



AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSAL YAPILANMAYA YÖNELİK BİLİNMESİ GEREKENLER!

Dr. Murat KÜÇÜKBEZİRCİ
Aile Şirketleri Hizmetler Lideri
Yönetim Danışmanlığı Koordinatörü

İÇİNDEKİLER

AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSAL YAPILANMAYA YÖNELİK BİLİNMESİ GEREKENLERİ ..

| | |
|--|----|
| A. AİLE ŞİRKETLERİ KURUMSALLAŞMALI MI? | 3 |
| B. AİLE ŞİRKETLERİNDE STRATEJİK YÖNETİMİN ÖNEMİ!..... | 8 |
| C. AİLE ŞİRKETLERİNDE, KURUMSAL YAPILANMADA YÖNETİM KURULUNUN VE İCRA KURULUNUN ÖNEMİ!..... | 11 |
| D. KURUCULAR KAÇ YAŞINA KADAR İŞİN BAŞINDA OLMALIDIR? NE ZAMAN DEVİR YAPMALIDIR? | 13 |
| E. AİLE ŞİRKETLERİNDE NESİLDEN NESİLE HATASIZ GEÇİŞİN ÖNEMİ!..... | 15 |
| F. AİLE ŞİRKETLERİNDE VELİAHT SEÇMENİN HAYATİ ÖNEMİ..... | 17 |
| G. AİLE’Mİ ŞİRKETE HİZMET ETMELİ? YOKSA ŞİRKET’Mİ AİLEYE HİZMET ETMELİ?..... | 18 |
| H. AİLE ŞİRKETLERİNDE AİLELER NEDEN AYRILIYOR? | 20 |
| İ. DANIŞMANLIK NEDİR? DANIŞMANLIK HİZMETİ NASIL ALINMALIDIR?..... | 23 |
| • Aile Şirketleri Ne Zaman Danışmanlık Almalıdır? Nasıl Bir Danışmanlık Hizmeti Dediğimizde Ne Yapmalısınız? | 24 |
| J. AİLE ŞİRKETLERİNE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ | 30 |

AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSAL YAPILANMAYA YÖNELİK BİLİNMESİ GEREKENLER!

A. AİLE ŞİRKETLERİ KURUMSALLAŞMALI MI?

Başarılı şirketler, geçmiş dönemlerde elde edilen başarılarına ulaşmak için kullandıkları stratejilerin her zaman geçerli olacağı yanılgısına düşebilirler. Değişen ve gelişen dünyada, şirketler geleneksel yöntemlerle başarıya ulaşabilecekleri fikrini savunabilir. Değişime direnip başarısızlığa uğrayabilir. Bu şirketin geleceği açısından en önemli tehlikelerden biridir. Aile şirketinin sürekliliği için geçmiş başarılarına sonsuz güven yerine, değişime hazır hale gelmelidir. Kurumsal bir yapı, şirketin başarısının sürekliliği için zorunluluktur. Kurumsal yapılanma ya da kurumsallaşma denildiğinde, genelde patronların işten çekilmeleri ve işi tamamen profesyonellere devretme gibi bir yanlış görüş yaygın olarak kabul edilmektedir. Oysa, kurumsallaşma, patronların işi tamamen profesyonellere bırakması demek değil, aksine patronların işin başında olmasında ve diğer çalışanlarla kolektif bir çalışma ruhu kurulmasında inanılmaz faydalar vardır.

Kurumsallaşma şirket yönetiminin bir 'sistem' haline gelebilmesidir. Her sistemde olduğu gibi, kurumsallaşmada da rollerin ve görevlerin belirlenmiş olması ve sistemin kendi bütünlüğü içinde işleyebilmesinin ve karşılıklı etkileşimin altyapısının kurulmuş olması gerekir. Bu bağlamda kurumsallaşma denildiğinde "şirketin" kurumsallaşması anlaşılmalıdır.

Aile Şirketlerinin kurumsallaşması genelde üzerinde düşünülmeyen ama aile şirketlerinde en temel problemleri yaratan bir konu Kurumsallaşma 'sistem haline gelmek' olarak tanımlandığına göre, sadece şirketin sistem haline gelmesi yetmez. Aile ilişkilerinin de bir sistem haline getirilmesi, bunun için de ailenin ve şirketin birlikte ve yeniden yapılandırılması gerekmektedir. Yeniden yapılanma ile şirketlerde yeni bir organizasyon yapısı oluşturulmalı ve bu yapı içinde yer alan herkesin görevi, yetkileri ve sorumlulukları yazılı olarak belirlenmelidir. Bu şirketlerde uygulanabilecek bir görev yetki ve sorumluluk yönetmeliği ve personel yönetmeliği oluşturulmalıdır. Böylece bu işletmelerde karar alma süreci belirli kurallara bağlanır ve işletmenin kurumsallaşması için bir adım atılır. Diğer taraftan bu tür işletmelerde iş tanımları yapılmalı, iş planı ve akışları dokümanite edilmeli, iyi bir iş ve belge akışı sağlanmalıdır.

Etkin bir raporlama sistemi kurulmalı ve yönetimin gereksinim duyduğu bilgiler güncel olarak raporlanmalıdır. Maliyet ve stok kontrolü sağlamak, maliyet azaltılmasına gitmek için etkin bir muhasebe ve raporlama sistemi kurulmalıdır. Daha sonra bütçe uygulamalarına başlanmalıdır. Birimlerin daha sistemli hale getirilerek birimler arası belge ve bilgi akışında süreklilik sağlanarak, birimlerin daha etkin ve verimli çalışması sağlanmalıdır. Sonuç olarak, aile şirketlerinde mevcut sistemleri iyileştirmek, sistem haline getirmek oldukça zordur ve de mevcut sistemi daha da içinden çıkılmaz hale getirebilir. Bu nedenle aile şirketlerinde ailenin ve şirketin bütünlüğü korunarak yeniden yapılandırılmaları gerekmektedir. Ülkemizde köklü denilebilecek en uzun ömürlü aile şirketleri dördüncü kuşağın idaresinde. Yani kurucusunun üzerinden ancak birkaç nesil geçmiş. Burada olaya geniş bir açıdan bakmamızın büyük önemi vardır.

Türk işletmeleri neden uzun yaşamıyor derken sadece yönetimsel beceriksizliği vurgulamak çok doğru değildir. Bugüne kadar yaşamış aile şirketlerinin sayısı üzerinde uzun uzun durmak yerine bundan sonra Türk işletmelerini nasıl uzun ömürlü kılar ve büyüme potansiyellerini harekete geçiririz diye düşünmeliyiz. Zira en uzun ömürlü dediğimiz şirketlerin bile ne kadar büyüyebildikleri ortadadır. Varılması gereken nokta sadece şirketin ömrünü uzatmak değil onların gelişimini de sağlamak olmalıdır.

Şirketin devamlılığı için gerekli çalışmalar ve faaliyetler yürütülürken, patronların da şirketin geleceğini bugünden görebilmeleri için uygun stratejiler geliştirilmelidir. Patronlar artık sahada çarpışmaktansa geleceği tahmin etmeli, stratejileri ile işletmenin gelişmesine yön vermelidir. Amaç; değişim ve gelişim sağlamadan, yerinde sayan bir şirket değil, her zaman değişim ve gelişimlere açık, yeni sistemlere ayak uydurabilen, fırsatları iyi gözlemleyen ve takip eden, geleceğini sürdürülebilir bir yapıya taşıyan şirket olmaktır. Ülkemizde kısa vadede önemli başarılarla imza atmış ve gerçekten çok hızlı bir büyüme trendine girmiş şirketler mevcuttur. Bu şirketlerin sahipleri unutmamalıdır ki, işler her zaman istenildiği gibi gitmeyebilir. Mevcutla yetinen, gelişime ayak uydurmayan şirketler zaman içerisinde gerilemeye mahkûmdur. Maddi açıdan erişilen büyüklük, şirketin çok yaşayacağı ya da kurumsal olduğu anlamına da gelmemektedir.

