



AİLE ŞİRKETLERİNDE
ÜST DÜZEY
YÖNETİCİLER ve
YÖNETİM

Dr. Murat KÜÇÜKBEZİRCİ
Aile Şirketleri Hizmetler Lideri
Yönetim Danışmanlığı Koordinatörü

İÇİNDEKİLER

AİLE ŞİRKETLERİNDE ÜST DÜZEY YÖNETİCİLER VE YÖNETİM.....	3
A. AİLE ÜYESİ OLAN VE AİLE ÜYESİ OLMAYAN ÜST DÜZEY YÖNETİCİLER	4
B. GENEL KOORDİNATÖR (CEO), İCRA KURULU BAŞKANI VE ÜST DÜZEY YÖNETİMDE HALEFİYET	8
•Aile Yapısına Bağlı Olarak, Bağlayıcı, Üst Düzey Halefiyet Planının Önemi ve Yapılandırılması.....	10
•Aile Yapısına Göre, CEO Halefiyet Planının Adımları ve Uygulamaya Alınması.....	10
•CEO Halefiyet planlamasına Erken Başlama Gelişimi, Aşaması	11

AİLE ŞİRKETLERİNDE ÜST DÜZEY YÖNETİCİLER ve YÖNETİM

Aile şirketlerinde üst düzey yöneticiler, aile şirketinin yönetim anlayışı, gelişim ve farklılaşmasında etkin bir değerdir. Üst düzey yöneticilerinin değerliliği, nitelikleri, şirketin gelişimi ve ailenin mal varlığı edinimlerinde en etkili unsurdur. Aile şirketindeki üst düzey yöneticiler, yönetimin aldığı kararları, stratejik ve gelişim kararlarını en etkin şekilde uygulayan, sonuç alan, sonuçlandıran günlük operasyonel faaliyetleri etkili şekilde planlayıp, gerçekleştiren birim sorumlularıdır.

Bu değerlilik, yöneticilerin farklı olarak seçilmesi, kurumsal yapı içerisinde yer alması, şirketin ve ailenin kurumsal değerliliğine maddi ve manevi olarak değer katar, katacaktır.



A. AİLE ÜYESİ OLAN VE AİLE ÜYESİ OLMAYAN ÜST DÜZEY YÖNETİCİLER

Aile şirketlerinin gelişim adımlarını detaylı şekliyle baktığımızda, incelediğimizde, kuruluşlarının ilk yıllarında ağırlıklı olarak kurucular tarafından yönetildiğini görmekteyiz. Yönetim yapısı geleneksel yönetim anlayışı ile yapılmaktadır. Karar alma mekanizması kurulların ve aile bireylerinin, yakın akrabalarının olduğu bir yapıdadır, kararlar bu kişiler ile alınır, baskın yapı kuruculardadır. Bu yönetim yapısı, şirketin gelişim yapısında ilk aşamada verimlidir, iyi şekliyle sonuç alınabilmektedir. Buna etki eden en önemli sebep, kurucuların azimli, fedakâr, çalışkan olmalarıdır. Başarının ana sebebi etkeni buradan kaynaklanmaktadır.

Aile şirketi artık büyümekte ve büyümeye dayalı ihtiyaçlar farklılaşmaktadır, farklılaşmaya başlamıştır. Şirketin faaliyet hacim olarak artmasından kaynaklanan karmaşıklıklar oluşmaya başlamıştır. Bunun neticesinde daha farklılaşmaya ihtiyaç duyan organizasyon yapısı, resmi olan bir yönetim anlayışı, yapısı, merkezi olmayan bir karar alma süreci, daha farklı, farklılaşmış günlük operasyonel işlemler ortaya çıkmıştır. Artık aile şirketinin büyüme oranına bağlı olarak, aynı ölçüde ve değerlilikte gelişim yapısına da ihtiyaç duymaktadır. Aile şirketleri büyüme ve gelişim adımlarını, değişim yapılarına uygulamakta ne yazık ki profesyonelleşmeye gereksinimi görmezden gelip, üst yönetim pozisyonlarını sadece aile üyeleri için oluştururlar, aile üyeleri burada istihdam edilirler.

