

# BAŞARILI VE UZUN ÖMÜRLÜ AİLE ŞİRKETLERİNİN YOL HARİTASI: AİLE ANAYASASI

**Prof. Dr. Seval KARDEŞ SELİMOĞLU\***

**Doç. Dr. Arzu ÖZSÖZGÜN ÇALIŞKAN\*\***

Makale Gönderim Tarihi : 01.12.2017 / Kabul Tarihi : 11.12.2017

## ÖZ

Aile şirketleri, en eski işletme organizasyonu türü olarak kabul edilebilir. Aile işletmelerinin dünya ekonomisindeki önemi inkar edilemez. Birçok ülkede işletmelerin büyük çoğunluğu aile işletmesi olarak yapılmıştır. Sadece küçük ve orta büyüklükteki işletmeler değil dünya markaları olarak bilenen büyük şirketler arasında da aile işletmeleri vardır. Dünyada aile şirketlerinin ortalama yaşam süresi sadece 24 yıldır. Her 10 aile şirketinden ancak 3'ü ikinci nesile devredilebilmektedir. Kuşaktan kuşağa devamlılığını sağlama konusunda sorunlar yaşayan ve faaliyetlerine son vermek zorunda kalan aile işletmelerinin sayısı oldukça büyüktür. Piyasadan çekilen her bir işletme, o işletmeye yatırılan ülke kaynaklarının da heba edilmesi anlamını taşıyacaktır. Bu nedenle aile şirketlerinin başarılı ve uzun ömürlü olmalarını sağlamak ülkemiz için, hepimiz için özel önem taşımaktadır. Aile şirketleri ülke ekonomisinin hem zayıf hem güçlü yanını, hem tehditleri hem olanakları temsil eder. Ekonomideki aile şirketleri dikkat edilmez, iyi yönetilmezse bir bomba kadar tehlikeli olabilirler. Buna karşılık bilinçli yönetilen, geleceği ve değişimi planlayan aile şirketleri ekonominin itici gücünü, dinamik yapısını oluşturacaklardır. Bu bağlamda aile şirketlerimizi korumak için önemli yol aile anayasasına sahip olmalarıdır. Bir aile anayasasına sahip olmak potansiyel aile çatışmalarının birçoğunu önleyebilir. Çünkü aile anayasası, menfaat sahiplerinin haklarını, değerlerini, sorumluluklarını ve kuralları belirleyen resmi bir belgedir. Bu belge aile şirketinin faaliyetlerinin yürütülmesinde ortaya çıkan durumlarla başa çıkmak için planlar ve yapılar sağlayarak işletmenin kalıcılığına katkıda bulunur. Bu çalışmada aile anayasasının bir aile işletmesi için neden önemli olduğu ve aile anayasasının bir aile işletmesinin başarısına ve devamlılığına nasıl katkı sağlayabileceğini incelenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsallaşma, Aile şirketleri, Aile Anayasası, Kurumsal Yönetim

\* Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, sselimoglu@anadolu.edu.tr

\*\* Yıldız Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, ozsozgun@yildiz.edu.tr

**ROADMAP TO LONG TERM SUCCESS AND FAMILY-OWNED BUSINESS: THE FAMILY CONSTITUTION****ABSTRACT**

It can be accepted that family-owned business may be the oldest form of business organization. The importance of family-owned businesses to the global economy is undeniable. In many countries, the vast majority of businesses are structured as family-owned business. Not only small and medium-sized enterprises, but also large enterprises known as world brands are family-owned businesses. The average life span of family businesses around the world is only 24 years. Only 3 out of every 10 family companies can be transferred to the second generation.

There are so many family-owned businesses that have problems in ensuring their continuity from generation to generation and have to end their activities. Every business that is withdrawn from the market means that the resources of the country invested in that business are also wasted. For this reason, ensuring long term successful family businesses are vital importance for our country and for us. Family owned businesses represent both weak and powerful aspects of the country's economy, as well as threats and opportunities. Family businesses in the economy can be as dangerous as bombs if they are not well managed. On the other hand, family owned businesses that are consciously governed and plan for the future and change will create the driving force, dynamic structure of the economy. In this context, having a family constitution is the important way to protect our family businesses. Having a family constitution can prevent a lot of potential family conflicts. Because the family constitution is an official document that sets out the rights, values, responsibilities and rules of stakeholders in family-owned business. This agreement contributes to the continuity of the business by providing plans and structures to deal with problems that arise when the activities of the family-owned business are carried out. In this study, it is examined why family constitution is important for a family-owned business and how the family constitution can contribute to the success and continuity of a family-owned business.

**Keywords:** Family-Owned Business, Governance, A Family Constitution, Corporate Governance

**1. GİRİŞ**

İşletmeler gerek insanların ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetlerin sağlanması gerekse de yarattığı iş olanakları ile ekonominin son derece önemli aktörleridir. Dünya ekonomisine yön veren en büyük şirketlerin sahiplik yapıları incelendiğinde aile şirketlerinin ön planda olduğu görülmektedir (La Porta vd., 1999:498, Kardeş Selimoğlu, 2016). Dünya ekonomisinin en eski ve en baskın işletme organizasyonu modeli olan bu işletmeler üretim, istihdam ve katma değer yaratımında da önemli bir paya sahiplerdir. Birçok ülkede genel işletmelerin %70'inden fazlası aile işletmesi şeklinde yapılanmıştır. Küçük ve orta ölçekli şirketler ile büyük şirketler topluluğu arasında dağılım gösteren aile şirketlerinin örneklerine dünya markaları olarak bilinen şirketler

arasında da rastlanılmaktadır. İtalya'da Salvatore Ferragamo, Benetton ve Fiat Grubu; Fransa'da L'Oreal, Carrefour Grubu, LVMH ve Michelin; Güney Kore'de Samsung, Hyundai Motor ve LG Grubu; Almanya'da BMW ve Siemens; Japonya'da Kikkoman ve Ito-Yokado; ve son olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde Ford MotorsCo ve Wal-Mart Stores; örneklerden sadece bazılarını oluşturmaktadır (IFC, 2011:9).

Ancak adı geçen iyi örnekler yanında varlığını kuşaktan kuşağa aktarma konusunda sorunlar yaşayan ve faaliyetlerine son vermek zorunda kalan aile işletmeleri de sözkonusudur. Bir insan ömrünü, kuşağı aşan sürelerde faaliyette bulunabilmek için aile işletmelerinin kurumsallaşmasına ihtiyaç vardır. Kurumsallaşma kendi içerisinde çeşitli adımları bulunan ve zaman içinde

gelişen bir olgudur. Aile anayasasının oluşturulması ise bir aile işletmesi için kurumsallaşmanın en önemli adımıdır. Bir devletin kuruluşunu, yasama, yürütme ve yargılama kuvvetleri ile yurttaşların hak ve görevlerini düzenleyen temel kanun olan anayasaya, aile işletmelerinin de ihtiyacı vardır. Aile anayasasının oluşturulması ve bu anayasada yer alan düzenlemelerin hayata geçirilmesi, aile iç düzeninin sağlanarak korunması ve zaman içinde ortaya çıkabilecek karşılıkların, anlaşmazlıkların giderilmesine rehberlik edebilecek bir aracın yaratılması anlamına gelmektedir. Kurumsal yönetim, sınır ve sorumlulukları belirlenmiş işletme sahiplik yapısı ve aile dinamikleri arasında denge sağlanması aile işletmeleri için son derece önemlidir. Bu noktadan hareketle aile anayasasının, başarılı ve kalıcı olmayı amaçlayan her aile işletmesi için vazgeçilmez bir yönetsel araç olduğu söylenebilir.

Çalışmamızda, aile şirketlerinin tanım ve özelliklerini takiben kurumsallaşma ve aile şirketleri konuları ele alınacaktır. Kurumsal yönetim, aile yönetimi ve aile anayasası başlıkları ise aile anayasasının bir aile işletmesi için neden önemli olduğunu ve aile anayasasının bir aile işletmesinin kurumsallaşmasını nasıl katkı sağlayabileceğini sunmayı hedefleyen bir yaklaşımla sunulacaktır.