Bu maddi güç şirketin devamlılığını sağlar ya da yaşatır diye düşünmeden önce, şirketin yönetim altyapısının sağlam temeller üzerine oturtulması zaruridir. Zamanında çok popüler olan ve çok büyük maddi güce sahip şirketlerin piyasadan silinişini ve yok oluşlarını ibret almak gerekmektedir. Çoğunun yok oluşlarının temelinde, kurumsal bir yapıya sahip olunmaması, strateji ve vizyon yoksunluğu yatmaktadır.

Kurumsallaşma çalışmalarına ciddi olarak başlama isteğinde olan ve profesyonel desteğe ihtiyacı olan şirketler genellikle otuzun üzerinde çalışana sahip şirketlerdir. İş hacminin artması ile iş süreçlerinin çoğalması, istihdamın artması ile çalışanların idaresinin güçleşmesi, yaygın akrabalık ilişkileri ile aile içinden şirket yönetimine müdahalelerin artması işletmelere kurumsallaşma zorunluluğunu hissettirmektedir. Şirket ve aile kültürünü oluşturarak birbiriyle etkileşimlerini sağlamak kurumsallaşmada amaçlanan en önemli konulardan biridir.

Şirket ve aile kurumsallaştırdıktan sonra şirket sahiplerinin geleceği planlayabilmek için daha fazla zaman bulabilecekleri muhakkaktır. En azından bu ölçekteki şirketlerin artık kurumsallaşma yoluna çıkarak, onları iç piyasanın esaretinden kurtaracak, dünyaya vizyoncu bakışla görerek stratejiler üzerine çalışmalı, vizyonlarını geliştirmeleri gerekmektedir. İşte o zaman kurum, kurumsallaşmaya başlamış, gelecek vizyonunu tanımlamış demektir.

- **Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Şu Temel Konulara Dikkat Edilmelidir**

- Ortaklar/ hissedarlar sözleşmesi,
- Aile anayasası,
- Vizyon ve misyonun net olarak belirlenmesi,
- Yönetim Kurulunda bağımsız üyeler,
- İş planının (kısa, orta ve uzun vadeli) olması,
- Uzman profesyoneller+ menfaat birliği,
- Bağımsız dış denetim + İç denetim.

İyi yönetim için kurum olarak kalmaya değil, kurumsallaşmaya yani Kurumsal Yapılanmaya ihtiyaç vardır.

Bir işletmenin büyümesi ve gelişmesi değişik parametrelerle ifade edilebilir,

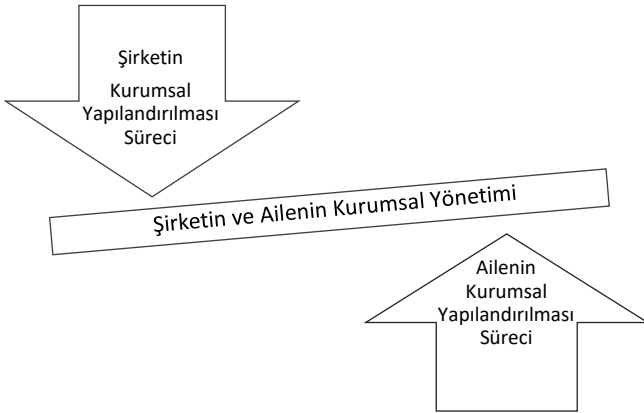
- Ciro,
- Kar,
- Öz sermaye vb.

Ancak, büyüme ve gelişmenin gerçek ölçüsü, Organizasyonel gelişmedir. Aile Şirketlerinin rekabet güçlerini geliştirmeleri için şunları yapmalıdırlar.

- Stratejik Yönetimi oluşturun, yazın,
- Yönetim Kurallarını oluşturun ve tavizsiz uygulayın,
- Kurumsal Değişimi sağlayın,
- Etkin bir Kontrol ve Denetim Sistemi kurun,
- Aile ile şirket ilişkilerini kurumsallaştırın,

Aile Şirketlerini Zora Sokan Ana Konular;

- Aile üyeleri arasındaki beklentiler,
- Çatışmalar, yetki, güç, otorite devrinin gelişimi kurumsallaşma alt yapısının eksikliği,
 - o Ailenin Kurumsal Yapılandırılması Sürecinde,
 - o Şirketin Kurumsal Yapılandırılması Sürecinde,



B. AİLE ŞİRKETLERİNDE STRATEJİK YÖNETİMİN ÖNEMİ!

“Akhaialılar’ın hükümdarı Philippoemenis hakkında tarihçilerin yaptıkları övgülerden biri, onun barış zamanında, savaş yönetme tekniklerinden başka bir işle uğraşmaması üzerinedir. Dostları ile arazide gezerken sık sık durup onlara sorular sorarmış: Düşman şu tepede olsa, biz de ordumuzla burada bulunsak hangimiz daha avantajlı durumda olurduk? Savaş düzenimizi bozmadan onlara nasıl yanaşırdık? Geri çekilmek için ne yapardık? Onlar geri çekilseler biz nasıl kovalardık? Bir savaşta ordunun başına gelebilecek bütün durumları, yol boyunca dostları ile görüşür, onların düşüncelerini alır, kendi düşüncelerini anlatır, gerekçelerini gösterirmiş. Böylesine sürekli düşünmeleri sayesinde, ordularını yönetirken hiçbir zaman çaresini bulamayacak bir güçlkle karşılaşmamış. İşte akıllı hükümdar böyle davranır. Barış zamanını boş yere harcamaz, kötü günlerinde yararlanmak için hazırlanır. Öyle ki, bir gün talihi yaver gitmezse, onun doğuracağı güçlklere karşı hazırlıklı olur.”

Tüm dünyada küreselleşme, hızlı teknolojik değişim, yeni oluşan pazarlar, müşteri beklentilerinin değişmesi vs. nedenler sonucu ortaya çıkan ve her geçen gün giderek daha da ezici rekabet karşısında organizasyonlar daha stratejik düşünmek, stratejik planlamaya ve stratejik karar almaya eskisinden daha fazla önem vermek zorunda kalmışlardır. Stratejik yönetim 1980’li yıllar öncesinde özel sektör alanında, sadece çok uluslu şirketler, büyük holding ve şirketler tarafından bilinir ve uygulanırken, günümüzde ise çok sayıda şirket ve organizasyon, stratejik yönetimi araç olarak kullanmaktadırlar.

Stratejik Yönetim, özel sektör, kamu sektörü ve kâr amacı gütmeyen gönüllü (üçüncü) sektörde faaliyet gösteren tüm organizasyonlarda geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gerekli işlemlerin tespit edilmesine imkân sağlayan bir yönetim tekniğidir. Bu tanım içerisinde her ne kadar isim olarak belirtilmese de;

- Vizyon,
- Misyon,
- Strateji
- Aksiyon olmak üzere başlıca dört unsur yer almaktadır.