Bu durum kişiye göre iş pozisyonu oluşmasına sebebiyet verir. Aile üyelerinin birçoğu şirketine değer katan yöneticiler olsalar bile, pozisyonun gerektirdiği niteliklerin, bilgilerin olmamasından dolayı şirkete ve yapıya gerekli katkıyı sağlayamaya bilirlir. Aile üyeleri iyi birer yönetici olsalar bile, bu kişiler büyüyen, gelişen işlerin daha karmaşık hale geldiği durumlarda, şirketin ihtiyaç duyduğu uzmanlığa sahip olmadıkları zaman, şirketin başarılı olmasına engel olmuş olurlar. Başarılı aile şirketlerine baktığımızda iş hayatında, bu durumu önceden fark etmiş aile şirketleri olduğunu görmekteyiz.

Bunun için gerekli önlemleri alarak, uzun vadede aile bireylerinin ilgili pozisyonlardan çekilmesini sağlayarak, daha etkin, yetkin profesyonellerin işin başına getirildiğini, değişimin şartı olduğunu anlayan aile şirketleridir. Artık ailenin öncelikli yer aldığı şirketler değil, işler öncelikli olduğu şirketlerin geliştiğini, başarılı olduğunu, ilerlediğini, farklılaştığını, yaşam sürelerinin uzun olduğunu görmekteyiz.

Bu sebeplerden dolayı kurucular şirketlerini ve ailelerini düşünüyorlar ise emeklerinin boşa gitmesini istemiyorlar ise, nesiller boyu şirketlerinin ve ailelerinin devamını istiyorlar ise, aile şirketlerinin doğru üst düzey yöneticilere sahip olmalarını sağlamak, aile şirketinin kurucuları aşmasına kadar bu yapıyı erkenden tespit edip, görüp adımlarını atmalıdırlar, atmaya başlamalıdırlar. Bu süreç uzun vadeli bir değişime ve farklılaşmayı sağlayacaktır. Bu yapıyı etkin bir şekilde çok iyi planlama yaparak geliştirmelidirler. Bu yapının adımlarından bazıları, yapılması gereken çalışmalar şunlardır,

- Aile şirketinin detay analizinin yapılması, gelecek planlamasının detaylı analizi, organizasyon yapısının büyüme ve gelişim analizinin detaylandırılması, üst düzey yöneticilerin etkin ve yetkinlik çalışmalarının yapılması,
- Aile şirketinin bugün ve gelecek şirket faaliyetlerine yönelik şirket üst düzey yöneticilerinin görev, yetki, sorumluluklarının hukuki, resmi bir yapısının sağlanması,
- Aile şirketinin büyüme ve gelişim stratejisine yönelik re-organizasyon yapısına göre var olan üst düzey yönetiminin vasıflarını, niteliklerini analiz etmek, iş değerliliğine, gelecek olağanlığına göre planlamak,
- Aile şirketinin, üst düzey yöneticilerini, müdürlerini işin niteliğine göre değiştirmek veya gelişimini sağlamak, risk yapısı ve zaman faktörü, gelişime açıklığına göre karar verilmelidir, (Görev rotasyonunu planlamak)

- Aile şirketinin, karar alma yönetiminde, anlayışında analizler yapmak. Bu süreci planlamak ve gelişimini, stratejisini, uygulamaya almak, (Merkezi karar yönetimi düzeyi, oranı, baskınlığı önemlidir, bu yapının iyi tespit edilip, doğru strateji ile değişimi yapılmalıdır,)
- Karar alma adımları, gücü aileye sadakate bağlı olma, aile bağlarına göre değil, rol ve sorumluluklara göre olmalıdır. Yetkin ve etkin, verimli karar alma yapısı oluşturulmalıdır,
- Aile şirketlerinde üst düzey yöneticiler ve diğer yöneticilere, doğru planlamalar yapılmalı, performanslara yönelik teşvik uygulama yapısı kurulmalıdır. Bu yapı aile ile olan ilişkisine, bağlarına göre değil, performans değerliliklerine göre bir sistem, ücretlendirme sistemi, teşvik sistemi oluşturulmalıdır,
- Aile şirketinde, Aile bireylerinin istihdamı bir sistem dahilinde (Ailenin Kurumsal Yapılanması, Şirketin Kurumsal Yapılanması.) adımlarında belirlenen sistematikte, uygulamada yapılmalıdır. İstihdam Politikası kapsamında olmalıdır,
- Aile şirketinde kişilerin gelişimleri, kariyer planlarına yönelik, ileride üst düzeyde görev almak için gelişim ve eğitim planlamaları yapılmalıdır,
- Aile şirketinin, bireylerin, üst düzey yöneticilerin aileye bağlanma değil performanslarına yönelik bir çalışma yapmaları sağlanmalıdır. Organizasyon bütünlüğünde hedeflerle yönetim oluşumunun sağlanması, çalışmaların buna göre oluşturulmasını sağlayın,
- Aile şirketinin kapsamlı ilke ve kurallarının belirlendiği, açık bir yapının olmadığı yapıyı oluşturun,
- Aile şirketinin, Kurumsal Yapılanmasının bir planlamasını oluşturun, sürekliliğini sağlayın, her dönem gelişim haritanızın, büyüme haritanız ile bütünlüğünü sağlayın, oluşturun, açıklığınızı kapatın.