## 2. AİLE ŞİRKETLERİNİN TANIM VE ÖZELLİKLERİ

Birçok şirket yaşamına aile işletmesi olarak başlamıştır. Günümüzde bile birçok şirket aileler tarafından yönetilmektedir. Farklı şekillerde tanımlanabilen aile işletmeleri, en basit tanımıyla, bir aile tarafından sahip olunan veya yönetilen bir işletmeyi ifade etmektedir. Bununla birlikte, mülkiyet ve kararların “akrabalık grubu” üyeleri tarafından şekillendirildiği organizasyonlar da aile işletmeleri olarak kabul edilmektedir. Benzer şekilde, bir işletmede mülkiyet, yönetim, yönetim, haleflik ve/veya istihdamda bir ailenin önemli bir söz sahipliğinin, mevcudiyetinin bu-

lunması da bir aile işletmesi yapısını işaret etmektedir. Buna ek olarak, bir ailenin, bir işletmenin stratejisini kontrol etmesini mümkün kılacak kadar özsermayede pay sahibi olduğu ve üst yönetim pozisyonlarda yer aldığı yapılarda aile işletmesi olarak değerlendirilmektedir. Buraya kadar yer verilen tanımlar, görüldüğü gibi gereken kontrol düzeyi veya üst yönetimde sahip olunması zorunlu pozisyonlar hakkında bilgi vermemektedir. Buna karşın, yer verilen tanımlar esas itibarıyla sosyal/durumsal faktörlere değinen sosyolojik girişimcilik teorilerinin yansımalarına dayanmaktadır. Ancak, aile işletmeleri yapılarında çok çeşitliliği barındırdıklarından net bir tanımın ortaya konması da zordur (Pounder, 2015:117).

Uluslararası Finans Kurumu (IFC-International Finance Corporation) aile işletmelerini oy haklarının çoğunluğunun, şirketi kontrol eden ailenin elinde bulundurduğu şirket olarak kabul etmekte ve bu çoğunluk şirketi altsoylarına teslim etmek amacıyla kuran kurucuları da içermektedir (IFC, 2011:10). Avrupa Komisyonu ise aile işletmesini şu şekilde tanımlamaktadır: (1) Karar verme haklarının çoğunluğu şirketi kuran ya da firmanın sermayesine sahip olan gerçek kişinin/kişilerin veya bunların eşlerinin, ailelerinin, çocuklarının ya da çocukların doğrudan mirasçılarının elindedir. (2) Karar verme haklarının çoğunluğu dolaylı veya doğrudandır (3) Ailenin en az bir üyesi veya yasal temsilcisi şirket yönetiminden veya yönetiminden sorumludur. (4) Borsada işlem gören şirketler, firmayı kuran veya sermayesini elinde bulunduran veya aileleri veya soyları, karar alma (oy kullanma) haklarının %25'ine sahipse bir aile şirketi olarak tanımlanırlar (EC:2017). Tanımına dair çeşitlilik yanında, gerek günlük hayatta gerekse de literatürde aile işletmesi, aile firması, aile şirketi, ailenin kontrolündeki şirket gibi ifadelerinde aile işletmelerinin karşılığı olarak kullanılabildiği görülmektedir (IFC, 2011:10).

Aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran ön önemli özellik “aile”dir. Diğer işletmelerde olmayan ve aile işletmelerine özgü güçlü yönler arasında yer alan aile değerlerinin, bağlılığın, gurur duymanın, uyumun ve amacın, işletme sahipliği ve yönetimi ile bileşimi bu işletmeleri beslemekte, güç vermektedir (Aronoff, 2001:35). Aile ile iş dünyasının eşsiz bir bileşimi olan aile işletmelerinin performanslarının diğer işletmelerden daha iyi olduğuna dair kanıtlar bulunmaktadır. Rekabetçi avantaj için ailenin kültür ve değerlerinin organizasyonun genelinde aşılması, paydaşlarla olan ilişkilerde güven ve bağlığa öncelik verilmesi, finansal ve finansal olmayan amaçların her ikisine de önem verilmesi aile şirketlerinin rekabetçi avantajlarının altında yatan unsurlardır (Braun vd, 2016:3).

Aile işletmelerinin kendilerine has yapıları vardır ve bu nedenle diğer işletmeler karşısında birtakım avantajlara sahiplerdir. Maddi olmayan kaynaklar olarak nesilden nesile aktarılan ve geleneksel olarak taşınan değerler ve aile bağları (birlik ve güven), bu işletmelerin omurgalarını oluşturmaktadır (Treviño-Rodríguez ve Bontis, 2007:195). Paydaşlara yönelik değerler, sülale aracılığıyla devamlılık vurgusu, kuşaklar arası haleflik, kurucuların bağlılığı, kalıcılık vizyonu, sahip ve yöneticilerin aynı olması nedeniyle geleneksel vekalet maliyetlerinin az olması, etkili liderlik, devamlılık ve uzun dönemde var olmaya odaklılık, bilginin kuşaklar arasında aktarılmasını da içeren özellikler, aile işletmenlerini diğer işletmelerden ayıran, bu işletmelere avantaj sağlayan özelliklerdir. Ailenin rekabet avantajı kazandıran karlı bir şirket kurmayı taahhüt etmesi ve bu taahhüdün işletme kurulduğundan itibaren tüm aile üyelerinin katkıda bulunabileceği bir amaç olarak benimsenmesi önemlidir. Aile işletmelerinde aile (üyeleri) firmanın hem sahibi hem de yöneticisi konumunda olduğundan, diğer işletmelerde ortaya çıkması muhtemel olan vekalet

sorunları, çıkar çatışmaları bu işletmelerde söz konusu değildir ve bu karar almayı kolaylaştırır. Ailenin kendi kaynaklarını kullanarak faaliyetleri yürütebilmesi de işletme giderlerinin de minimum düzeyde olmasına katkı sağlayarak avantaj sağlar. Özellikle yeni kurulan işletmeler açısından değerlendirildiğinde düşük maliyetler önemli bir avantajdır. İşletmeyi kuran kişinin otoritesinin en baştan kabul edilmesi de, özellikle kurucunun yetkin olduğu durumlarda firmanın her fırsatta gelişmesini olası kılar (Cadbury, 2000:6; Zellweger, 2017:42).

Bu avantajlar yanında aile işletmeleri, yapısal özellikleri nedeniyle bünyelerinde birtakım dezavantajları da barındırmaktadır. Aile işletmelerinin en önemli sorunlarından biri uzun dönemde varlıklarını sürdürememeleridir. Bu işletmelerde başlangıçta kurucu felsefesinin bir yansıması olarak ortaya çıkan ve sonrasında iş yapılan sektörün ve çalışanların etkileri ile işletmeye has bir nitelik taşıyan kültür, olumlu yansımalar kadar ve işletmenin sona ermesine neden olabilecek olumsuz yansımaları da beraberinde getirebilmektedir. Hızlı ve akıcı iletişim, hızlı karar almaya uygun ortam yaratma, aile ve işletme çıkarlarının ortaklığı ve kurum için ilişkilerin düzenlenmesinde kolaylık kültürün olumlu yansımaları arasındadır (Öner ve Turhan, 2010:120). Buna karşın, aile işletmeleri diğer işletmelerden farklı olarak ailevi sorunlar ve duyguların devreye girebileceği karmaşık bir oluşumdur. Aile kültürünün bir yansıması olarak aile içi çatışmaların ortaya çıkması ve bunun mevcut işletme değerleri zedelemesi veya bu değerlerin oluşumuna imkan vermemesi, kuşak çatışmalarının başarı ve sürdürülebilirliğin önüne geçmesi ve kurumsallaşma sürecini sekteye uğratması kültürün olumsuz yansımaları arasında değerlendirilebilir (Öner ve Turhan, 2010:120). Buna ek olarak, gerekli niteliklere sahip olmayan kişilerin sadece aile üyesi olmaları nedeniyle yönetim ve karar alma

kademelerinde görev alması da işletme açısından olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Özellikle gerekli yetkinliğe sahip olmayan kişilerin aldığı yanlış kararlar veya sergilediği etik olmayan davranışlar işletmeyi de negatif yönde etkilemektedir. Buna ek olarak akrabalar arasındaki çatışmalarda işletmenin stratejik karar alma yetisine zarar vererek örgütsel felce neden olabilir. Böyle bir durumda taraflardan birinin gerek finansal gerekse de duygusal açıdan oldukça maliyetli bir şekilde işletmeden ayrılması firmayı riske atabilir. Gerekli yönetsel özelliklere sahip olmayan kişilerin göreve getirilmesi açıklanan olumsuzluklara ek olarak aile üyelerine beceri ve performansın atamalarda veya terfilerde önemli olmadığı mesajını da verebilir. Bu özellikle örgütte adil değerlendirme yapılmadığı algısını arttırabilir ve özellikle yüksek deneyime sahip çalışanların motivasyonlarının düşmesine neden olabilir (Zellweger, 2017:38-39).