Aile şirketlerinde genel olarak. Organizasyon şeması, görev tanımları ve yetki ve sorumluluk net değildir hatta yoktur ve iş gücü devir oranı yüksektir. Çalışanlar ve patronlar arasında 'biz' ve 'onlar' ayrımı bulunur. Şirket sahipleri genellikle kendilerini daha deneyimli, bilgili, zeki ve işi daha fazla biliyor gördüklerinden kendilerini aşan yöneticilerle çalışmak istememektedirler. Raporlara, eğitime kısaca işin ve organizasyonun tüm bileşenlerine yeterince duyarlı olmayıp sadece üretim ve satış odaklı çalıştıkları için sistemin tamamını görmekte zorlanırlar. Bu zorluğu aşarak rapor üzerinden hâkimiyet kuramadıklarından da kendilerince önemli birimlere aileden birilerini koyma gereği duyarlar.

Stratejik yönetimin özelliklerini ortaya koymadan önce "stratejik yönetim" kavramının tanımlanmasında yarar bulunmaktadır. Araştırmacı W. Barry ise stratejik yönetimi şu şekilde tanımlamaktadır: "Stratejik yönetim, bir organizasyonun gelecekte varmak istediği hedefleri ve bu hedefe nasıl ulaşılacağını gösteren süreci analiz eder." (Barry, 1986:10) Hemen belirtelim, kimi yönetim uzmanları stratejik planlama ile stratejik yönetimin aynı anlama gelmediklerini, stratejik planlamanın esasen stratejik yönetimde bir aşamayı oluşturduğunu ifade etmektedirler.

Gerçekten de bir organizasyonda amaçların gerçekleştirilmesi için stratejiler oluşturulurken ilk aşamada bu stratejilerin bir planlaması yapılır, daha sonra bu planlanan stratejiler uygulanır ve son aşamada ise uygulama sonuçları gözden geçirilir ve denetlenir. Bu nedenle, stratejik planlamayı, stratejik yönetim kavramından ayırmak gerekir. Stratejik yönetim, bir organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için etkili stratejiler geliştirmesini, bunların planlanmasını, uygulanmasını ve kontrolünü ifade eder. Bir başka ifadeyle, stratejik yönetim, ezici bir rekabetle yüz yüze bulunan şirketlerin daha doğrusu tüm organizasyonların rakipleri ile yarışabilmeleri için ne yapmaları ne tür stratejiler izlemeleri gerektiğini inceleyen bir araştırma alanıdır.

Stratejik yönetim esasen şirket üst yönetimini ilgilendiren bir konudur. Üst yönetim tarafından oluşturulan stratejik planlama daha alt kademelerde görev alacak birim yöneticileri tarafından uygulanır ve izlenir. Stratejik yönetimin başarısı için stratejik yönetim sürecinde görev alacak birim yöneticileri, uzmanlar ve danışmanların belirlenmesi önem taşımaktadır. Stratejik yönetim, organizasyonun dış ve iç çevresini değerlendirmeye imkân veren bir yönetim tekniğidir. Stratejik yönetim, organizasyonun kendi iç yapısındaki güçlü ve zayıf yönlerin analiz edilmesine imkân sağlar. Özetle; stratejik yönetim ile organizasyonun sahip olduğu kaynaklar, güçlü ve zayıf yönler, dış çevredeki fırsatlar ve tehlikeler tespit ve analiz edilir.

Stratejik yönetim, organizasyonun gelecekle ilgili faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesine imkân sağlar. İşte tüm bu sebepler göz önüne alındığında Aile Şirketleri Stratejik yönetime önem vermeli ve sağlam bir strateji ile yola devam etmelidir.

C. AİLE ŞİRKETLERİNDE, KURUMSAL YAPILANMADA YÖNETİM KURULUNUN ve İCRA KURULUNUN ÖNEMİ!

Aile şirketleri aile kontrolünde olmayan şirketlere nazaran farklı özelliklere sahiptir. İşin ve ailenin birbirini etkilediği bu şirketlerde, sürekliliğin devamı ve büyüme için aile ve şirket yönetim sistemlerinin geliştirilmesine ihtiyaç vardır. Yönetim Kurulu, ülkemizde olduğu gibi şirketin hâkim ortakların veya diğer hisse sahiplerinin ve paydaşların da haklarını da koruyacak şekilde şirketi idare ve temsil eden etkili ve yetkili bir kuruldur. Yönetim Kurulu, alacağı stratejik, taktiksel kararlarla, şirketin risk yapısını, büyüme ve gelişim stratejilerini en iyi şekilde, akılcı bir yönetim kararları ile şirketin uzun vadeli planlarını yaparak, gelecek konumlamasını da belirleyen bir kuruldur. Yönetim Kurulu, alacağı ve almış olduğu tüm kararların derinliğinde başta hissedarlarının olmak üzere, şirketin etki yapısında olan tüm kişilerin çıkarlarını korumalı ve olumlu şekilde gözetmelidir. Şirketin etkilenebileceği risklerin en minimuma, en aza indirgemelidir. Yönetim Kurulu, şirketin stratejik kararlarını alır, hedeflerini belirler.

Yönetim Kurulu, şirketten menfaat bekleyen pay sahiplerinin risklerini en aza indirgeyen risk yönetimi, bilgi yönetimi ve ilgili tüm süreçlere yönelik iç kontrol sistemlerinin oluşturulmasını sağlar, oluşturur. Kurumsal şirket yapısında, icra yönetimi ile kontrol mekanizmasının ayrışımını sağlar, işleyişini koordine eder, icra fonksiyonunun denetimi için, iç kontrol sisteminin kurulmasını ve işleyişini sağlar. Kurumsal Yapılanma süreci kapsamında, Yönetim Kurulu Başkanı ile İcra Kurulu Başkanının yetkileri net bir şekilde oluşturulmalı, ayrıştırılmalı, bu ayrışım yazılı hale getirilerek, uygulamaya alınmalıdır. Ayrıca, Yönetim Kurulu Başkanının ve İcra Kurulu Başkanının aynı kişi olması kararı şirket gerekliliği için söz konusu ise bu durum iyi analiz edilmeli, stratejik düşünce ve yönetim analizi yapılmalıdır. Bu durum kesin bir şekilde gerekçeli olarak Ortaklar Genel Kurulunda bilgi verilmeli, gerekçeli detaylı olarak açıklanmalıdır.

Yönetim Kurulu şirket ile hissedarlar arasında ana denge unsurudur. Muhtemel menfaat, çıkar çatışmalarından dolayı ortaya çıkabilecek sorunların çözümlenmesinde dengeyi sağlar, çözümlene işlevini yerine getirir. Yönetim Kurullarının oluşum sürecinde; Şirketin İcra fonksiyonu görevi olan ve olmayan üyelerden oluşur. Yönetim Kurulundaki kişi şirketin günlük operasyonel faaliyetlerinde olmayan kişilerden oluşmalıdır. Yönetim Kurulu üyelerinin çoğunluğu İcrada olmayan kişilerden oluşur. Bu ayrışım Kurumsal Yapılanma sürecinde özenle uygulamaya alınmalıdır.

Aile şirketlerinde, yönetim kurulu üyelerini belirlerken, şirketin değerliliğine, ihtiyacına, gelişim stratejilerine değer katacak yönetim ve yönetim konularında gerekli niteliklere sahip bireylerden olması gerekmektedir. Verimli farklılığı ortaya koyabilecek bir Yönetim Kurulu oluşumu için bir üye seçiminde duygusal olunmamalıdır. Kişilerin aileye bağlı olup olmadıklarına bakılmaksızın şirketin gelişimine katkı yapabilecek niteliklerdeki kişilerin seçimine odaklanılmalıdır. Ancak gerçek şudur ki; aile şirketlerinin büyük çoğunluğunda aile üyelerinden oluşan bir kurul özelliğine sahiptir.