Aile şirketlerinde yönetim anlayışına göre farklılık oluşturan ve gelişime etki eden hususların ayrışımında bazı **hususlara dikkatinizi çekmek isterim**. Aile şirketinin aileye ya da işe öncelik vermelerine göre istihdam yapılarının ne şekilde olduğunu, farklılıklarını görebiliriz.

İSTİHDAM PLANLAMASI POLİTİKALARI / Uygulama Şekli	
İŞ'İN ÖNCELİKLİ OLDUĞU AİLE ŞİRKETLERİNDE	Aile bireyleri içerisinde, nitelikli aile bireyleri şirkete dahil olurlar. Aile bireylerinin istihdamı dışarıdan alınacak "profesyonellere uygulanan, istihdam politikaları, adımları uygulanır". Bu yapı önceden planlanmıştır, şartları bellidir.
AİLE'NİN ÖNCELİKLİ OLDUĞU AİLE ŞİRKETLERİNDE	Aile bireylerinin istihdamlarına "Kesin" olarak bakıldığı, şirket haricinde başarı elde edememiş kişilerin, garanti gördüğü yer, şirket'tir.
MAAŞ / ÜCRET POLİTİKALARI / Uygulama Şekli	
İŞ'İN ÖNCELİKLİ OLDUĞU AİLE ŞİRKETLERİNDE	Aile bireylerinin ihtiyaçlarına göre değil, performans, nitelik ve niceliklerine göre belirlenir. Yüksek performans gösterenler yüksek gelir elde ederler. Performans yeterliliği yok ise, ilgili aile bireyinin işine son verilebilir. Bu yapılar kurumsal yapılanmada detaylı olarak oluşturulur.
AİLE'NİN ÖNCELİKLİ OLDUĞU AİLE ŞİRKETLERİNDE	Aile bireylerinin nitelik ve niceliğine, performansına bakılmaksızın eşit ücret ödenir. Kurumsal bir hiyerarşi yoktur, aile bağları vardır. Performans ve değerlilik dikkate alınmaz.
HALEFİYET PLANI LİDERLİK POLİTİKASI / Uygulama Şekli	
İŞ'İN ÖNCELİKLİ OLDUĞU AİLE ŞİRKETLERİNDE	Aile şirketine liderlik hak edilerek kazanılır. Halefiyet Planlaması detaylı uygulanır. Eğer aile üyesi olmaz ise dışarıdan, piyasada başarı elde etmiş üst düzey yöneticiler lider olarak görev yapar.
AİLE'NİN ÖNCELİKLİ OLDUĞU AİLE ŞİRKETLERİNDE	Aile şirketine Halefiyet planına göre belirlenmez. Liderlik ispatlanmış yetkinlikten ve başarılarına göre değil, kıdeme göre oluşturulmuştur. Aile şirketine uzun süredir çalışmak, dışarıda deneyim kazanılmış, nitelikten daha önceliklidir.
ŞİRKETİN KAYNAKLARININ KULLANIMI / Uygulama Şekli	
İŞ'İN ÖNCELİKLİ OLDUĞU AİLE ŞİRKETLERİNDE	Aile şirketine, şirket kaynakları planlı ve ihtiyaç planlamasına göre değerlendirilir. Ailenin ve şirketin mal varlığı ayrışımı yapılmıştır. Kaynak kullanımında bütçe ve planlama ile hareket edilir. Karlılık büyümede kullanılır, yatırımlar yapılır. Karara göre kar dağılımı yapılır.
AİLE'NİN ÖNCELİKLİ OLDUĞU AİLE ŞİRKETLERİNDE	Aile şirketine, kazançlar, kaynaklar, aile üyelerinin ihtiyaçları için ağırlıklı olarak kullanılır. Kısmi olarak da şirketin ihtiyaçlarına yönelik yatırım için değerlendirilir. Mal ayrışımı yoktur. Aile ve şirket bütündür.
EĞİTİM PLANLAMASI POLİTİKASI / Uygulama Şekli	
İŞ'İN ÖNCELİKLİ OLDUĞU AİLE ŞİRKETLERİNDE	Aile şirketinin, aile bireyleri için, çalışanlar için gerekli eğitim planları yapılır, değerlendirilir. Gerekli eğitim planlaması kurumsal ve profesyonel şekilde planlanır, uygulanır. Ölçümlemesi, değerlemesi yapılır.
AİLE'NİN ÖNCELİKLİ OLDUĞU AİLE ŞİRKETLERİNDE	Aile şirketine, eğitim programları yoktur. Aile üyelerinden beklenen, şirket uygulamalarının bireysel olarak öğrenmeleri beklenir, düşünülür. Bu şekilde gelişmesi hedeflenir.

