de, gelecek nesil aile üyeleri de dahil olmak üzere aileye mensup bireylerin, önem vermeleri ve tüm yaşamları boyunca dikkat etmeleri gereken temel ilkelerin altının çizilmesi dikkat çekici niteliktedir.

AİLE ANAYASASINI HAZIRLAMA, YÜRÜTME VE REVİZE ETME SORUMLULUĞU

Aile ve işletme birlikteliğinin beraber ve sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesinde girişimcinin, aile büyüklerinin ve aileden olan şirket tepe yöneticilerinin her birinin başlı başına büyük önem taşıdığı bir gerçektir. Bununla birlikte, söz konusu kişilerin de içerisinde yer aldığı bir *aile konseyinin* yaratacağı sinerji ve sağlayacağı fayda çok daha fazla olacaktır.

Bir veya iki kuşağı birlikte istihdam eden, az sayıda hissedarı bulunduran küçük ölçekli aile şirketlerinde, idari organ olarak genellikle, *aile kurulu* ile karşılaşılır. Bununla birlikte, üç veya daha kuşağı birlikte istihdam eden, çok sayıda öz aileyi barındıran büyük ölçekli aile şirketlerinde genellikle *aile kurulunun* yerini *yönetim kurulu* alır. Aile bu tür aile şirketlerinin idari yapısı olarak bir aile konseyi de bulunur (Cadbury, s.23).

Aile kurulunda, genellikle şirkette aktif olarak çalışsın ya da çalışmasın çoğunluk hissesine sahip hissedarlar yer alır. Söz konusu kurulun sorumluluğu, aile-şirket, hissedarlık-yönetim gibi ara birim konularla ilgili ilkeleri belirlemek ve şirketi belirlenen ilkeler doğrultusunda yönlendirmektir.

Bunu gerçekleştirebilmek için ise, kurul, şirketin sermaye gereksinimi, ailenin taleplerini karşılamada gerekli olan likidite miktarı ve temin kaynakları, şirketin kontrolünü muhafaza etme ve iş sahiplerinin gereksinimleri gibi konular üzerine odaklanmalıdır. Ayrıca aile kurulu, aile üyelerinin şirket bünyesindeki

çalışma koşulları, hakları ve sorumlulukları ile ilgili genel kabul görmüş standartlar belirlemek ile de yükümlü tutulur (Bork ve diğerleri, 1996, ss 145-146). Aile küçük olduğu için, aile kurulunun işi nispeten kolaydır. Az sayıda düzenleme yeterli görülür. Ailenin büyümesi ile birlikte düzenlenmesi gereken pek çok husus da ortaya çıkar.

Büyük ölçekli aile şirketlerinde yönetim kurulunun yanı sıra genellikle bir *aile konseyi* de bulunur. Bu konsey, ailede, bir yönetim kurulu gibi görev yapar.

Varis seçme, hazırlama; emeklilik koşullarını belirleme; hisse ve hissedarlık sözleşmesi düzenleme; boşanma, evlilik, ölüm gibi hususlara ilişkin politikalar belirleme; aile üyelerinin şirkette çalışma koşullarını, haklarını ve sorumluluklarını saptama gibi konular üzerine odaklanır (Hoover, 1997, s.11).

Aile konseyinin amaçları, ailenin ihtiyaçları doğrultusunda değişmekle birlikte özellikle üstlendiği fonksiyonlar planlama, karar alma ve problem çözme bazındadır. Konseyin sorumlulukları, aşağıda yer alan konulara ilişkindir.

Aile planlarının geliştirilmesine rehberlik etmek,

Stratejik risk planını geliştirmek,

Şirket stratejilerini gözden geçirmek,

Aile değerlerini ve ailenin varlık nedenini gelecek kuşaklara aktarmak,

Fikirlerin paylaşımı için bir aile forumunu önermek,

Ailenin kararlılığını ve katılımını teşvik etmek, Ailenin hissedarlık eğitim programlarına katılımını desteklemek, Gelecek kuşak için aile liderleri geliştirmek, Aile ve şirket arasındaki ilişkileri izlemek,

Aile ve işletme birlikteliğinin beraber ve sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesinde girişimcinin, aile büyüklerinin ve aileden olan şirket tepe yöneticilerinin her birinin başlı başına büyük önem taşıdığı bir gerçektir.

Aile konseyinin amaçları, ailenin ihtiyaçları doğrultusunda değişmekle birlikte özellikle üstlendiği fonksiyonlar planlama, karar alma ve problem çözme bazındadır. Konseyin sorumlulukları, aşağıda yer alan konulara ilişkindir.