Kurumsal Yapılanma sürecinde Yönetim Kurulu, İcra Kurulu, Aile Meclisi, Aile Konseyi, Kurumsal Yönetim Komitesi ve diğer oluşumu sağlanacak üst kurulların oluşumunda şirketin niteliğine, yapısına, ölçeğine göre oluşturulmalıdır. Kurumsal Yapılanma aşamasında şirketin dinamiklerine göre oluşum ve farklılaşma sağlanmalıdır. Yönetim Kurulunun verimliliği ve farklılaştırması takip edilmeli, ölçümlene, değerliliği yapılmalıdır.

D. KURUCULAR KAÇ YAŞINA KADAR İŞİN BAŞINDA OLMALIDIR? NE ZAMAN DEVİR YAPMALIDIR?

Aile şirketlerinde büyüklüklerine göre Yönetim Kurulu, İcra Kurulları, diğer üst kurullar şekillenmiştir. Kurucular diğer nesillere göre daha fazla çalışması, çalışmış olmaları, profesyonellere ve aile bireyelerine, örnek davranışlar sergilemelidirler. Sosyal davranışlarda, ilişkilerde örnek olmalıdırlar, Kurucular, nesillere ben değil biz kavramını oluşturmaları, oluşumunu sağlamalıdırlar. Ülkemizde Kurumsallaşma farklı algılanmaktadır.

Aile şirketlerinde kimine göre nesilden nesile geçişin tamamlanması, nesile geçişi yapabilen şirketler olarak algılanmaktadır. Diğer bir algıda Organizasyonel bir farklılaşma, iyileşme olarak algılanmaktadır. Aile şirketlerinde işler belirli bir yere geldiğinde, bir büyüklüğe, gelişime ulaşıldığında işin bütünlüğü içerisinde Ailenin farklılaşması, Kurumsallaşması, Şirketin Kurumsal yapısında kaçınılmaz bir gerçek olmaktadır.

Kurucular için işin kendisinin yanında yönetim ve Organizasyonel büyüklük, verimlilik, kalite, aile bireyelerinin işin içerisine dahil olma süreçleri, insan ilişkileri, maliyet ve diğer fonksiyonel konular girdiğinde artık aile şirketinin sahiplerinin alışık olmadığı, gelişimi kaçınılmaz konular ile tanışılmış, gelişimi şart ve zorunluluk olan çalışmaların, gelişmelerin yapılması gerekliliği ile artık tanışılmıştır.

İşte bu süreçte Kurumsallaşma mı? Kurumsallaş (a) mama mı? İle karşı karşıya kalınmış olacaktır.

Kurucuların yaş değeriilikleri de belirli bir yere gelmiştir. İş rotasyonlarını, iş devirlerini, yönetim şekillerini farklılaştırmak, geliştirmek, nesillere devretmek istemektedirler, ama hangi yol ve yöntemle, bu iş nasıl olacak? Nasıl planlanacak ve nasıl gerçekleşecek? Bir tarafta ömürlerini verdikleri şirketleri, bir tarafta emeklilik planı, işi devir planı, bir tarafta aileleri ve aile bireylerinin yetenek ve yetkinlikleri, işi kime devredeceklerinin kararı, kendilerinin nerede olacakları, nerede duracaklarının kararı gibi birçok sorularının cevabını çalışmaktadırlar.

Öncelikle kurucular şunu iyi bilmelidirler ki; her bir aile şirketinin dinamikleri, yapıları, örf ve adetleri, yönetim anlayışı, değeriilikleri farklıdır. Şu çok iyi bildiğim aile şirketi şu uygulamayı yapmış, aynı örnek uygulamayı alıp şirketlerinde uygulamaya yönelik kararlar almasın, kendine özgü ailesine, aile şirketine özgü kurumsal yapılanmasını geliştirmelidir. Bu Kurumsal Yapılanma Süreci kurucunun, kurucuların işi ne zaman devredeceklerini, neyi nasıl, hangi şekilde kontrol edeceklerinin cevabını verecektir. Bu süreç uzun soluklu bir maraton olduğunu da unutmamalıdır. Ailenin ve aile şirketinin ömrünün uzun olmasını istiyor ise Ailenin ve Şirketin Kurumsal Yapılanma Süreci içerisinde devir planlamasının planlı bir şekilde gerçekleşmesi gerçeğini iyi bilmelidir. Bu sürecin planlanmasını ve adımını birebir kavrayarak ve bütünleştirerek kararını birlikişilerle birlikte vermelidir.

E. AİLE ŞİRKETLERİNDE NESİLDEN NESİLE HATASIZ GEÇİŞİN ÖNEMİ!

Aile şirketleri, Türk ekonomisinin temelinde, halen kurucuları tarafından yönetilen şirket sayısı oldukça fazla olduğu bilinmektedir. Peki ya devir zamanı geldiğinde ne olacak? Türkiye’de birçok aile şirketi, kuruluşlarının yirmi beş ila ellinci yıllarına girmişlerdir. Bu şirketlerin birçoğu ikinci kuşağa geçme aşamasındadır. Hem şirketini kurumsallaştırmaya hem de ailesini kurumsallaştırmaya çalışan aile şirketlerine baktığımızda patron kavramının, ikinci nesilde patron ve yönetici kavramı olarak iki bölümde olduğunu, oluştuğunu görmekteyiz.

Türkiye’deki aile şirketlerinde en büyük problemin kurumsallaşma aşamasına entegrasyon ve bilinçlenme, profesyonelleşmeye geçiş sürecinde, ikinci nesile devir aşamasında olduğunu görmekteyiz. Aile yönetim anlayışında geçmişten gelen alışkanlıklar ve yönetim bilinci tarzından dolayı patronlar, yetki ve sorumluluğu devretmede, profesyonel yönetime işi devretmede, ikinci nesile süreci devretmekte zorluklar yaşamaktadırlar. İkinci kuşağın var olan sistem ve işletme düzenini yok edeceğini, bozacağını düşünmektedirler.

Bizler işin önünde olmaz, şirkette olmaz isek işlerin yürümeyeceği düşüncesi Türkiye’de birçok sayıdaki şirket sahibi tarafından (patron) öngörülen ortak bir kanaat, düşünce olarak karşımıza çıkmaktadır. Bununla birlikte aile şirketlerinde şirketin kurumsallaşma sürecinin de yapılamamış olması, şirket çalışanlarının iş tanımlamalarının kesin ve net olmaması, Organizasyonel yapının tam oluşturulamamış olması, yetki devrinin delegasyonunun tam yapılamamış olması gibi birçok sorunlarda devam etmektedir.

Aile Şirketlerinde yaşanan en önemli problemlerden birisi yetki devrinin tamamlanmamasıdır. Ailelerin profesyonellere yetki devrinin yapılmasındaki güçlüklerdir. Bunun da en büyük sebebi profesyonel olan ama aile dışından olan kişilere karşı oluşan güvensizliktir. Bir başka sorun, varis tespitine ilişkin. Varis ve miras planlaması ve emeklilik planı aile şirketlerinde hemen hiç yok. Bu durumun nelere yol açabileceğini iyi düşünerek hareket etmelidirler.