Yukarıda belirttiğimiz durumlar, Aile şirketinin geleceğinin şekillenmesinde etki eden ve şirketin kararına göre geleceğini bu yapıyla belirler.

B. GENEL KOORDİNATÖR (CEO), İCRA KURULU BAŞKANI ve ÜST DÜZEY YÖNETİMDE HALEFİYET

Aile şirketinde, Genel Koordinatör (CEO), üst düzey yönetimde Halefiyet yapısı aile şirketlerinde karşımıza çıkan en önemli konulardan biridir. Bu yapının önemi, profesyonellerin varlığı ve aile bireylerinin yer almak istediği yer ve planlamadan kaynaklanmaktadır. Bu yapı şirketlerin üst yöneticilerin, tepe yöneticilerin, şirketin performansının artmasına, gelişmesine, büyümesine çok büyük katkılar sağlamışlardır. Yönetimde Halefiyet konusu, ailenin ve ailenin kollarının gelişmesi, potansiyel üst düzey yönetici adaylarının artması ile bu durumun çok akılcı, rasyonel olarak planlanmasını gerektirmektedir. Bu planlama gelecek anlamında çok önemlidir.

Aile şirketinin sonuna neden olabilecek, krizlere sürükleyebilecek derecede hassas bir değişim ve dönüşüm planlamasıdır. Bunun için birçok aile şirketi Halefiyet planlaması yapmaktan kaçınım veya Halefiyet planını yapmış ise de son döneme kadar erteler, yavaş hareket eder. Çok önemli bir planlamadır. Hem üst (tepe) yönetimini hem de aile bireylerini ilgilendiren nazik bir konudur. Aile şirketinde zayıf bir üst düzey Halefiyet planlaması hatalı bir geçiş aile şirketinin ömrünün kışalmasına sebebiyet verecektir. Nesillere geçmeden yok olmasına sebebiyet verebilmektedir. Bu yapının oluşumu için kesin ve kati bir yapının belirlendiği Halefiyet Planı ile gereklilik ve gelişim kazanılır.

Zayıf her bir Halefiyet planının olması halinde, duygusallık ve duygularla hareket edilmemesi gerekir, yapılmamalıdır, uygulamaya alınmamalıdır. Gelişimler ve iş hayatında aile şirketleri Genel Koordinatör (CEO) Halefiyet planlaması gerekliliğini, ihtiyacını görmezden gelebilirler.

Aile şirketinin ve ailenin dayanakları şöyle olabilir;

- Aile şirketine hizmet edebilecek, yetkinliğini tamamlamış birçok aile üyesinin varlığı oluşmuş olabilmektedir. Aile üyeleri arasında uyuşmazlıklar oluşturmamak için kararı uygulamaya almaktan kaçınan, geciktiren aile üyelerinin var olması,
- Var olan mevcut sistemdeki CEO ile yer değişimi yapabilecek, yeteneğe sahip olmayan aile üyesi veya dışarıdan aynı, gelişmiş yetkinliğe sahip olmayan kişilerin olmamasından kaynaklanan durumdan dolayı kararın geciktirilmesi sağlayan aile üyelerinin olması,
- Aile şirketinin liderinin var olan CEO'nun değişimini, kaybını istememesinden, mevcut durumun devamından memnun olan, konumlanmasını isteyen aile üyelerinin olması,
- Aile şirketinde kendisi olmadan şirketin devamlılığının olmayacağına inanan CEO'nun varlığı. Şirketin hayatta kalacağını kabul etmekten kaçınan, çekinen, Halefiyet planlaması kararlarını gündeme getirmeyen, mevcut yapının korunmasını öneren bir CEO'nun olmasından kaynaklanan durumlar.