Aile işletmelerinden yetkinin çok sayıda ve az sayıda aile üyelerinde olması, değişme karşı direnç, şirketin üst düzey yönetiminde yer alan kişinin ataerkil bir yönetim tarzına sahip olması, gelecekte yönetimin kime devredileceği konusundaki belirsizlikler bu işletmelerin sahip olduğu dezavantajlardandır. Ayrıca yönetim kademesinin aile bireylerinden oluşacağına dair algı da aileden olmayan çalışanlar açısından yönetim kademesinde görünmeyen bir engel, cam tavan olduğu algısını yaratabilmektedir. Finansal açıdan öncelikli olarak ailenin parasal kaynaklarına güvenmekte inovasyon ve büyüme açısından bazı kısıtları gündeme getirebilir. Ailenin finansal kaynaklarının zarar görmemesi için risk alma konusunda isteksiz davranması fayda sağlayabilecek olanakların kaçırılmasına yol açabilir (Çelik, vd, 2004:191; Zellweger, 2017:40). Ayrıca bu işletmeler aile tarafından yönetildiği için iş uygulamaları ve prosedürleri çoğu zaman açık ve yazılı olarak mevcut olmamaktadır. Firmanın görece olarak daha küçük ve iş hacminin daha az olduğu dö-

nemde bu bir sorun olmazken, firma büyüdükçe bu durum işletmenin devamlılığını etkileyecek sorunlara zemin hazırlayabilir (IFC, 2011:12). Bu sorunlardan kaçınabilmek için aile işletmelerinde kurumsallaşmanın ve kurumsal yönetimin hayata geçirilmesi gerekmektedir.

### **3. KURUMSALLAŞMA, AİLE ŞİRKETLERİ VE ROLLER**

Bir aile işletmesinde kurumsallaşmanın ve yönetişimin sağlanması, aile olmayan işletmelere göre daha karmaşıktır. Bunun temel nedeni iş ilişkileri yanında aralarında duygusal bağlar da bulunan kişiler, aile üyeleri arasındaki ilişkilerin yürütülmesi gereğidir. Çünkü bir aile işletmesi, aile, işletme ve mülkiyet unsurlarını bir araya geldiği bir yapıdır. Bu unsurların ve ilişkilerin yürütülmesi özellikle şirketin büyüdüğü ve sahipliğin paylaşıldığı durumlarda daha da karmaşık bir hal alabilir (Cadbury, 2000:5).

Aile işletmesinde çalışan aile üyeleri, birbiriyle örtüşen üyelikleri nedeniyle eş zamanlı olarak akraba, sahip ve yönetici olarak farklı roller üstlenebilirler. Bu farklı rolleri, farklı alanlara odaklanmayı da beraberinde getirir. Şöyle ki; aile üyeleri, öncelikle refah ve ailenin birliği ile ilgilendiklerinden, sahip olarak yatırımın getirisi ve firmanın yaşamını devam ettirmesi ile ilgilendirler. Yöneticiler olarak firmanın operasyonel etkinliği için çalışırlar. Akrabaların eş zamanlı olarak aileye, işletmeye, hissedarlara ve akrabalar, yöneticiler ve sahipler olarak birbirlerine olan sorumlulukları birbirlerine ve işletmeye bağlanmalarını sağlayabilir. Bağlılık, bir diğerinin kararının arkasında durmayı, birbirlerine, aileye ve işletmeye bireysel katkıda bulunmayı içerir. Bu durum işletmedeki iktidar mücadelesini azaltabilir, büyük işbirliği ve güven oluşturabilir ve birbirlerinin kusurlarına karşı bir sempati geliştirerek güçlü yönleri konusunda gurur duymalarını sağlayabilir (Tagiuri ve Davis, 1996:201).

Bu ilişkiler ışığında incelendiğinde aile işletmeleri iş, sahiplik ve aile açısından ele alındığında farklı rollerle karakterize edilebilir (PL, 2009:6):

- *Yönetişimde aktif olan sahibin*, aile üyesi, mülkiyet sahibi ve yönetici şeklinde olmak üzere eş zamanlı üç rolü vardır. Bu tür sahiplik, yönetim kurulu üyesi olmayı veya yönetimin bir üyesi olmayı içerir.
- *Yönetici olarak aktif olmayan işletme sahibi*, bir aile üyesi ve mülkiyet sahibidir. Bu kişi uzun vadeli mülkiyet hakkını temsil eder.
- *Mülkiyet sahibi olmayan ancak yönetişimde aktif olan* aile üyesinin sahip ve yönetici olarak iki rolü vardır. Bu kişi, genellikle eş (kayın) veya gelecek neslin yasal temsilcisi olup, henüz mülkiyet sahibi olmayan ancak iş dünyasına aktif bir şekilde katılan kişidir.
- *Aile üyesi olmayıp yönetişimde aktif olan*, yönetim kurulunun veya yönetimin bir üyesi olabilir.
- *Aile üyesi olmayan mülkiyet sahibi*, işletmenin hisselerine sahip olan genellikle bir sermaye yatırımcısı veya bir yönetici direktördür.

Aile işletmelerinin uzun dönemde var olabilmeleri ancak kişilerden bağımsız bir organizasyona, sisteme dönüşebilmeleri halinde mümkündür. Kurumsallaşma olarak adlandırılan ve işletme sahipliğinin kuşaktan kuşağa aktarılabilmesine imkan sağlayan bu sistem, organizasyonda operasyonel işlerin daha doğru bir şekilde yürütülebilmesini sağlar. Başka bir ifadeyle bir işletmede kurumsallaşma; amaçlara uygun bir örgüt yapısının oluşturulması, iş ve görev tanımlarının yazılması, iç yönetmeliklerin oluşturulması ve yetki ve sorumlulukların dağıtılarak profesyonel bir yönetime geçilmesi anlamına gelir. Kurumsal yönetim ise özellikle işletmelerin sahipliği ile yönetimi arasında bir ayrışmanın gündeme gelmesi durumda önem kazanır. Sağlam yönetişim, kurumsal yö-

netim, başarılı aile işletmeleri için ailenin zenginliğini korumak ve liderliğin gelecek nesillere geçişini sağlamak için bir önkoşuldur. Yönetişim, rollere, politikalara, süreçlere ve kontrollere uyarlanarak yol gösteren bir çerçeve sağlar. Çünkü aile işletmeleri için çoğunlukla ne geleneğin ne de tecrübenin yeterli olmadığı bir nokta gelir. Aile işletmeleri, iş dünyasında büyümek, aile üyeleri dışındaki yöneticileri işe alma konusunda açık fikirlilik ve liderlik etrafındaki sorunların hepsi için daha yapılandırılmış bir yönetişim çerçevesine ihtiyaç duymaktadırlar (Deloitte, 2017a:18). Bu kapsamda aile anayasasının yazılması, aile yönetim ilişkilerinin belirlenmesi, farklı statüdeki aile bireylerinin çıkarlarının dengelenmesi, aile konseyinin oluşturulması, çatışma yönetimi sistematığının oluşturulması, haleflik planlamasının yapılması, hissedar sözleşmesinin hazırlanması ise kurumsal yönetimin unsurları arasındadır (TKYD, 2013:11-12).

#### 4. KURUMSAL YÖNETİM

Genel olarak ele alındığında, kurumsal yönetimin amacı, kaynakların etkin kullanımını teşvik etmek ve bu kaynaklar için hesap vermeyi gerekli kılmaktadır. Hedefi ise bireyler, şirketler ve toplumun çıkarları arasında denge kurmaktır (Turner ve Weickgenannt, 2009:170). Esas itibarıyla, kurumsal yönetim, şirketlerin yönlendirildiği ve denetlendiği bir sistemdir (Cadbury, 1992:15). OECD (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü) kurumsal yönetimi, bir şirketin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer paydaşlar arasındaki bir ilişkileri seti olarak kabul etmektedir. Kurumsal yönetim aynı zamanda şirketin amaçlarının belirlendiği yapıyı da sağlar ve bu hedeflere ulaşma ve performansı izleme araçlarını belirler (OECD, 2015:9). İlk kez 1999 yılında OECD'ye üye olan 30 ülke tarafından kabul edilen *OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri* zaman içinde dünya çapında diğer ülkeler tarafından da referans alınmıştır. Bu ilkeler 2004 yılında kapsamlı bir gözden geçirme sürecinden geçirilmiştir. OECD Kurumsal

Yönetim İlkeleri, politika yapıcılar, düzenleyiciler ve piyasa katılımcıları için, halka açık şirketlere odaklanarak kurumsal yönetime dayanan hukuki, kurumsal ve düzenleyici çerçevenin iyileştirilmesine ilişkin özel rehberlik sağlamaktadır. Bu ilkeler altı temel başlık altında toplanabilir. Bunlar (Jesover ve Kirkpatrick, 2005:130):