Profesyonel yöneticiler açısından bakılınca, aile şirketlerinde tepe yönetim ve kritik görevler için nitelikten çok, akrabalık derecesi, yakınlık temel kriter olarak alınır. Bu da tepe yönetimine yükselmek ve şirkette söz sahibi olmak isteyen profesyonel yöneticilerin şirketten ayrılmalarına sebep olmaktadır. Aile ilişkilerinin ön planda olması nedeniyle objektif kriterlere dayanan bir yönetim sisteminin kurulmaması riski, aile şirketlerinde ciddi bir tehdit olarak kendini hissettirmektedir. Aile şirketlerinin genel olarak kurumsallaşmada etkili olan faktörler, problemler ise şöyle özetlenebilir,

- İşletme kültürü tamamen aile kültürünün etkisinde olması,
- Uzun vadeli ve belirgin stratejilerin olmaması,
- Stratejik planların yetersiz olması,
- Mali yönetimin, sorumluluğunun profesyonel olarak yönetilmemesi,
- Etkin ve sağlıklı işleyen bir üretim politikalarının olmaması,
- İnsan kaynakları politikalarının olmaması,

İşte bunların gelecekte vereceği zararlar iyi analiz edilmeli ve planlanmalıdır.

F. AİLE ŞİRKETLERİNDE VELİAHT SEÇMENİN HAYATİ ÖNEMİ

Aile anayasalarının oluşumu çalışmalarında en önemli olanlarından birisi olan aile üyelerinin istihdam stratejilerinin nasıl ne şekilde şekillendirileceği konusu, çalışmasıdır. Şirketlerde aile süreçlerinden oluşan tepe yönetiminin davranışları, yönetim anlayışları, profesyonel bakış açıları, gelecek nesillere devir planlamaları, şirketlerin kurumsallaşma aşamalarının doğru ve sağlıklı olmasını sağlarken, gelişebilen, sürdürülebilir başarıyı yakalamaları da doğru şekliyle gerçekleşmektedir. Şirketlerde artık kuruculara düşen görevler kadar yeni nesillere de önemli görevleri üstlenmeleri gerekliliği, ortaya çıkmakta, düşmektedir.

Aile içerisinde aile yönetimindeki tecrübeler, şirket yönetimindeki tecrübeleri kurucular, aile büyükleri yeni neslin dinamikleri ile bütünleştirerek farklılaşmayı sağlamalıdır. Aile bireylerinden kişiler aile şirketine dahil olacak ise, aile üyelerinin en az iki yıl kendilerini farklı şekliyle yetiştirmeleri için, şirket dışında çalışma planlaması, kariyer plan bütünlüğü ile yapılmalıdır.

Aile şirketleri aile üyesi istihdam politikalarını Aile anayasası kapsamında oluşturmalıdır. Aile anayasasının en önemli bölümlerinden birisi olan aile üyelerinin istihdam edilmesine ilişkin ilkelerin konulmasıdır. İşte bu ilkelerin bütünlüğü işlerliğini doğru oluşturabilmek için, Ailenin Kurumsal Yapılandırılması ile Şirketin Kurumsal Yapılandırılması kapsamında doğru uygulama ve kararlar ile yapılmalıdır. Artık şirketlerin aile bütünlüğünden kopartılarak yürütülmesi mümkün olamamaktadır. Bunun için veliahdi, gelecekte şirketi, şirketleri yönetecek kişinin, kişilerin seçilmesi oldukça planlı, dengeli bir şekilde yapılmalıdır, aksi halde şirketin, şirketlerin ömürlerinin uzun olmadığını, olamayacağını görmektedir.

Aile şirketlerine önerim, aileler işteki aile içi istihdam, velayet stratejilerinin nasıl, ne şekilde olacağına dair kararları, politikalarını, kurucuların kardeş ortaklığı aşamasında kurallara, ilkelere bağlamalı ve uygulamaya almalıdırlar. Bu kurallar, ilkeler aile içerisinde açık bir şekilde belirlenmesi ile kabullenilmesi, kabul ettirilmesi ile Organizasyonel uygulama ve gelişim ile bir bütünlük oluşturacaktır.

Bu uygulamaların bir aile istihdam politikası içeriği ile diğer bir aile şirketinin istihdam politikaları farklılık gösterir. Ayrıca istihdam koşullarını oluşturur iken aile üyeleri arasında ayrımcılık yapılmamalıdır. İstihdam politikası her bir ailenin yapısına göre çalışmalar yapmaktayız, yapılmalıdır.

G. AİLE’Mİ ŞİRKETE HİZMET ETMELİ? YOKSA ŞİRKET’Mİ AİLEYE HİZMET ETMELİ?

Aile şirketleri artık iyi yönetim için kurum yapısında kalmaya değil, kurumsal yapılanma süreci ile kurumsallaşmaya ihtiyacı olduğu bilinci ile hareket etmelidir. Artık şirketler, çoğunluğu oluşturan aile şirketleri şirketlerinin var olması veya yok olması arasındaki ince çizgiyi iyi bilmeli ve analiz edebilmelidirler. Şirketler doğal olarak kurulurlar, gelişirler, olgunlaşırlar, farklılaşırlar, işte bu süreç içerisinde olgunlaşma kurucuların şirketi büyüme süreci ile birlikte olgunlaşmaya geçiş aşaması ile görmek isterler, ikinci nesile doğru bir geçiş yapılır ise genellikle olgunlaşma süreci ikinci nesil ile başlamış olur.

Artık şirket girişimcilik yapısından, bu yönetim anlayışından geçiş yaparak, kurumsallaşmaya başlama dönemi, yani profesyonelleşme sürecine geçiş yapmaya başlar. Bu aşamada girişimci yönetim anlayışına ek olarak yönetim sistemleri geliştirilir, planlama, stratejik farklılaşma, yönetimin geliştirilmesi, kontrol, denetim gibi farklı fonksiyonlara da daha fazla önem verilmeye başlanır.

Bu aşama ikinci nesil için içerisine girişı ve yönetim anlayışının değişimini ifade eder. Bu fonksiyonlar devam ederken, büyük şirketlerde artık kurumsal kültürün, normların yönetilmesi söz konusudur. Artık şirket girişimci yönetimden, profesyonel anlayış ile yönetim değerliliğine geçmiş, kurumsal alt yapısını tamamlamış, yönetim farklılaşmasını sağlamış olduğunu görecektir.

Artık bu süreç şirketin geleceğini doğru planlayabilme sürecini ortaya koymaktadır. Büyüme ve gelişimi aynı oranda seyretmelidir. Bu ince çizgi aile şirketinin var olabilmesi ve yok olması arasındaki ince çizgidir. İşte bu süreci doğru yöneten ve geliştiren kurumlar var olmaya devam edecektir. İşte bu gereklilik Aile şirketi içerisinde yer almış aile bireylerinin kararı ile yön bulacaktır.

Aile'mi şirkete hizmet edecek? Yoksa Şirket'mi aileye hizmet edecektir? Bu şirketin geleceğini belirleyen bir çizgidir. Eğer aile şirkete hizmet eder ise, şirket ve aile var olmaya devam edecektir. Ancak bunun alt yapısı planlanmalı ve desteklenmelidir. Neyin nasıl, ne şekilde yapılacağına planlaması oluşturulmalıdır.