Aile planlarını ve programlarını uygulamaya koymak (Moran, 2003, s.1).

Büyük ölçekli aile şirketlerinin idari yapısında son olarak yönetim kurullarının varlığı görülmektedir. Yönetim kurulu, uzun dönemli şirket stratejilerini belirlemek, uygulamaları kontrol etmek, işletmenin içerisinde bulunduğu koşulları dikkate alarak alternatif faaliyet alanları tespit etmek gibi amaçlarla faaliyet gösterir.

Aşağıda kurulun görevleri ve sorumlulukları maddeler halinde sunulmaktadır.

Şirket vizyonuna ulaşmak için tüm şirketi kapsayan amaçlar setini oluşturmak,

Ana organizasyon değişimlerini kontrol altında tutmak,

Periyodik bağımsız denetimleri yönetmek,

İhtiyaç duyulan kritik kaynakları (insan, teknoloji, sermaye, ekipman) tespit etmek,

Girişimci ve diğer kıdemli yöneticiler de dahil tüm şirket performansını değerlemek,

Amaçlara ulaşmak ve etkin organizasyonel yapı kurmak için, uygun ve doğru faaliyetleri belirlemek, politikalar oluşturmak (Camp, 2003, s.7),

Yönetim kurulunun ilgilendiği olası konular ise, şirketin bütününe ilgilendiren ve şirket geleceği üzerinde kritik etkisi bulunan hususlara ilişkindir. Bu hususlar aşağıda özetlenmektedir.

Kar dağıtımı,

Borçlanma,

Ücret ve performans değerlendirme politikasını belirleme,

Organizasyonel düzenlenme,

Ürün portföyünü yenileme ve geliştirme,

Pazarı yenileme ve geliştirme,

Büyüme hedefleri,

Satış hacimleri,

Yeni yatırımlar,

Profesyonellerin ve aile üyelerinin entegrasyonu,

Varisin ve gelecek tepe yönetim ekibinin seçilmesi hazırlanması ve istihdamı.

Genel hatları ile sorumluluk alanı yukarıda belirtilen kurulun temel görevi; ortakları temsil etmek ve haklarını korumak, uzun dönemli işletme stratejileri geliştirmek ve izlemek, yönetim kurulu başkanına yön göstermektir.

Yönetim kuruluna ilişkin olarak ifade edilecek son husus, katılımcılarına ilişkindir. Kurula, yönetim kuruluna; hissedarların, şirkette çalışmayan uzmanların, şirkette çalışan aile üyelerinin, aile üyesi olmayan profesyonel yöneticilerin katılması; kurulun, objektiflik ve çok boyutlu düşünme yetisini daha da artırabilir.

Kurula dışarıdan katılımcıların atanması ayrıca, firmaya kredibilite sağlanmasında; ana yönetim kararlarının alınmasına destek verilmesinde; şirkete farklı, yeni ve geniş uzmanlıkların dahil edilmesinde şirkete yüksek oranda katma değer de sağlayabilir (Camp, 2003, s.7 ve Carlock ve diğerleri, 2001, ss.228-229).

Yandaki tabloda aile konseyi ile yönetim kurulu ile ilgili özellikler özet şekilde sunulmaktadır.

Aile Konseyi ve Yönetim Kurulunun Ayırt Edici Temel Özellikleri

Burada üzerinde durulması gereken önemli husus gerek aile konseyinin gerek aile kurulunun ve gerekse yönetim kurulunun alacağı kararların isabet derecesini ve aile

Yönetim kurulu, uzun dönemli şirket stratejilerini belirlemek, uygulamaları kontrol etmek, işletmenin içerisinde bulunduğu koşulları dikkate alarak alternatif faaliyet alanları tespit etmek gibi amaçlarla faaliyet gösterir.

Kurula dışarıdan katılımcıların atanması ayrıca, firmaya kredibilite sağlanmasında; ana yönetim kararlarının alınmasına destek verilmesinde; şirkete farklı, yeni ve geniş uzmanlıkların dahil edilmesinde şirkete yüksek oranda katma değer de sağlayabilir

Yönetim kurulunun ilgilendiği olası konular ise, şirketin bütününe ilgilendiren ve şirket geleceği üzerinde kritik etkisi bulunan hususlara ilişkindir.