Bu yukarıda bahsedilen açıklamalardan dikkate alınarak, uygulamalar dikkatlice, planlı bir şekilde yapılmalıdır. Bu yapılan geleceğin şekillenmesinde, geleceğin farklılaşmasında etkili rol oynayan en önemli değerlerdir.

- **Aile Yapısına Bağlı Olarak, Bağlayıcı, Üst Düzey Halefiyet Planının Önemi ve Yapılandırılması**

Aile şirketlerinde, üst düzey Halefiyet planlaması, yönetim Halefiyet'i üst düzey yönetimde yer alan CEO'nunda içinde bulunduğu, dahil olduğu, ailenin bağımsız bir plan olarak düşünmeden birçok aşamayı içinde barındıran, bulunduran uzun süreli bir çalışmadır, süreçtir. Aile şirketinde, aile yapılanması ile şirket yapılanması aşamasında, resmi bir Halefiyet planlaması, şirketin geleceğinin devamlılığını sağlayarak, aile şirketinin bir jenerasyondan, diğer bir jenerasyona geçmesi ile yaşam sürecinin artmasını sağlayan bir planlamadır. Aile şirketinin var olma gerekçesine etki eden bir unsurdur.

Bu planlamanın hedefi ve amacını olağan veya olağanüstü durumlarda pozisyonu boşalan herhangi bir üst düzey yöneticinin yerine yetkin ve etkin yapının boşluk ve ara vermeden, gerekli vasıf ve liderliği devam ettirmektir. Aile şirketinde etkin bir üst düzey CEO Halefiyet planlaması, aile üyesi olsun veya olmasın, bir sonraki CEO olarak en yetkin ve etkin, yetenekli kişinin kazanımına imkân sağlamaktır. CEO seçiminde tüm aile üyelerinin kurulunun, belirli üst düzey yöneticilerinin, gerekli hissedarların seçim sürecinde olmaları, üzerinde uzlaşması, kolektif yapı ile hareket edilmesi gereklidir. Bu süreç aile şirketinin kültürü, gelişiminin, farklılaşmasını sağlayacaktır.

- **Aile Yapısına Göre, CEO Halefiyet Planının Adımları ve Uygulamaya Alınması**

Aile şirketlerinde, CEO Halefiyet Planlaması, aile şirketinin yapısına, işin karmaşıklığına, kompleksliğine, ailenin işe katılım yapısına, aile üyesi olan uygun CEO adaylarının varlığına bağlı olarak, her bir aile şirketine göre farklılık gösterir. Aile şirketlerinde, aile yapısının oluşumu CEO Halefiyet planının kapsamını, gelişimini belirler. Aile şirketinin Halefiyet planına hazırlık yapılması, geliştirilmesi, farklılaştırılması gerekmektedir.

- **CEO Halefiyet planlamasına Erken Başlama Gelişimi, Aşaması**

Kapsamlı bir Halefiyet planlama adımları oluşturulur. Bu yapıda mevcut görevde olan CEO ile birlikte gelecekte görev alacak CEO'nun seçimine başlanmalıdır. Bu süreç için önerimiz gelecek atama için en erken adımın, en erken sürede atılması, başlatılmasıdır. Şirketin geleceği, devamlılığı için oldukça önemlidir. Şirkete özenle, dikkatle seçilmiş bir CEO'nun var olması, CEO'nun halefi olma konusunda hazırlığın yapılması, gelecek adına, şirketin gelişimi, yönetim boşluğu olmaması adına oldukça önemli stratejik bir karar ve adımdır. Çünkü, CEO'nun aile içinden seçilmesi planlanabilir, CEO seçim sürecini erken başlatmak özellikle bu durumlar için oldukça önem arz eder.