1. Etkin bir kurumsal yönetim çerçevesi oluşturmak
2. Hissedarların hakları ve temel sahiplik işlevleri
3. Hissedarların adil muamele görmesi
4. Kurumsal yönetimde paydaşların rolü
5. Kamuya açıklama yapma ve şeffaflık
6. Yönetim kurulunun sorumlulukları

Bugün gelinen noktada iyi kurumsal yönetişimin ekonomilerin canlılığı ve istikrarına katkıda bulunduğu dair küresel bir fikir birliği sözkonusudur. Kurumsal yönetim finansal piyasalar açısından ele alındığından son derece önemlidir ve bir işletmede iyi bir şekilde yapılandırılan kurumsal yönetim, işletme yönetiminin, şirketin ve paydaşlarının menfaatlerini takip etmeye teşvik eder ve etkin bir izleme sağlar. Kurumsal yönetim aynı zamanda işletmelerin bilgilendirme uygulamaları üzerinde tamamlayıcı veya ikame edici rolü olabilir. Tamamlayıcı rol işletme içindeki kurumsal yönetim mekanizmasının, şirketin iç kontrolünü güçlendiren ve finansal tabloların kapsamlılığını ve kalitesini vurgulamasıdır. Bunun yanında bu etki, yöneticileri kendi kişisel çıkarları için bilgileri kullanmalarını da kısıtlamaktadır. İkame edici rol ise kurumsal yönetim ile oluşturulan mekanizmalar ile bilgi asimetrisi yaratan mekanizmalarının yerine yenilerinin ikame edilebilmesi ve işletme içinde bilgi asimetrisini azaltılmasıdır (Ho ve Wong, 2001:143; Kardeş Selimoğlu, 2015; Özsözgün Çalışkan ve Güler, 2014:260-261). Kurumsal yönetişimden beklenen bu faydalar ancak kurumsal yönetişimin ilkelerine

uyulması ile mümkündür. Kurumsal yönetişimin adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk olmak üzere dört temel ilkesi vardır. Adillik ilkesi işletmenin hissedarlarının tümüne eşit muamele edilmesidir. Bu ilke gereği, özellikle azınlık ve yabancı hissedarlar başta olmak üzere, tüm hissedarların haklarının korunmaktadır. Bu kapsamda önemli bilgiler işletme içinde yer alan taraflarca kendi çıkarları doğrultusunda kullanılmamalı ve tüm tarafların erişebileceği şekilde eksiksiz olarak açıklanmalıdır. Bu şekilde, bir işletmede pay sahipliği hakları korunmakta ve yapılan sözleşmelerin uygulanabilirliği sağlanmaktadır. Şeffaflık ilkesi gereği, işletmenin performansı, sahipliği, yönetişimi, çalışanları ve paydaşlarına ilişkin önemli kabul edilebilecek tüm finansal ve finansal olmayan bilgileri zamanında, doğru ve karşılaştırılabilir olarak açıklanmalıdır (World Bank, 2000:11-12; Millstein, 2000:27-28; TKYD, 2017a). Hesap verebilirlik ilkesi gereği, yönetim kurulları hissedarlara karşı sorumludur. Bu sorumluluk gereği olarak her iki taraf da kendi rolünü ortaya koymalıdır. Yönetim kurulu, tepe yönetimin performansını bağımsız bir şekilde izler ve bu şekilde tepe yönetiminin hissedarlara karşı hesap verebilirliğini sağlar (Cadbury, 1992:15; TKYD, 2017a). Sorumluluk ilkesi gereği, işletmeler hissedarları ve genel olarak paydaşları için refah ve iş imkanı yaratırken ve mali açıdan sürdürülebilirlikleri için çaba gösterirken faaliyet gösterdikleri ülkelerin kanuni düzenlemelerine uymakla yükümlüdürler. Ayrıca, kanunların ve yasal yükümlülüklerin dışında, şirketler paydaşlarını ilgilendiren konularda sorumlu ve ahlaklı da davranmalıdırlar (OECD, 2004:24). Kurumsal yönetim ilkelerine uyum, işletme faaliyetlerinin yapılması gerektiği şekilde yürütülmesini mümkün kılar ve özellikle işletme sahipleri, yöneticileri ve diğer paydaşların çıkarlarının çatıştığı, birbirine paralel olmadığı durumlarda, hesap verebilirliğin sağlanması açısından daha da önem kazanır (Millstein ve OECD, 1998:20).

## 5. AİLE YÖNETİŞİMİ

Her işletmede olduğu gibi aile işletmeleri de bir gelişim süreci içerisinde ve başarılı olanlar bu süreç içinde büyürler. Bu büyüme süreci, yönetsel açıdan da birtakım değişimleri gerekli kılabilir. Diğer işletmelerle karşılaştırıldığında aile işletmelerindeki kurumsal yönetim, sahiplerin aile işletmesinde birden fazla role sahip olması nedeniyle kendisine has özellikler içerebilir (Ediriweera, vd, 2015:40). Ancak iyi çalışan bir aile yönetişim sisteminin, belirli bir ölçüde resmileşirmeyi gerektirdiği her işletme için geçerli bir kabuldür (Sarbah ve Xiao, 2015:47).

Aile yönetişimi kavramı, ailelerin kendilerini organize etmek ve kurumlarıyla olan ilişkilerini yönlendirmek için kullandığı yapı ve süreçleri belirtir. Kurumsallaşma olarak ifade edilebilen ve özü itibarıyla bir sistem haline gelmeyi temsil eden bu kavram, aile işletmesinin, sistemin parçalarının, rollerinin ve görevlerinin belirlenmiş olması ve sistemin kendi bütünlüğü içinde işleyebilmesini sağlar (Deloitte, 2017b; TKYD ve Deloitte, 2007:6). Bir başka ifadeyle “aile işletmesinin kurumsal yönetişimi” iş dünyasındaki ilişkileri disipline etmek için kabul edilen tüm norm ve kuralları ifade eder. Bu bakış açısıyla, işletmenin yönetiminde kullanılan araçların ve işletmenin yönetim organlarının belirli kuralları çerçevesinde yapılandırılması ve standartlaştırılması sözkonusudur (Esposito De Falco, 2016:165). İyi bir şekilde tasarlandığında ve düzgün bir şekilde uygulandığında, aile yönetişimi sınırları belirlemeye, netlik yaratmaya ve aile üyeleri arasında daha fazla uyum sağlamaya, daha odaklı bir işletmeye ve kuşaklar arasında daha kolay geçişlere neden olabilir. Bununla birlikte, etkili olabilmesi için, aile yönetişimi, söz konusu ailenin belirli kültürünü, dinamik ve hedeflerini yansıtmalıdır (Deloitte, 2017b).

Aile işletmelerinin gelişim süreçlerinin her aşaması, örneğin mülkiyet açısından kurucular, kardeş ortaklığı ve kuzen konfederasyonu şeklinde ayrıma tabi tutulduğu bir modelde, farklı yönetsel sorunları gündeme getirecektir. Kurucular aşamasında, liderlik değişimi, halefiyet ve miras/malvarlığı planlanması öne çıkarken, kardeş ortaklığı aşamasında takım çalışması ve uyumun sağlanması, aile mülkiyetinin desteklenmesi, halefiyet gibi hakim hissedara yönelik konular olacaktır. Kuzen konfederasyonu aşamasında ise kurumsal sermayenin dağılımı, kar payı, borç ve kar düzeyleri, hissedarlığın likidite edilmesi, ailede uyuşmazlık çözümü, ailenin katılımı ve görevleri, aile vizyonu ve misyonu, ailenin iş ile olan ilişkisi gibi başlıklar daha ön plana çıkacaktır. Bu başlıkların her biri farklı zorlukları içermektedir ve aile işletmesi ancak bu zorlukların başarılı bir şekilde üstesinden gelinebilmesi halinde devamlılığını sağlayabilir (IFC, 2011:14).

Aile hala ilk kurucu(lar) aşamasındayken, kararların çoğu kurucu(lar) tarafından alındığından çok az ailede yönetişim sorunu ortaya çıkabilir ve aile hala ortak bir noktada birleşecektir. Zamanla, aile yaşam döngüsünün sonraki aşamalarına geçtikçe yeni nesiller ve daha fazla üye aile işine katılabilir. Bu, işletmenin nasıl işletileceği ve stratejilerinin nasıl ayarlandığına dair farklı fikir ve düşüncelere zemin hazırlar. Böyle bir durumda daha sonra aile üyeleri arasında disiplini sağlayacak, potansiyel çatışmaları önleyecek ve ailenin işinin sürekliliğini sağlayacak açık bir aile yönetişim yapısı kurulması bir zorunluluk olarak ortaya çıkar (Sarbah ve Xiao, 2015:47). İyi işleyen bir aile yönetişim yapısı esas olarak şu hususları amaçlar:

- Aile değerleri, misyonu ve uzun vadeli vizyonunu tüm aile bireylerine iletme.