	Amaç	Kapsam	Katılımcılar
Aile Konseyi	Aile İletişimi Ve İlişisini Geliştirmek, Ailenin İşletme Olanaklarından	Aile Konuları, Ailenin İşletme İle İlişkisi.	Aile Üyeleri Danışmanlar
	Yararlanma Koşullarını Belirlemek.		
Yönetim Kurulu	Vizyon ve Stratejik Nitelikleri Amaçları Belirlemek, Şirketin Vizyona Ulaşmasını Sağlayacak Stratejiler Geliştirmek.		Hissedarlar, Üst Kademe Yöneticiler, Danışmanlar, Aileden Olmayan Ve Kurumda Çalışmayan Uzmanlar,

üyeleri tarafından benimsenmesini artırmak amacıyla, **aile forumunun** düzenlenmesinde fayda olduğudur.

Aile forumu, ondört yaşın üzerinde, aileye evlilik ya da kan bağı ile dahil olan, şirkette çalışan ve çalışmayan tüm aile bireylerinin katılımı ile gerçekleşir. Amaç, herkesin kendisini rahat hissedeceği bir atmosferde, aile ve iş konularına ilişkin düşüncelerin aktarılması ve işletmeye ilişkin genel bilgilerin verilmesidir. Forumun belirli aralıklarla gerçekleşmesi ve toplantı prosedürüne uygunluğunun sağlanması son derece önemlidir.

Bu şekilde yarı formal bir ortam yaratılır. Katılımcılar bir taraftan samimiyetlerini korurlarken, aynı zamanda belirli toplantı kuralına da uymak zorunda kalırlar. Aile forumunda özellikle, aile ile şirket arasındaki sınırlara ilişkin tüm aile konuları ele alınır. Bu bağlamda aile forumu, aile bireylerinin gururlarını ve saygınlıklarını artıran, onlara bağımsızlık getiren; iletişim becerilerini, aile içersindeki ilişkilerini ve yönetim yeteneklerini geliştirmeye yardımcı olan ve bu suretle ailenin, kendi bireylerini yetiştirme çabalarını meşru kılan bir platformdur (Bork ve diğerleri, 1996, ss.142-144).

Bu toplantılarda katılımcıların düşüncelerini beyan etmeleri teşvik edilmekle birlikte, aile forumu, bir karar alma mekanizması değildir. Düşüncelerin paylaşıldığı, önerilerin geliştirildiği ve şirkete ilişkin genel bilgilerin verildiği bir toplantıdır. Aile forumunda öneriler, aynı zamanda aile kurulunun/aile konseyinin de üyesi olan kişiler aracılığı ile kurula/konseye aktarılır.

Aile kurulu, aile konseyi ve yönetim kurulu gibi idari organlara tüm aile şirketlerinde rastlamak mümkün olmayabilir. Başka bir deyişle, küçük ölçekli aile şirketlerinde de bir aile konseyi mevcut olabileceği gibi, büyük ölçekli aile şirketlerinde mevcut olmayabilir. Bununla birlikte, bu bölümde aile anayasasını hazırlama sorumluluğuna sahip kişilere bilgi verilmesi amaçlanmakta ve her bir şirketin kurum kültürü doğrultusunda uygulama yapması önerilmektedir. Söz konusu idari organların genel itibarıyla görevlerine ve sorumluluk alanlarına bakıldığında, küçük ölçekli aile şirketleri için aile forumunda yapılan önerilerin dikkate alınması suretiyle aile anayasası hazırlama yetkisinin *aile kurulunda* olduğu söylenebilir.

Büyük ölçekli aile şirketlerinde ise aile forumundaki öneriler dikkate alınmalıdır.

Aile forumu, ondört yaşın üzerinde, aileye evlilik ya da kan bağı ile dahil olan, şirkette çalışan ve çalışmayan tüm aile bireylerinin katılımı ile gerçekleşir. Amaç, herkesin kendisini rahat hissedeceği bir atmosferde, aile ve iş konularına ilişkin düşüncelerin aktarılması ve işletmeye ilişkin genel bilgilerin verilmesidir.

Aile anayasasını hazırlama sorumluluğuna sahip kişilere bilgi verilmesi amaçlanmakta ve her bir şirketin kurum kültürü doğrultusunda uygulama yapması önerilmektedir.

konseyinin çalışmaları ve araştırmaları neticesinde aile anayasası hazırlama sorumluluğunun yönetim kurulunda olduğu belirtilebilir. Bununla birlikte hukuki açıdan yetkili ve sorumlu mercii olan yönetim kurulu, aile anayasasını hazırlama yetkisini, **aile konseyine** devredebilir. Sorumluluğu kendinde saklamak koşuluyla uygulamada da genellikle, bu durum doğrulanmakta, aile konseyinin aile anayasası ile ilgili önemli çalışmalar yaptığı görülmektedir.