H. AİLE ŞİRKETLERİNDE AİLELER NEDEN AYRILIYOR?

Aile şirketlerinde aileler neden ayrılıyor? diye baktığımızda temel nedenlerin iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Aile şirketi kavramına baktığımızda da temel ayrım noktası çoğunluk hissesine sahip olmaktan, yönetim faaliyetlerinin yürütme yapısının, yetkilerinin aile bireylerinde ağırlık olarak oluşup oluşturulmadığıdır. Aile şirketi öncelikle girişimcilerin oluşturmuş olduğu, belirli bir amaç için bir araya geldiği kaynaklarını bu amacın büyütülmesi amacıyla yönelik oluşturularak çalışmalarının yapılmasıdır. Ana hedef şirketin ilk olarak ayakta kalmasıdır. Yıllar boyunca tüm mücadele şirketin büyümesine yönelik gerçekleşmektedir.

Şirketin buraya gelmesine kadar ki mücadelede özel yaşamlarından ve ihtiyaçlarından vazgeçerek, büyük fedakarlıklar yapılarak bir yere gelinebilmektedir. İşte bu mücadele yapılırken büyüme sağlanıyor, şirketin gelişim için gerekli olan çalışmalar yapılamıyor. Yeteneklerine, deneyimlerine bakılmaksızın, duygusal, ilkesel olmayan şekliyle, aile bireyleri işin içerisine, şirkete alınmakta şirketin organizasyon bütünlüğünde yükseltilmektedir. Birçok aile şirketinde, aile bireylerine özel konumlar açılmakta, oluşturulmaktadır.

Şirket çalışanları içerisinde gelişim ve performans kriterleri değerlilikleri, kariyer gelişim, planlama adımları dikkate alınmadan aile bireyinin ön plana çıkarılması gerçekleştirilmektedir. Bu durum sadece şirket içerisinde huzursuzluğa değil, aynı zamanda aile içerisinde de bir huzursuzluk sebebi olmaktadır. Aile şirketinde bu durum devam eder iken şirket büyümeye devam ediyor. Kurucu (Patron), kurucular (Patronlar) tüm gücünü, gayretlerini şirketlerine aktarıyor. Bununla birlikte işi teknik boyutlarını da bildiği için sorunlarına kısa vadeli çözümler üretiyor, çözümlenemelerde yapıyorlar.

Çözümlemiş olduğunu, çözümlediklerini düşünerek işlerine devam ediyorlar. Şirketin faaliyet alanında rekabet az ise büyüme daha da hızlı gelişmektedir. Zaman içerisinde öyle bir an geliyor ki şirket pazar taleplerine yetişmekte zorlanmaya başlıyor. Şirketin gelişim süreci, yönetsel yapısı, böyle bir büyüklüğe cevap verebilme gücüne Organizasyonel değerliliğe sahip olamadığı için şirket artık büyüme noktasında olumsuz bir güç ile karşı karşıya kalmaktadır. Artık (patron) kurucular şirketi geliştiren değil büyümesini ve gelişmesini engelleyen bir güç haline dönüşmektedir.

Artık işlere yetişilememektedir. Kurucular (patronlar), işi kurmuş işine gönülden bağlanmış, işi bırakmak istememektedirler. İkinci nesile şirket devir yolu ile, veraset vasıtası ile geçmiştir. İkinci nesil kuruculardan, birinci nesilden farklı eğitim almış, farklı dinamiklere, değerlere sahiptir. Üçüncü nesilde ise bu farklılaşma, bu ayrışım iyice belirgin hale gelmektedir. Şirket üçüncü nesillerde işe adaptasyonu, sevmemesi mümkün olabilmektedir. Sadece mal varlığına, servete ortak olmak isteği, duyguları fazlaca olmaktadır. Şirket içerisinde farklı kuşakların birlikte yönetim içerisinde olması, ikinci kuşaktaki hissedarların sayısı ile üçüncü kuşaktaki hissedarların sayısı farklılaşabilmektedir.

İkinci nesil aile bireyleri ile kurucuların patronların değerlilikleri, düşünceleri farklılaşabilmektedir. Ailenin gelişimi, büyümesi ile iletişim yapısı, hissedar sayısının artması, hissedarların kültürel farklılıkları ile aile zorluklar yaşamaya başlamakta, bu durum şirket yönetimine de yansımaya başlamaktadır. İşte aile bireyleri ile, eşlerin de diğer bireylerinin de konunun, konuların içerisine girmesi ile farklı oluşumlar, düşüncelerde ortaya çıkabilmektedir. Aile içerisinde kurucuların, vefatı, işi bırakması söz konusu olduğunda işi kim yönetecek sorusunun cevabı da önemli bir konudur. Bunlar gibi çok değişken konulu, konularla dolu varyasyonlar ortaya çıkmaktadır.

Konular ve kapsamlar, sorunlar her aileye ve aile şirketlerine göre farklılık gösterdiğini de unutmayalım. Kaç aile şirketinin ailevi sorunlar sebebiyle yok olduğunu, kapanmak zorunda olduğunu görebilmekteyiz. Aile şirketlerinde çıkan sorunların, sebeplerini, kardeşler arası anlaşmazlıkların en üst seviye olduğunu, bunu mirasla ilgili anlaşmazlıkların, aile içi anlaşmazlıkların talep ettiğini görüyoruz, bununla birlikte kardeşler ve kuzenler arasındaki anlaşmazlıkların geldiğini, aileler arası anlaşmazlıkların en alt oranda gerçekleştiğini, sebep olduğunu görmekteyiz. Ülkemizde aile şirketlerinde ayrılma vakalarını incelediğimizde aile şirketlerinin yok olmasının ana nedenlerinin önceden alınması gereken Ailenin Kurumsal Yapılandırılma, Şirketin Kurumsal Yapılandırılma adımlarının yerinde ve zamanında oluşturulmadığı, sürekli ötelendiğinin sebep olduğunu görebiliyoruz.

Hatalı ve eksik çalışmaların yapılmasının, kısa süreçte bu yapılanmaların oluşturulması düşüncelerinin de etkili olduğunu, mülkiyet ve yönetim kontrolünde kuşaklar arası anlaşmazlıkların, probleme dönüşmesi, şirket ve aile içi yetki, güç ve otoritenin başarılı şekilde oluşturulamamış olması, **ailenin ve şirketin ilişkilerini düzenleyecek kurumsal yapısının oluşturulamamış olması**, sistemlerinin oluşmaması, ailenin kurumsal yapısının entegrasyonunun kurulamamış olması, aile şirketlerinin ömrünü kısaltmakta ve aile şirketinin ayrışmasına, ayrılmalarına sebebiyet vermektedir.

Aile şirketinin ayrılmasına sebebiyet veren bazı anlaşmazlıkları ise; Kardeşler arası anlaşmazlıklar, Miras ile ilgili anlaşmazlıklar, Aile içi anlaşmazlıklar, Kuzenler arası anlaşmazlıklar ve Aileler arası anlaşmazlıklar olarak sıralayabiliriz.

İ. DANIŞMANLIK NEDİR? DANIŞMANLIK HİZMETİ NASIL ALINMALIDIR?

- Danışmanlıktan Ne Anlıyoruz?
- Danışmanlık Yaklaşımı Nedir?
- Ne Zaman Danışmanlık Alınmalıdır? Sorularına baktığımızda aşağıdaki açıklamaları verebiliriz;

Dünya konjonktüründe artık şirketler küresel şirket olma yolunda ilerlemektedirler. Şirketlerin karlılıklarını, verimliliklerini artırabilmeleri için organizasyon gelişimleri, farklılıkları hissedilebilir derecede olmalıdır. Hedeflerini, stratejilerini belirlemiş şirketler daha farklı gelecek vizyonunu sağlamış, farklılaşmış olacaktadırlar.