- Aile üyelerini (özellikle işletmede yer alanları) iş başarısı, zorlukları ve stratejik yönergeler hakkında bilgilendirmek.
- Aile üyelerinin istihdamını, kar paylarını ve genellikle iş dünyasından edindikleri diğer menfaatleri etkileyebilecek kuralları ve kararları iletmek.
- Aile üyelerinin fikirlerini, isteklerini ve sorunlarını paylaşmalarını sağlayan resmi iletişim kanallarını oluşturmak.
- Ailenin bir araya gelmesine ve gerekli kararları almasına imkan sağlamak.

Böyle bir yönetim yapısının geliştirilmesi aile üyeleri arasında (özellikle işin içinde ve dışında olanlar arasında) güven oluşturmaya ve ailenin birleştirilmesine yardımcı olacak, böylece aile şirketinin yaşama şansını artıracaktır (Sarbah ve Xiao, 2015:47).

Aile anayasasının ve aile yönetim kurumlarının oluşturulması, aile yönetiminin temel yapı taşlarını oluşturmaktadır. Nitekim kurumsallaşma kavramı, aile işletmeleri sözkonusu olduğunda “işletmenin/şirketin” kurumsallaşması ve “aile ilişkilerinin kurumsallaşması” şeklinde olmak üzere iki boyutlu olarak ele alınmalıdır. Bu bakış açısıyla, kurumsallaşma ve kurumsal yönetim arasındaki farklar belirlemektedir. Kurumsallaşma, amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturulması; iş ve görev tanımlarının yazılması; iç yönetmeliklerin oluşturulması; yetki ve sorumlulukların dağıtılarak profesyonel bir yönetime geçilmesi gibi unsurlara karşılık gelirken, kurumsallaşma, operasyonel işlerin daha doğru bir şekilde yürütülmesini amaçlar. Kurumsal Yönetim kavramına anlam kazandıran “sahiplik” kavramıdır. Bir aile işletmesi açısından, aile anayasası oluşturulması;

aile-yönetim ilişkilerinin belirlenmesi; aile konseyi oluşturulması; çatışma yönetimi sistematığı oluşturulması; devir planı yapılması ve hissedar sözleşmesi hazırlanması gibi unsurlar ön plana çıkar. Bu unsurlar, sahipliği ellerinde tutan aile bireylerinin sahibi oldukları şirketi ikinci ya da üçüncü kuşakta dağılma noktasına getirmelerini ya da satmalarını engeller, şirketin devamlılığını sağlar (TKYD ve Deloitte, 2007:6).

Aile anayasası, ailenin vizyonunu, misyonunu, değerlerini ve politikalarını içinde barındıran ve aile üyelerinin şirket ile olan ilişkilerini açıkça tanımlayan yazılı bir kurallar bütünüdür. Uygulamada bu kurallar bütünü “Aile Protokolü”, “Aile Kuralları ve Değerleri”, “Aile Strateji Planı” vb. olarak farklı şekillerde isimlendirilebilmektedir. Ailenin ve şirketin gelişmesine paralel olarak gelişen aile anayasası temelde aile değerleri, misyonun belirlenmesi ve vizyonunu; aile meclisi, aile konseyi, eğitim komitesi, vb. aile kurumlarını; yönetim kurulu üyelerini ve varsa danışma kurulunu; üst düzey yönetimi; yönetim kurulu ve üst düzey yönetim ile ailenin görevlerini, sorumluluklarını, ilişkilerini ve aileyi ilgilendiren önemli konulardaki politikaları içermelidir. Aile anayasasının yanında, işletmenin büyüklüğü, ailenin içinde yer aldığı gelişim aşaması, mevcut aile üyelerinin sayısı ve aile üyelerinin işe katılım derecesi gibi faktörler dikkate alınarak aile yöneti(şi)m kurumlarının oluşturulması da gerekmektedir. Aile meclisi, aile konseyi, aile ofisi vb. isimlerle adlandırılabilen aile kurumları, ailenin uyum ve iş ilişkilerinin güçlendirilmesine katkı sağlar. Aile üyelerinin organize yapılar altında birleşmesine imkan sağlayan bu kurumlar, aile ve şirket arasındaki haberleşme bağlantılarının ve iletişim fırsatlarının artırmasına ve şirket veya aile ile ilgili olabilecek konuların tartışılmasına olanak sağlar (IFC, 2011:19-27).

## 6. AİLE ANAYASASI

Aile işletmelerinin kurumsallaşma ihtiyacı, özellikle kritik büyüme aşamasında ve kuşak değişimlerinde ortaya çıkmaktadır (Uzay, 2015). Çünkü aile servetinin korunmasında rol üstlenme niyeti olan gerek aynı gerekse farklı nesillere ait aile üyeleri arasındaki kişisel ilişkilerin yanı sıra, ailenin çeşitli kısımları ile servet yapısı arasında da karmaşık ilişkiler gündeme gelmektedir. Bu noktada aile servetine ilgi duyan herkesin hak ve sorumluluklarının karşılıklı olarak anlaşılmasını sağlamak ve teşvik etmek, aile servetinin korunmasının ve büyümesinin temelini oluşturmaktadır. Bu vizyonun netliğini ve karşılıklı amaçları, bir aile dinamiği içinde oluşturmak ve daha sonra bunu korumak için yardımcı olabilecek olan araç ise aile anayasasıdır (Taylor Wessing, 2014:4).

Aile sözleşmesi, aile tüzüğü veya aile protokolü gibi farklı adlarla da anılabilen aile anayasası, aslında aile şirketinin işleyişinin temelini oluşturan değerleri ve ilkeleri belgeler, işletmenin stratejik hedeflerini tanımlar ve işletmenin mülkiyetini ve yönetimi etkileyen kararların verilme biçimini düzenler (KPMG, 2010:1). Başka bir ifadeyle bu ailenin mirasını, kültürünü, umutlarını ve geleceğe yönelik başarı umutlarını ve bunlara nasıl ulaşılacağına bir planını yapan bir yazılı bildirimdir. Özünde, mevcut ve gelecek nesiller için ailenin hedef/misyon bildirisi ve açıkça belirtilen umutları ve istekleridir (Taylor Wessing, 2014:4). Aile anayasası ile aileye evlilik ya da kan bağı ile katılarak aynı soyadı taşımaya hak kazanan kişilere aile ilişkilerinde, üçüncü şahıslarla ve işletme ile olan ilişkilerinde yol gösterilmektedir. Uyulmaması durumunda da belirli yaptırımları içermektedir (Uzay, 2015). Başka bir ifadeyle aile anayasası, aile değerlerinin neler olduğuna ile aile üyelerinin aile işinde nasıl görev alacağına ve bunun nasıl onaylanacağına dair üzerinde önceden uzlaşmış kuralların yer aldığı yazılı bir dokümandır (KPMG, 2015:9).

### 6.1. Aile Anayasasına İhtiyaç Duyulmasının Nedenleri

Aile anayasası, özünde aile şirketlerinde aile üyeleri arasında ortaya çıkabilecek çatışmaları önleyemese de, çatışmanın başarılı bir şekilde yönetilip çözülebileceği bir mekanizma sağlar. Aile anayasası hazırlama eylemi, aileyi, aksi takdirde bir kenara iletecek olan, aile şirketinin geleceği ile ilgili önemli konuları dikkate almaya zorlar (KPMG, 2010:1). Belirlenecek değerler ve ilkeler doğrultusunda tüm ilgili taraflar, ailenin ilişkilerinin ve menfaatlerinin sorunsuz bir şekilde yönetilmesinde hayati ve birbirine bağlı roller oynarlar. Bu da ailenin serveti için parçalayıcı türden karışıklıklar ve zararlar yaratabilecek anlaşmazlıklar veya öngörülemeyen yıkıcı olaylardan kaçınılmasını sağlayarak ailenin gelecekteki beklentilerini güçlendirir (Taylor Wessing, 2014:5). Çünkü aile anayasası, bir aile-iş ilişkileri mekanizması olarak aile ilişkileri ile ticari konular arasında resmi bir bağ kurar. Bir resmi yönetim mekanizması olarak aile anayasasının değeri, aile, sahipler ve işletmenin yöneticileri arasındaki iletişimi kolaylaştırmasıdır (KPMG, 2010:2).