AİLE ANAYASASININ TEMEL UNSURLARI

Aile anayasası hazırlama sürecine geçmeden önce, anayasanın hazırlanmasında dikkate alınması gereken hususlar üzerinde durularak, öncelikle söz konusu konulara ilişkin gerekli düzenlemelerin ve incelemelerin yapılmasının gerekliliğine dikkat çekilecektir. Aile anayasasının hazırlanmasında dikkate alınması gereken hususları iki ana başlık altında ele almak mümkündür.

Aile Misyonu

Bir aile şirketi misyonu, ailenin özünü koruyarak geleceğe uzanmasını ifade eder. Bu özelliği ile intikal planının temelini oluşturur ve ailenin kültürel özelliklerinin bir parçasını teşkil eder (Rock, 1991, s.27). Aile misyonu iki ana bölümü ihtiva eder.

- Ailenin bir diğer aileden farklı olarak üstlendiği temel görevleri ve varlık nedenini ifade eden temel var olma amacı,

- Çocuklara asırlar geçse de öğüt olarak verilen ve her ne koşulda olursa olsun uymaları beklenen temel değerleri (Ward, 2000, s.1). Misyon ifadesi sayesinde ailenin özellikle üzerinde durduğu ve önem verdiği hususların altı çizilir ve tüm aktiviteler bu hususların etrafında gerçekleştirilir ("Have you had your Vision Checked lately?", 2003, s.1 ve Dashew, 2003, s.1). Aile misyonu, özellikle aile ilişkilerinde, ailenin üçüncü kişilerle olan

irtibatında, topluma karşı üstlenilen sosyal sorumluluklarda, ailenin işletmeyle ilişkisinde ve işletmenin aile beklentilerini karşılayacak şekilde faaliyetlerini yürütmesinde etkilidir (Aronoff ve diğerleri, 1997, s.35).

Aile anayasası dahilinde yapılan düzenlemelerin aile temel değerlerini ve temel amacını dikkate alması ailenin kabul oranını yükseltir. Aile içi ilişkileri geliştirir. Üyelerinin üzerlerine düşen görevleri yerine getirmelerine yardım eder.

Aile Forumu Oluşturulması

Daha önce de belirtildiği üzere aile üyelerinin katılımıyla oluşan aile forumu, açıklığı sağlayacak kadar samimi bir atmosferde gerçekleşmelidir. Forumun amacı, tüm katılımcıların duygularını ve düşüncelerini çekinmeden ifade etmeleri, bilmedikleri ve öğrenmek istedikleri hususları yargılanmadan belirtmeleri için uygun bir platform oluşturmaktır.

Aile ve iş birliğinin sağlam temeller üzerine kurulmasına yardım eder. Aile forumunda katılımcılar tarafından dile getirilen öneriler, beklentiler ve şikayetler dikkate alındığı ölçüde, tüm aile üyelerinin uymaları gereken ilkelerin paylaşılma ve kabul edilme oranı yükselir. Aynı şekilde, aile anayasasındaki olası uygulama zorlukları minimize olur, aile üyelerinin destek verme olasılığı artar.

Yine, aile üyelerinin ve hissedarların, aile ve işletme sistemlerinin işleyişinden tatmin duymaları ve bu suretle aileye ve işletmeye olan sadakatlerinin artması da söz konusu olur.

AİLE ANAYASASI HAZIRLAMA SÜRECİ

Aile anayasası hazırlamak, yoğun emek harcamayı ve saatler boyu süren toplantılar yapmayı gerektirir. Bu anayasa, aile için önemli

Bir aile şirketi misyonu, ailenin özünü koruyarak geleceğe uzanmasını ifade eder. Bu özelliği ile intikal planının temelini oluşturur ve ailenin kültürel özelliklerinin bir parçasını teşkil eder

Aile anayasası dahilinde yapılan düzenlemelerin aile temel değerlerini ve temel amacını dikkate alması ailenin kabul oranını yükseltir. Aile içi ilişkileri geliştirir. Üyelerinin üzerlerine düşen görevleri yerine getirmelerine yardım eder.