Ancak bu durumlarını sürekli güncelleştirerek iyileştirmeler yaparak, teknolojilerini farklılaştırarak, yönetim anlayış bilinçlerini değiştirmesi ile mümkün olabilecektir. Şirketlerin küreselleşme stratejilerinde artık sadece üretimin olmadığını, bu yapının değiştiğini görmekteyiz. Endüstrileşme sürecinde tüm bilişim ağlarının, haberleşmelerin, bağlantıların, uygulamaların, markalaşmanın, bilişim alt yapısının farklılaşmasının, tüm verilerinin, haberleşmesinin, organizasyon bütünlüğü ile entegre edilmesi ile mümkün olabildiğini küreselleşen dünyada küresel olma yolunda ilerleyen şirketlerde olduğunu görmekteyiz.

Dünya ülkelerine baktığımızda şirketlerin en eski ve en baskın şirket, işletme organizasyonunu, şeklini aile şirketlerinin oluşturduğunu görüyoruz. Bu temel işletmelerden, işletmelerin ölçekleri, yapıları, organizasyon gelişim şekilleri ortaya çıkmaktadır. Dünya'da birçok ülkede genel işletmelerin yüzde doksan beşi aile şirketlerinden oluşmaktadır.

Ülkelerin gelişmelerine önemli katkılar sağlamaktadırlar. Diğer kalan orandaki şirketler ise ortaklı olan, uluslararası ortaklık sürecine geçmiş, aile şirketlerinin iştirak ettiği şirketler veya aile şirketine iştirak, bağlı ortaklık olarak yapılandırılmış şirket türlerinden, statülerinden oluşmaktadır. Aile şirketleri küçük ve orta büyüklükteki şirketler ile büyük holdingler, şirketler grubu şekliyle oluşmuşlardır.

- **Aile Şirketleri Ne Zaman Danışmanlık Almalıdır? Nasıl Bir Danışmanlık Hizmeti Dediğimizde Ne Yapmalısınız?**

Şirketler öncelikle danışmanlık almayı planladığı işletmeyi ve danışmanları tanımalıdır. Karşılıklı iletişim ve güven, kişisel iletişim, diyalog, bilgi, bilgilendirme aşamaları detaylı olarak ortaya konulmalıdır. Danışmanların da şirket hakkında bilgi almasını sağlamalıdır. Karşılıklı etkileşim üst düzeye getirilmelidir. Aile şirketlerine önerim, sürekli olarak mali ve hukuki danışmanları süreklilik arz eden yönetim danışmaları da olmalıdır. Kurumsal Yapılanma bilinç düzeylerini ve farklılaşma isteklerini öncelikle iyi tanımlamırlar. Bu süreci kurumsal yapılanma sürecine başlayacakları danışmanları ile derin analiz ederek, derin analiz sonrası çıkacak raporlamayı iyice detaylıca analiz etmeli ve planlamaları oluşturulmalıdır.

Bu planlamalar değişim gösterebilir, öncelik sırası değişebilir, bu danışmanın tecrübesi ile doğru orantılıdır. Danışmanlarını, üst yönetim iyi dinlemelidirler, yetkilendirmelidirler. Alınacak danışmanlıklar kısa süreli veya uzun süreli olabilir. Kapsamı ve detayı konu ve kapsama göre değişiklik gösterebilir. Şirketler danışmanlıkları sürekli ve detaylı şekliyle almalıdırlar. Çünkü danışmanlık ile çözümlenecek konuları iç bünyelerinde çözmeye çalışmaları halinde daha uzun sürede ve hatalı riskli çözümlene sonuçları ortaya çıkabilir, çıkma ihtimali de yüksektir. Bunun için de işin uzmanları bulunmalı ve problemsiz sonuçlar ortaya konularak çözümlenmelerin olması sağlanmalıdır.

Şirketler sorun çözümlenici değil sonuç odaklı, stratejik olmalıdırlar. En büyük zamanlarını gelişim sürecinde stratejik açılımlara, planlamalara odaklanmalıdırlar. Bu adımlar içerisinde yoğunluğu iyileştirme adımlarına verirler ise işte o zaman şirketlerine zarar vermeye başlamışlar demektir. Bunun için zamanlarının çok değerli ve kısa olduğunu bilen ve düşünen şirketler, aile şirketleri küreselleşme yolunda emin adımlarla yollarına, hedeflerine ulaşacaklardır. Önlemlerini de planlayarak almış olacaklardır, dikkatlerini dağıtmayacaklardır.

İşte bunun için ne zaman ve ne şekilde danışmanlık almaları gerektiğini planlayan, iyi analiz etmiş ve ettirmiş şirketler danışmanlık alma zamanında danışmanları ile üst kurulları ile doğru bir şekilde planlamış olacaklardır. Gelişim süreçleri her zaman doğru olacak ve doğruyu gösterecektir. Sonuç olarak; şirketler almak istediği danışmanlık süreçlerini öncelikle detaylandırmalı, danışmanlık sürecini iyi analiz etmeli, sadece alınacak, yapılacak işlerin danışmanlar tarafından sonuçlandırıldığını düşünmemeli, hep birlikte organize olabilecek, takip süreci gerektiren zor bir çalışma olduğunu bilmelidirler. Şirketler danışmanları ile bütünleşmeli, şirketin kurumsal yapılandırılması ve/veya ailenin kurumsal yapılandırılması ile ilgili danışmanlık sürecinde iyi ayrışım yapmalı, ne yapılması gerektiği konusunu iyice algılamalı, hedef stratejileri ile düşünce ile uygulama bütünlüğü kurulmalıdır.

Olumlu ve faydalı bir danışmanlıkların kısa sürede sonuçlanması ve sonuç vermesi mümkün değildir. Şirketler ve aile her danışmanlığın söz ile konuşma ile olduğu düşüncesinden kurtulmalıdır. Bir danışmanlık aşamasının (verimli ve sonuç alıcı sonuçların verimliliği açısından) tespit etme, doğru teşhis, derin analiz, planlama, uygulama, değerlendirme, uyarılama, uyum sağlama, uyum sağlatma, kabullenme, kabullendirme aşamalarından oluştuğunu iyi bilmelidirler.

İşte o zaman danışmanlıktan ne anlaşıldığını, istenen danışmanlık yaklaşımının, açılımının ne yapılmak istendiğinin ne istediğinizin ne zaman danışmanlık alınması gerektiğini iyi tanımlayan bir işletme, bir aile şirketi ise ailesi için nasıl bir danışmanlık çalışması yapılması gerektiğini bilen, analiz edebilen bir yapıya gelmiş olunacaktır. Bu adımların iyi algılanması neticesinde danışmanlık kavramının ve danışmanlık işlerinin hiç kolay olmadığını görmüş olacağız. Şirketin kuruluşu sırasında olmalı diye önerebiliriz, öyle de olmalıdır.