Herhangi bir aile dinamiğinde esas öncelik, varlık yönetimi üzerindeki kontrol konuları ile yeteneğin veya ortaya çıkan başarı ve faydaların keyfini çıkarma haklarının nasıl dengeleneceğidir. Bu gibi durumlarda genellikle yasal yapılar (şirketleşme) ve nedenler (vergisel avantajlar, gizlilik vb.) devreye sokulacaktır. Bu yasal düzenlemeler bir dereceye kadar farklı ilgili grupları arasındaki (ör: aile ve aile dışı ortaklar, ailenin farklı kuşakları, vb.) kontrol unsurlarını birbirinden ayıracaktır. Aile anayasasının yaptığı şey ise aslında, ailenin refah yapısı içinde farklı menfaatlere ve kontrole sahip olanların, birlikte etkin ve başarılı bir şekilde çalışabilmesi için bir araya getirmesi ve bunu da tüm bu farklı unsurları birbirleriyle uyum sağlayarak çalışabilmesine imkan verecek şekilde, aile ilkeleri ve yönetim protokolleri çerçevesinde yapmasıdır (Taylor Wessing,

2014:5-6). Aile anayasası, aileye aile şirketi olan ilişkilerdeki “trafik kurallarını” tanımlar. Aile servetinin ve şirketinin nesiller boyunca korunabilmesi için aile karar verme süreçlerinde en iyi yola sahip olmakla mümkündür. Buradan hareketle aile anayasasının aslında birlikte karar almak için adil bir süreci ortaya koyan bir araç ve dolayısıyla bir karar verme aracı olarak değerlendirmek mümkündür. Aile şirketinin gelecekte de var olabilmesi aile üyelerinin birlikte varlıklarını devam ettirebilme yetilerine bağlıdır ve bunun için birlikte karar almak ve sağlıklı bir iletişime sahip olmak gerekir. Bir işletmeye sahip olmanın ve onu yönetmenin giderek karmaşık bir hal aldığı durumlarda ve de özellikle de ailenin her üyesinin hissedar olmasına rağmen yönetimde rol almasının mümkün olmadığı bir aşamaya geldiğinde aile sistemine dayanan kurallar ve süreçler yetersiz kalmaktadır (Stewart, 2013:1).

Araştırmalar göstermektedir ki, aile işletmelerinin büyük çoğunluğu, üçüncü nesil elde edilen başarının tadını çıkaramadan, dış olaylar veya baskılardan ziyade iç çatışmalar nedeniyle başarısızlığa uğradığını göstermektedir. Net bir aile misyonunun veya aile üyeleri ve işletme uygulamaları dahilinde uyuşması gereken net değerler setine sahip olmamak, aile işletmeleri için servet yapılarının yönetilmesinde sorunların ve gerilimlerin yaşanma riskini artırır. Dahası bu tartışmaların medya vb. yollarla kamuya yansmasıyla bu sorunlar kamuya açık tartışmalara dönüşerek şirkete zarar verebilir. Yasal yapılar ve açıkça tanımlanmış hak ve sorumluluklar, aile şirketlerinin iyi işletilmesinde çok önemli olsa da gerilimlerin ve anlaşmazlıkların ve bazı durumlarda mahkeme süreçlerinin yaşanmasına engel olamaz. Dahası beklenmedik ölümler, boşanmalar, alacaklılar tarafından şirkete veya aile üyelerinde birisine atfedilen iddialar, işletmenin süreçlerinde önemli sıkıntılara sebebiyet vererek belirsizlikle yaratabilir. Aile anayasası ve onu destekleyen ilke ve protokoller, karşılaşılabilecek konuları öngörebilir ve

beklenmedik bir şekilde ortaya çıkabilecek sorunlarla başa çıkmak için bir plan geliştirmesi için uygun bir yapı oluşturabilir. Söz konusu sorunun ortaya çıkma ihtimalinin tahmin edilemediği durumlarda dahi işletme dahilinde sorunların çözümünde işletilecek süreçlerin belirlenmiş olması da önemli bir avantaj olabilir (Taylor Wessing, 2014:8-9).

Türk hukuku açısından ele alındığında aile anayasası tipik sözleşme biçimlerinden değildir ve Borçlar Hukuku'nun sözleşme serbestisi ilkesi kapsamında bir sözleşme olarak değerlendirilmektedir. Hukuken üzerinde dikkatli çalışılması gereken bir belge olan aile anayasası, aile üyeleri arasındaki ve aile üyeleri ile işletme işleyişi arasındaki kuralların yazılı hale getirildiği, zahmetli bir süreçtir. Süreç dahilinde kalıcı bir yapının kurulması ve ihtiyaçlar doğrultusunda yeni kuralların konulmasını da gerekebilmektedir. Aile anayasası, bu anayasaya, sözleşmeye taraf olan aile bireyleri ve aile şirketi ortakları açısından bir bağlayıcıdır ve sözleşmeyi imzalayan ve taraf niteliğine haiz olmuş olanlar için, aile anayasası bir borç sözleşmesi hükmündedir. Borçlar hukuku kapsamında, sözleşme serbestisine tabi olan aile anayasası şekil şartına tabi değildir (Akbank, vd, 2016:12). Buna karşın, bir Çin atasözünde de belirtildiği gibi “En solgun mürekkep en iyi hafızadan daha iyidir” (Stewart, 2013:2) ve ispat ve uygulama kolaylığı açısından da aile anayasasının yazılı olarak yapılması önemlidir. Hâlihazırda şirket ortağı olsun veya olmasın her bir aile üyesi, aile anayasasının potansiyel anlamda tarafıdır veya en azından uygulanmasından etkilenir. Buna karşın, aile anayasasını bu sözleşmede imzası bulunan aile bireyleri için geçerli ve bağlayıcıdır (Akbank vd., 2016:12).

## 6.2. Aile Anayasasının Temel Unsurları ve İçeriği

Her aile işletmesi kendine has özelliklere sahiptir ve bu nedenle aile anayasası da hem de ailenin

kendine has benzersiz özelliklerini yansıtabilecek şekilde oluşturulmalıdır. Bununla birlikte her aile anayasasında sıklıkla rastlanılan ortak özelliklerde mevcuttur (KPMG, 2010:2). Aile misyonu ve aile konseyinin oluşturulması, aile anayasasının temel unsurlarıdır.

Aile misyonu, ailenin kendine has özelliklerini koruyarak aile işletmesinin gelecekte varlığını sürdürmesini ifade eder. Aile misyonunun içeriğinde; ailenin diğer ailelerden farklı olarak üstlendiği temel görevleri ve varlık nedenini ifade eden var olmak amacı ile ailenin gelecek nesillerine öğüt olarak verilen ve her şart ve koşulda uyulması beklenen değerleri vardır (Karpuzoğlu, 2004:165).

Aile konseyi aileyi temsil eden bir karar mekanizmasıdır ve aile ile ilgili önemli konuları tartışıp karara bağlama; politika ve kuralları oluşturma; ailenin eğitimi ve gelişmesi; aile varlıklarının uzun dönemli yönetimi; bilgi akışı ve iletişim; yönetim kurullarında temsil ve gelecek nesil liderlerinin hazırlanması bu konseyin amaçları arasındadır. Aile konseyi ile yönetim kurulu birbirinden farklı yapılardır. Yönetim kurulu, hissedarları temsil eden ana karar organıdır ve genel kurulda pay sahiplerinin kendisine vermiş olduğu yetkiye dayanarak, mevzuat, esas sözleşme, şirket içi düzenlemeler ve politikalar çerçevesinde yetki ve sorumluluklarını kullanır ve şirketi temsil eder. Etkin bir şekilde kullanılan aile konseyleri, genişletilmiş ailenin bireyleri arasında iletişimsizlik ve kendini ifade edememe sorunlarının üstesinden gelmede yarar sağlayabilir (TKYD ve Deloitte, 2007:3-6).