ve büyük ölçüde çatışmalı veya ileride çatışma yaşanma potansiyeli yüksek konular üzerine odaklanır. Dolayısıyla hazırlanmasında belirli bir zamana ihtiyaç duyulduğu baştan kabul edilmelidir. Her biri başlı başına önemli konular olan miras, aile, çalışma koşulları, intikal, sahiplik, emeklilik gibi hususların tartışılmasına uzun zaman dilimi harcanarak, aile üyelerinin onayı alınmalıdır. **Aşağıda aile anayasasının hazırlanması süreci şematize edilerek, özetlenmiştir.**

Konsey Üyelerinin Seçim Yönteminin ve Seçim Kriterlerinin Belirlenmesi

Aile Konseyinin Oluşturulması

Aile Konseyi Amacının, Çalışma, Seçim, 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 Nihai Hale Getirilmesi

Aile Anayasasını Revize Etme/ Değiştirme Koşullarının Tespit Edilmesi

Aile Anayasasını Uygulamayı Teşvik Edici Sistemlerin Geliştirilmesi

Hükümlere Aykırı Durumlar İçin Disiplin Sisteminin Geliştirilmesi

Aile Anayasasının Nihai Halinin Aile Forumunda Sunulması ve Aile Üyelerine Dağıtılması

Aile anayasası oluşturmak amacıyla atılacak ilk adım, aile anayasasının hazırlanması ve yürütülmesi sorumluluğunu üstlenecek bir aile konseyinin oluşturulmasıdır. Bu amaçla, aile forumunda, konseye katılım koşulları, katılımcı sayısı, seçim yöntemi gibi konularda karar vererek, konseye işlerlik kazandırılmalıdır.

Ardından konsey, başkan ve üye seçim biçimi, görevde kalma süresi, sorumluluk alanları ve çalışma koşulları; amaç belirleme; aile anayasasında yer alan hükümleri değiştirme veya revize etme koşulları; hükümlere aykırı davranışlarda işlerlik kazanacak disiplin sistemini oluşturma ile ilgili konular üzerinde çalışmaya başlamalıdır.

Aile konseyinin kurulmasının ardından, konsey başkanının organizasyonu ile, aile üyelerinin beklentileri ve önerileri doğrultusunda ve aile şirketi danışmanı moderatörlüğünde, aile anayasasının kapsamı üzerinde anlaşılmalıdır.

Kapsam dahilindeki her bir ana konu, aciliyet ve önem sırasına göre ele alınmalı, gerekli durumlarda hukuk danışmanı, mali danışman ya da yönetim danışmanı gibi konularında ihtisas sahibi kişilerin fikirlerinden de yararlanarak bir taslak hazırlanmalıdır. Daha sonra hazırlanan bu taslak, kapsamı ve işleyiş biçimi hakkında bilgi verilmesi ve aile üyelerinin düşüncelerinin alınması amacıyla, aile forumunda sunulmalıdır.

Aile üyelerinin görüş ve önerileri doğrultusunda konsey tarafından taslak, nihai hale getirilmelidir. Yazılı doküman haline getirilen aile anayasasının takdimi için bir kere daha aile forumu düzenlenmeli ve forumda katılımcılara anayasadan bir kopya dağıtılmalıdır. Bu aşamadan sonra anayasa

Her biri başlı başına önemli konular olan miras, aile, çalışma koşulları, intikal, sahiplik, emeklilik gibi hususların tartışılmasına uzun zaman dilimi harcanarak, aile üyelerinin onayı alınmalıdır.

Aile anayasası oluşturmak amacıyla atılacak ilk adım, aile anayasasının hazırlanması ve yürütülmesi sorumluluğunu üstlenecek bir aile konseyinin oluşturulmasıdır. Bu amaçla, aile forumunda, konseye katılım koşulları, katılımcı sayısı, seçim yöntemi gibi konularda karar vererek, konseye işlerlik kazandırılmalıdır.

hükümlerine uyum konusunda tüm aile üyelerini teşvik edici uygulamalar başlatılmalıdır. Burada en önemli husus, aile üyelerinin kabulünün sağlanmasıdır. Dolayısıyla, aile forumu ihtiyacı duyulan herhangi bir anda da, düzenlenebilir.

AİLE ANAYASASI HAZIRLAMADA DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN HUSUSLAR

Aile anayasası hazırlama süreci içerisinde tüm aile üyelerinin öncelikle aile anayasası ihtiyacı, kapsamı ve kapsam içerisinde yer alan her bir husus konusunda fikirbirliğine varmaları gereklidir. Tüm aşamaların akabinde, fikirlerinin alınması ve mümkün olduğunca kararların fikirbirliği ile verilmesi, önemli bir gereklilik koşuludur. Ancak burada belirtilmesi gereken bir husus söz konusudur.