Aile üyelerinden olan, daha genç nesilden bir sonraki CEO 'yu seçmek ve yetiştirmek, aile dışından CEO seçiminden daha uzun bir zaman alır. Daha uzun zamana ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışmada, birçok aile şirketinde, Halefiyet planlaması adımı, çalışmaları üst düzey yönetim danışmanları ile birlikte CEO tarafından başlatılır. Eğer bu durumu CEO yeterince erken zamanda, aşamada üstlenmiyor olması durumu var ise, etkin bir yönetim kurulu yapısı ile, yönetim kurulu Halefiyet planının oluşmasında ısrarcı olmalı, uygulamaya alınmasını sağlamalıdır.

- **Halefiyet Planlamasında, Kariyer Gelişimi ile Uygulamaların Oluşturulması**

Etkin ve etkili bir Halefiyet planı, ailenin kurumsal yapılanması ve şirket için en iyi adayın kim olacağının, olabileceğinin değer ve gereken kriterlerine göre seçilmesi ile oluşturulur. Mevcut CEO 'dan sonra gelecek kişi, aile şirketinin içinden CEO'nun şirket içi potansiyel hedef kaynaktan veya aile bireylerinden seçilecek ise, planlı bir kariyer gelişim planlaması oluşturulur, takip edilir, gelişim değerlendirilir.

Gelişerek, yaşanarak, uygulayarak planlaması sıkı bir şekilde yapılarak potansiyel CEO'ların gelişimi sağlanır. Eğer şirket içi ve aileden bir aday/lar yok ise, dışarıdan bir CEO ataması kararı verilmiş ise, bu durumda Yönetim Kurulunun da dahil olduğu bir kurul, komite oluşturulur. Bu kurul, komite çalışmalarında uygun adayı belirlemeden önce CEO için seçim kriterlerini detaylı şekilde oluşturur, bunun sonrası süreci başlatır. Geniş bir hedef potansiyel havuzu için, daha geniş kanallardan, profesyonel kişilerden hizmet alınmalıdır. Daha geniş bir adaylar içerisinde seçim yapılması daha etkin ve verimli bir gelecek için sonuç oluşturur.

- **Halefiyet Planlamasında, Önerilerin ve Tavsiyelerin Alınması Aşaması**

Halefiyet planlamasında, şirket için etkin ve yetkin eğer bağımsız yönetim kurulu üye/leri var ise onların düşünceleri de alınmalıdır. Eğer yok ise güvenilen, güvenilir üst düzey yöneticilerden de düşüncelerini almak ve karar aşamasında kriterleri belirlemede önemli olacaktır. Aday aile içinden olacak ise, Ailenin Kurumsal Yapılanma Sürecinde izlenmesi gereken, oluşumu sağlamış adımlara göre çalışmalar yapılır. Bu adımlar içerisinde oluşumu sağlamış Aile Meclisi, Aile Konseyi, Aile Kurullarının da düşünceleri alınır. Bu çalışmalar neticesinde CEO seçim planlamasında olumlu, verimli bir sonuca gidilmiş olur.

- **Halefiyet Planlamasında, Uzlaşma Yapısının Oluşturulması**

Kararı verilecek, seçimi yapılacak CEO etkin ve etkili olabilmesi, başarılı olabilmesi için, aile şirketinin asıl hissedarlarının kabullenmesine bağlıdır. Ayrıca yönetim kurulu aile içinden gelen, aile dışından olan profesyonel üst düzey yöneticilerinde bunu kabullenmesi, ayrıca tüm hissedarlarında aynı görüşe sahip olması ile bütünlük kabul ile CEO'nun başarı oranı yükselmiş, gelecek planlaması başarı ile yapılmış olacaktır.

- **Halefiyet Planlamasında, Devir Sürecinde, Geçiş Sürecine Açıklık Getirilmesi, Belirlenmesi**

Eğer bu süreç doğru belirlenmez, yönetilmez ise, yapılacak çalışmalar ile bütünleşik bir yapı oluşturulamaz. Açık ve netleşmeyen hiçbir husus kalmamalıdır. Bunun için mevcut CEO ile halefi için, belirlenmiş CEO için oldukça açık bir geçiş süreci, planı yapılmalıdır. Her hususun detayı belirlenmelidir. Bu planlama hem mevcut devir tarihini hem de mevcut CEO'nun görevinden ayrılma aşamasının ne şekilde olacağını, yeni Halefin, CEO'nun katılım aşamasının ne şekilde olacağını en iyi şekilde oluşturulduğu, dönemi, zamanı ifade eder,