Aile anayasasının hazırlama süreci uzun ve detaylı çalışmaları gerektirir ve gelecek kuşakların yönetime hazırlanması ve buna dair bir haleflik planının yapılması, yeterli iç denetim ve iç kontrol mekanizmalarının oluşturulmasında kritik öneme sahiptir (TKYD, 2017b:20). Aile anayasasının içeriği ailenin ve aile işletmesinin kendine has

özelliklerine bağlı olarak ve bu hususların aile konseyi içinde değerlendirilmesinin sonucunda belirlenebilir. Bu nedenle her işletme için uygun olabilecek bir aile anayasasını model olarak sunabilmek mümkün değildir. Aile anayasasının hazırlanma süreci bir takım önemli soruların sorulup cevaplarının alınması ile başlayabilir. Bu sorulara örnek olarak şunlar sıralanabilir: Şirkete her zaman aileye mi ait olacak? Hangi koşullarda satış veya dış yatırımcıların katılımı düşünülebilir? Bunun için gelecekte bir tarih belirlendi mi? Aile üyeleri aynı gelecek vizyonuna sahip mi? Aile üyeleri yaşamlarının hangi döneminde aile işine katılabilirler? Ticari çıkarların gerçekleştirilmesi veya geri adım atılmasında hangi kısıtlamaları getirilmeli? Aile üyelerinin şirkette istihdam edilmesi için uygun kriterler nelerdir? Gelecek kuşaklar aile şirketine ve servetine nasıl dahil olacak? Genç aile üyeleri, aile yönetim süreçlerine ne şekilde dahil edilecek? Genç aile üyelerine akıl hocalığı yapacak olanların rolü ve sahip olması gereken kriterler nelerdir? Aile yönetim süreçleri nasıl çalışmalı ve kim liderlik yapmalıdır? Liderlik kriterleri nelerdir ve ne zaman değişmelidir? Yönetim kurulunda aile üyeleri her zaman çoğunlukla mı temsil edilmeli? Aile üyeleri coğrafi olarak dağılırsa (ülke, şehir) aile yönetim süreçleri bunu nasıl ele almalı? Ailenin liderliği nasıl belirlenecek? Aile üyesi olmayan güvenilir kişi ve danışmanlar hangi şartlar altında, hangi süreçlere dahil olmalı ve ne zaman? Aile üyeleri kendi güvenilir danışmanlarını hangi durumlarda süreçlere dahil etme hakkına sahip mi? Aile hangi koşullar altında ve ne zaman ilkelerini yeniden değerlendirmeli? (Taylor Wessing, 2014:18-20).

Bu ve buna benzer soruların cevaplarının aranacağı platform, aile konseyidir. Aile konseyinin oluşturulması, karar alma prensiplerinin belirlenmesi, aile/iş arasındaki öncelik sıralamasının netleştirilmesi ve her konunun açıklıkla konuşulması aile anayasası oluşturulma sürecinde son derece

önemlidir (TKYD, 2012:51). Bu sürecin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi, aile üyeleri arasındaki iletişimin kalitesine bağlıdır. Aile üyeleri birbirlerini önyargılardan uzak bir şekilde, anlamak ve her konuyu etraflıca değerlendirmeye odaklanarak bu süreçte yer almalıdır.

Aile anayasasında yer verilecek konular kuşkusuz ihtiyaçlar çerçevesinde şekillenecektir. Bununla birlikte, misyon, hisselerin oranı, görev değişimi / devri, aile üyelerinin eğitimi ve yönetime katılımı koşul ve kuralları, işin vizyonu, ailenin gelecekte olmak istediği yer, yönetim kurulu üyelerinin seçim kriterleri, ve performansların ölçümü gibi başlıkların aile anayasalarında sık rastlanılan başlıklar olduğunu söylemek mümkündür (TKYD ve Deloitte, 2007:7).

Aileyi bir arada tutan ana değerlerin, ilkelerin ve felsefenin belirlenmesi; ailenin kendisi ve işiyle ilgili gelecekte ulaşmak istediği yerin/vizyonunun tespit edilmesi ve hedeflenen geleceğe ulaşılabilmesi için ailenin taahhüdünün belirlenmesi yine aile anayasasının oluşturulması sırasında her işletmede netleştirilmesi gereken alanlar olarak ön plana çıkmaktadır. Bunlara ek olarak aile anayasalarında sıkça karşılaşılan unsurları aşağıdaki şekilde örneklendirmek mümkündür (Taylor Wessing, 2014:21-33; KPMG, 2010:2; TKYD ve Deloitte, 2007:8):

- Üzerinde uzlaşılan aile değerlerini ve amaçlarını yansıtan stratejik ticari hedeflerin ve şirketin ve ailenin büyüme hızının yıllar itibarıyla belirlenmesi,
- Büyüme ve durgunluk gibi farklı dönemlerinde izlenecek politikalara ilişkin temel ilkelerin oluşturulması ve yazılı hale getirilen bu ilkelerin, toplantılarda aile bireylerine iletilmesi,
- Şirket ile aile arasındaki iletişim ve bilgilendirme politikalarının belirlenmesi,

- İşletmede istihdam edilmeyecek çocukların geleceklerinin planlanması,
- İşletmede istihdam edilecek çocukların işe hazırlanmasına ilişkin politikaların tespit edilmesi,
- İşletmede bilfiil çalışan aile üyelerinin işe alınma, değerlendirme ve ücretlendirme politika ve ölçütlerinin belirlenmesi,
- Gelecek nesillere yapılacak danışmanlıklarla ilgili yol haritasının belirlenmesi,
- Aile üyesi olan yöneticiler için önerilen veya zorunlu emeklilik yaşı.
- Ailenin kişisel yatırımlarının finansmanında ve tatil, sağlık, eğitim vb. ihtiyaçlarının karşılanmasında, işletme gelirlerinden faydalanma şekillerinin belirlenmesi,
- Ailenin ortak geçmişini yeni nesillere aktarmaya ve yaşatmaya ilişkin politikaların belirlenmesi,
- Aile şirketinin yönetimindeki gücün ve sorumlulukların belirlenmesi,
- Aile üyelerinin yönetime aday gösterilme, eğitim, değerlendirme ve atama kuralları,
- Ailenin işletmeden beklentilerinin analiz edilmesi,
- Ailenin ve işletmenin olumlu bir imaja ve itibara sahip olmasına ilişkin politikaların belirlenmesi,
- İşletmede bilfiil çalışan aile üyeleri ile çalışmayan aile üyelerinin aralarındaki ilişkilerin geliştirilmesine yönelik politikaların tespiti,
- Aile anayasasına aykırı davranış ve durumların ortaya çıkması halinde uygulanacak yaptırımların ve politikaların belirlenmesi,

- Aileye evlilik yoluyla katılmış veya evlilik ilişkisinin sona ermesini takiben sözkonusu kişilere yönelik farklı politikaların geliştirilmesi,
- Aile şirketine girmek, katılımda bulunmak ve bu şirketlerde kalabilmek için gerekli kriterlerin belirlenmesi,
- Hissedarların menfaatleri ve kar dağıtım konularında temel ilke ve kuralların tespit edilmesi,
- Aile şirketinden ayrılıp kendi şirketini kuran aile üyelerine yönelik politikaların belirlenmesi,
- Aile üyelerinin şirket hisselerini edinme süreçleri,
- Anayasa değişikliği prosedürleri.

## 7. SONUÇ

En eski işletme organizasyon türü olarak kabul edilebilecek olan aile işletmeleri, dünya ekonomisinde önemli bir pay sahibidir. Birçok ülkede işletmelerin büyük çoğunluğu aile işletmesi olarak yapılanmıştır. Sadece küçük ve orta büyüklükteki işletmeler değil dünya markaları olarak bilenen büyük şirketler arasında da işletmeleri vardır. Ancak üçüncü kuşağa kadar varlığını sürdüremeyen aile işletmelerinin sayısı da oldukça fazladır.

Bir devletin kuruluşunu, yasama, yürütme ve yargılama kuvvetleri ile yurttaşların hak ve görevlerini düzenleyen temel kanun olan anayasaya, aile işletmelerinin de ihtiyacı vardır. Aile anayasasının oluşturulması ve bu anayasada yer alan düzenlemelerin hayata geçirilmesi, aile iç düzeninin sağlanarak korunması ve zaman içinde ortaya çıkabilecek karşılıkların, anlaşmazlıkların giderilmesine rehberlik edebilecek bir aracın yaratılması anlamına gelmektedir. Kurumsal yönetim, sınır ve sorumlulukları belirlenmiş işletme sahiplik yapısı ve aile dinamikleri arasında denge sağlanması aile işletmeleri için son derece önemlidir. Bu noktadan hareketle aile anayasasının, başarılı ve kalıcı olmayı amaçlayan her aile işletmesi için vazgeçilmez bir yönetsel araç olduğu söylenebilir.

Bir aile anayasasına sahip olmak potansiyel aile çatışmalarının birçoğunu önleyebilme ve ortaya çıkan anlaşmazlıkların işletmenin devamlılığını tehdit edecek düzeye gelmeden çözülebilmesine imkan sunabilir. Çünkü aile anayasası, menfaat sahiplerinin haklarını, değerlerini, sorumluluklarını ve kuralları belirleyen resmi bir belgedir. Bu belge aile şirketinin faaliyetlerinin yürütülmesinde ortaya çıkan durumlarla başa çıkmak için planlar ve yapılar sağlayarak işletmenin kalıcılığına katkıda bulunur. Ancak aile anayasasından beklenen faydaların elde edilebilmesi için işletmede iç denetim ve dokümantasyon sistemleri ile uygulamaların desteklenmesi gerekmektedir.