Ailenin kalabalık olduğu durumlarda ya da aile forumu toplantılarında tüm katılımcıların önerilerini, şikayetlerini ya da beklentilerini almak mümkün ise de, fikirbirliği ile bir sonuca varmak son derece güçtür. Dolayısıyla, katılımcı sayısının sınırlı olduğu aile kurulu, aile konseyi ve yönetim kurulu karar verme yetkisine sahiptir.

Söz konusu kurullarda kararların fikirbirliği ile verilemediği durumlarda, oyçokluğu ile karar verme yoluna gidildiği görülmektedir. Bununla birlikte fikirbirliği ile oyçokluğu arasında önemli farklılıkların olduğu unutulmamalıdır.

Aile anayasası hazırlama süreci ile ilgili üzerinde durulacak bir diğer konu da aile konseyi başkanlığına ilişkindir.

Başkanlığın belirli dönemler dahilinde 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

değerlenmesine olanak tanır. Yine, başkanlığı sadece girişimcinin kazandığı bir hak olmadığını ve yeterli performansı gösterenlere, konseye başkanlık yapabileceğini göstermesi açısından da önemlidir.

Burada vurgulanacak son husus, aile konseyi oluşturma ve aile anayasasını hazırlama sürecini ilk defa yürürlüğe koyan aile şirketlerinin, bu çalışmaları bir aile şirketi danışmanı gözetiminde başlamalarına ilişkindir. Bu şekilde bir çalışma ile, gerek aile üyeleri için aile anayasasına ve konseye karşı güven oluşturma gerek daha sistemli çalışma ve gerekse daha sağlıklı uygulamaları yapma mümkün olacaktır.

SONUÇ

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 ihtilaflı 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.

Ailenin kalabalık olduğu durumlarda ya da aile forumu toplantılarında tüm katılımcıların önerilerini, şikayetlerini ya da beklentilerini almak mümkün ise de, fikirbirliği ile bir sonuca varmak son derece güçtür.

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.

Alınan kararlara karşı muhalefet; birbirinden farklı uygulamalar; işletme uygulamalarından haksız fayda sağlama; müşteriler, tedarikçiler nezdinde güvenilmezlik; profesyonel yöneticilerde motivasyonsuzluk; işten çıkan uzman sayısında artış beklenmedik bir tablo olmayacaktır.

Bu durum ise, aile içi güç mücadeleleri ve aileden kopmalar ile şirket performansında azalma ve varlığı tehlikeye sokma ile sonuçlanabilecektir.

KAYNAKÇA

- Aronoff, Craig E., Ward, John L. *Family Business Succession: the Final Test of Greatness*, GA: Family Business Publishers, 1996.
- Aronoff, Craig E. John L. Ward, *Preparing your Family Business for Strategic Change*, 2nd ed., Georgia: Business Owner Resources, 1997.
- Baker, Clan. "Baker Family Constitution.", , (23.07.2003) : 1.
- Bork, David, Jaffe T. Dennis, Sam H. Lane, Leslie Dashew, Quentin G. Heisler. *Working with Family Businesses*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996.
- Camp, Michael S. "The Role of the Board of Directors In the Successful Startup of New Ventures.", , (27.11.2003) : 1-9.
- Carlock S. Randel ve John. L. Ward, *Strategic Planning for the Family Business : Parallel Planning to Unify the Family and Business*, NY: Palgrave, 2001.
- Dashew, Lessie. "Mission Statements.", , (17.08.2003) : 1.
- Ford-Bryson. "The Family Affair.", , (24.02.2004) : 1-2.
- "Formalising a Family Constitution.", , (25.01.2004) : 1-2.
- "Have you had your Vision Checked lately?.", 1999., (17.11.2003), s.1.
- Hoover, Edwin A. "Promoting Stewardship.", *The Family Business on Handbook : A Practical Guide to Transferring Leadership and Ownership to the Next Generation*, Philadelphia : Family Business Publishing, 1997 : 9-13.
- Miller, Alex. *Strategic Management*, 3th ed, Boston : Irwin McGraw-Hill, 1998.
- Mitsui, Hachirobei. "Family Constitution.", , (25.07.2003), s.3.
- Moran, Jim. "Establishing a Family Council.", , (13.05.2003), s.1.
- Rock, Stuart. *Family Firms*, 1 st ed, Cambridge : A Director Book, 1991.
- Ward, John. "Does a Family Business Mission Begin?", , (14.01.2000), s.1.



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.

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.