**KAYNAKÇA**

- Akbank, Deloitte, Sabancı Üniversitesi-EDU, TAİDER “Aile Şirketlerinde Sürdürülebilir Başarının Anahtarı”, 2016, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/risk/aile-sirketlerinde-surdurulebilir-basarinin-anahtarları.pdf>, Erişim: 9.9.2017.
- Aronoff, Craig, “Understanding family-business survival statistics”, Supply House Times, 2001, Volume 44, Issue 5, s. 34-35.
- Cadbury Committee, “The report of the committee on the financial aspects of corporate governance”, London, 1992. <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>, Erişim: 10.5.2017.
- Cadbury, Sir Adrian, Family firms and their governance: Creating tomorrow’s company from today’s, Egon Zehnder International, London, 2000.
- Çelik, Adnan, Abdullah Soysal ve Sedat Alıcı, “Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: Kahramanmaraş Örneği”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Tamer Koçel (Editör), 17-18 Nisan 2004.
- Christian G. Stewart, “How to Craft your own Family Constitution: An Overview”, 2013, [http://www.familylegacyasia.com/whitepaper\\_pdf/Overview%20of%20how%20to%20craft%20a%20family%20constitution.pdf](http://www.familylegacyasia.com/whitepaper_pdf/Overview%20of%20how%20to%20craft%20a%20family%20constitution.pdf), Erişim: 9.10.2017.
- Deloitte, “Family Business Review”, 2017a, [http://www.denetimnet.net/UserFiles/small\\_Family\\_Business\\_Review\\_No2\\_Final\\_2\\_.pdf](http://www.denetimnet.net/UserFiles/small_Family_Business_Review_No2_Final_2_.pdf), Erişim: 10.5.2017.
- Deloitte, “What is ‘family governance’?: Getting to the heart of a much-used term”, 2017b, <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/private-markets/articles/family-governance.html>, Erişim: 15.6.2017.
- EC (European Commission), “Family Business”, [https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/work-for/family-business\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/work-for/family-business_en), Erişim: 16.05.2017.
- Ediriweera, Amali, Anona AM. Armstrong ve Kumi Heenetigala, “Governance in Family Business: A Literature Review”, Journal of Business Systems, Governance & Ethics, 2015, Volume 10, Issue 2, s. 36-46.
- Esposito De Falco, Salvatore, Family Business: Ownership Governance and Management, Giappichelli Editore, Torino, 2016.
- Ho, Simon S. M. and Kar Shun Wong, “A study of the relationship between corporate governance structures and the extent of voluntary disclosure”, Journal of International Accounting, Auditing and Taxation, Summer 2001, Vol. 10, Issue 2, s. 139-156.
- IFC (International Finance Corporation), Aile Şirketleri Yönetim Rehberi, 2011.
- Jesover, Fianna ve Grant Kirkpatrick, “The revised OECD principles of corporate governance and their relevance to non OECD countries”, Corporate Governance: An International Review, 2005, Volume 13, Issue 2, s.127-136.
- Kardeş Selimoğlu, Seval, “Family Governance and Family Constitution: Turkey Case”, The 7th International Conference on Governance, Fraud, Ethics and Social Responsibility, 9-11 Aralık 2016 , İstanbul, Türkiye, sunum notları.
- Kardeş Selimoğlu, Seval, “Family Governance: Turkey Case”, The 6th International Conference on Governance, Fraud, Ethics and Social Responsibility 2015, 18-19 November 2015, Penang, Malaysia, sunum notları.
- Karpuzoğlu, Ebru, “Gelecek İçin Aile Anayasa”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Tamer Koçel (Editör), 17-18 Nisan 2004.
- KPMG, “Constructing a family constitution”, 2010, <http://www.fambiz.org.au/wp-content/uploads/Constructing-a-Family-Constitution-KPMG.pdf>, Erişim: 11.09. 2017.
- KPMG, “Familiy Business Survey” 2015, <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/12/family-business-survey-2015.pdf>, Erişim: 9.10.2017.
- La Porta, Rafael, Florencio Lopez-de-Silanes, ve Andrei Shleifer, “Corporate ownership around the world”, Journal of Finance, 1999, Volume 54, Issue 2, s. 471–517.
- Michael Braun, Scott Latham ve Emily Porschitz, “All together now: strategy mapping for family businesses”, Journal of Business Strategy, 2016, Volume 37, Issue 1, s. 3-10.

- Millstein, Ira ve OECD Business Sector Advisory Group on Corporate Governance, Corporate governance: improving competitiveness and access to capital in global markets: a report to the OECD, Paris, 1998.
- Millstein, Ira, "Corporate Governance: The Role of Market Forces", The OECD Observer, 2000, No 221/222, p. 27-28.
- OECD (Organization for Economic Cooperation and Development), OECD Principles of Corporate Governance, 2004, <https://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>, Erişim: 11.5.2017.
- OECD, (Organization for Economic Cooperation and Development) G20/OECD Principles of Corporate Governance, September 2015, <https://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-ENG.pdf>, Erişim: 10.5.2017.
- Öner, Hale ve Özden Turhan "Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma: Kurukahveci Mehmet Efendi", 4. Aile İşletmeleri Kongresi, Tamer Koçel (Editör), 16-17 Nisan 2010.
- Özsözgün Çalışkan, Arzu ve Hüseyin Güler, "Corporate Reporting on the Internet: An Investigation on Turkish Listed Companies", İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2014, Cilt 36, Sayı 2, s. 251-274.
- PL (Finnish Family Firms Association) Good Corporate Governance in Family Business, 2009, [http://www.perheyritys.fi/wp-content/uploads/2015/01/FINAL\\_Corporate\\_Governance.pdf](http://www.perheyritys.fi/wp-content/uploads/2015/01/FINAL_Corporate_Governance.pdf), Erişim: 17.5.2017.
- Pounder, Paul, "Family business insights: an overview of the literature ", Journal of Family Business Management, 2015, Volume 5, Issue 1, s. 116 – 127.
- Sarbah, Alfred and Wen Xiao, "Good Corporate Governance Structures: A Must for Family Businesses", Open Journal of Business and Management, 2015, Volume 3, s. 40-57.
- Tagiuri, Renato ve John Davis, "Bivalent attributes of the family firm", Family business review, 1996, Volume 9, Issue 2, s. 199-208.
- Taylor Wessing, "The Family Constitution Guide", 2014, <https://united-kingdom.taylorwessing.com/documents/get/88/the-family-constitution-guide.pdf>, Erişim: 11.09.2017
- TKYD (Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği) ve Deloitte, Kurumsal Yönetim Serisi, "Aile Şirketleri İçin Adım, Adım Kurumsal Yönetim", <http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/yay%C4%B1nlar/aile%20%C5%9Firketleri%20i%C3%A7in%20ad%C4%B1m%20ad%C4%B1m.pdf>, 2007, Erişim: 17.5.2017
- TKYD (Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği), "Aile Şirketlerinin Anayasa Platformu", Kurumsal Yönetim Dergisi, 2012, Sayı 16, s. 50-53.
- TKYD (Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği), "Her İki Aile Şirketinden Biri Halen Kurumsallaşma Sürecinde", 2017b, Kurumsal Yönetim Dergisi, Sayı 35, Sonbahar, 2017, s. 18-20.
- TKYD (Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği), "Kurumsal Yönetim İlkeleri", 2017a, [www.tkyd.org](http://www.tkyd.org) , Erişim: 21.5.2017.
- TKYD (Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği), Aile Şirketleri Yönetim Rehberi, 2013.
- Treviño-Rodríguez, Rosa Nely ve Nick Bontis, "The role of intellectual capital in Mexican family-based businesses: understanding their soul, brain and heart", Journal of Information & Knowledge Management, 2007, Volume 6, Issue 03, s.189-200.
- Turner, Leslie ve Andrea B. Weickgenannt, Accounting Information Systems: Controls and Processes, Wiley, 2009.
- Uzay, Şaban, "Aile Anayasasının Oluşturulmasında Meslek Mensubunun Rolü", Bursa SMM Odası, 1. Kurumsal Yönetim ve İç Kontrol Sempozyumu, 31 Mayıs, 2015, sunum notları.
- World Bank Group, "Corporate governance: a framework for implementation e overview", 2000, <http://documents.worldbank.org/curated/en/831651468781818619/pdf/30446.pdf>, Erişim: 13.5.2017.
- Zellweger, Thomas, Managing The Family Business: The Theory and Practice, Edward Elgar Publishing Limited, 2017.