- Mevcut bir sektörde şirketiniz var, bir ortaklık yapacaksınız, mali ve hukuki danışmanınız yanında yönetim danışmanınız da yanınızda olmalıdır,
- Aile Şirketiniz var, oldukça büyüme trendine doğru çıkış yapmaya başladınız, Şirketin Kurumsal Yapılandırılması ve Ailenin Kurumsal Yapılandırılması Danışmanlık çalışmaları ikinci nesil için içerisine girmeden almalısınız,
- Şirketinizde kurucular ve ikinci nesil aynı anda profesyonellerle organizasyonda yer almaya başladı,
- Uluslararası bir ortaklık yapacaksınız,
- Kurumsal kültürünüzü farklılaştıracaksınız, Kurumsallaşmaya adım atacaksınız,
- Dış Ticaret yapınızı, Stratejik Pazar Yönetiminizi geliştireceksiniz,
- Eş ve iş mutluluğu dengeli gitmiyor,
- İşletme içerisine ikinci nesil için içerisine girdi ve yetkilerinizin elinden gittiğini düşünüyorsunuz,
- Kardeşler arasında anlaşmazlıklarınız oluşmaya başlaması,
- Ailenin kurumsallaşmasını istiyorsunuz, İşletmeniz ile Ailenin yapısının birbiri ile karışmamasını işletmenizin daha uzun süre nesillere geçmesini istiyorsunuz, hedefliyorsunuz,
- Mali olarak hatasız, eksiksiz, sorunsuz bir işletmeniz olsun istiyorsunuz,
- Hukuki sorunlar sizi bulmadan önlem almak istiyorsunuz,

- Küresel bir ŞİRKET olmak istiyorsunuz,
- Finansal krizlerde, kriz yönetiminde,
- Şirketin büyüme ve gelişim yapısının aynı yönde seyretmemesi aşamasında,
- İç kontrol ve denetim yapısının kurulması, uygulamasında,
- Şirket evlilikleri veya şirketin ayrışım adımlarının planlanmasında,
- Özel konularda tavsiye, öneri, çözümlene aşamalarında,
- Ekonomik gelişim stratejik planlama ve ekonomik yön verme, analizi çalışmalarında,
- Pazar yönetimindeki gelişim ve farklılaştırmalarda,
- Üst yönetimlerin, Yönetim Kurulu, İcra Kurulu, Aile Meclisi, Aile Konseyi ve diğer üst kurulların etkin ve efektif oluşturulmasında,
- Ortaklık yapısı ve Ortaklık Anayasasının yazımı uygulaması ve oluşturulmasında,
- Aile Anayasası Yazılması ve Oluşturulmasında,
- Şirketlerin Kurumsal Yapılanması ve Oluşturulmasındaki,
- Çalışmalar bütünlüğünde danışmanlık hizmeti alınmalıdır.

Şirketler için danışmanlık tanımı yapıldığı zaman algılamaların verdiğimiz yapıya göre bakışları, düşünceleri şöyle olması gereklidir;

Şöyle ki, genel tanımlama danışmanlık etkin olmalı, doğru planlamalı, verimli olmalı, işleri doğru çözümlmeli, doğru tasarlamalı, doğru uygulamaya almalı ve sonuçları ve çıktılarının yansıması doğru uygulanan metodoloji ile doğru şekliyle şirketlerde hayata geçirilmeli, sonuçları doğruluğu ile herkes tarafından hissedilmeli ve algılanmalıdır.

- **Şirketler Hangi Danışmanlıkları Almak İsterler, Neye İhtiyaç Duyarlar? Hangi Tür Danışmanlıklar Alınabilir?**

- Mali Danışmanlık,
- Hukuki Danışmanlık,
- Teknik Danışmanlık,
- Sistem Yönetim Danışmanlığı,
- Aile Şirketlerinin Kurumsal Yapılandırılması Danışmanlığı,
- Şirketlerin Kurumsal Yapılandırılması Danışmanlığı,
- Üst Kurulların Yapılandırılması (Yönetim Kurulları, İcra Kurulları, diğer üst kurullar, Aile Meclisi, Aile Konseyi yapılandırılması danışmanlığı),
- Kurumsal Kimlik Danışmanlığı,
- Kurumsal Kültür Gelişim Danışmanlığı,
- Özellik Arz eden Konularda Danışmanlık Hizmetleri,
- Stratejik Danışmanlıklar,
- Diğer Danışmanlık Hizmetleri.

Şirketler küçük ölçekli, orta ölçekli, büyük ölçekli statüde de olsa danışmanlık hizmetlerini uygulama süreçlerine dahil etmeden gelişmeleri ve büyümeleri artık mümkün olamamaktadır. Bilgi kaynaklarına ulaşmaları kolaylaşmakla birlikte o kadar da kompleks karmaşık konular, sistematik uygulamalar karşısına çıkmaktadır. Artık bugün en doğruyu, en hızlı, en sistematik hale getirmek, hatasız, geliştirerek sürekli hale getirmek en önemli unsur haline gelmiştir.

Şirketlerin kuruluş, gelişme ve büyüme devamlılıklarındaki piyasa değerliliklerine baktığımızda hangi ölçekte olduğu ve olacağını onların sektörlerindeki sıralamaları yerlerini belirlemektedir. Sürekli olmak isteyen şirketler artık organizasyon değerliliklerini ön plana çıkarmaktadır. Küreselleşen bir şirket yapısını arzu ederek hedeflerine ulaşmak isteyen işletme sayısı gün geçtikçe artmaktadır.

Şirketler objektif ve bağımsız olarak artık kendilerini değerlendirme çalışmalarını sürekli yapmaya başlamışlardır. Bu çalışmalar planlı ve programlı bir şekilde devam etmektedir. Artık şirketler şunu çok iyi biliyorlar ki, neyi, nasıl, ne zaman yapabileceklerini sorunları bilebiliyorlar. Ancak bunu en doğru şekilde nasıl, kiminle, hangi modelleme ve yöntem ile çözebileceklerini bilememektedirler, eksik bilgi sahibi olmaktadır. Dünyada gelişmiş ülkelerdeki şirketleri incelediğimizde gelişme aşamasından başlamış danışmanlık hizmetleri aldıklarını görmekteyiz, bu adım ve süreç şirketlerin her kademesinde değişkenlik göstererek devam etmekte, ettirilmektedir.

Danışmanları ile kararlarını almakta, çözümlemeler yapmakta, sonuçlandırmaktadır. Doğru alınan kararlar her zaman doğru stratejileri ve sonuçları ortaya çıkarmaktadır. Bu yapıda şirketlerin doğru ve sağlıklı büyümelerini ve gelişmelerini sağlamaktadır. Küresel şirket olma sürecine hızlıca ulaşmaktadırlar. Ülkemizde bu anlayış şirketlerin büyüme ölçeğine gelme süreçlerinde ortaya konulmaktadır. Şirketler hala bu adımları kendi yönetimleri ile anlayışları ile çözümlenmeye, uygulamaya çalışmaktadır.

Şirketlerimiz öncelikli danışmanlık kavramının ne olduğunu, neyi ifade ettiğini genel ifadelerden kurtularak analiz etmeli ve değerlendirmelidir. Doğru danışmanlığın ne olduğunu ne olması gerektiğini iyi anlamalıdır. Şirketi için hangi yapıda olduğunu, hangi statüde olduğunu, geleceğini nasıl şekillendireceğini, hedefinin ne olduğunu ne olacağını, aile şirketi ise nasıl bir modelleme ile nesiller boyu devam edeceğini, şirket ölçeğinin iyi analiz edilerek şirketlerin neye ihtiyaç duyulduğunu, bağımsız bir kurumdan derin analiz ettirerek planlaması, orta ve uzun vadeli olarak planlamalıdır.

J. AİLE ŞİRKETLERİNE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Şirket mi aileye yoksa aile mi şirkete hizmet edecek bunun kararı iyi verilmelidir, bunun kararı var olmayı veya yok olmayı belirleyecektir. İşte bu sürecin çözümü şirketin ve ailenin kurumsallaştırılması ile mümkün olabilecektir. Aile ve şirket anayasalarının bir bütün şekliyle oluşturulması ile mümkündür. Şirketlerine rekabet güçlerini geliştirmeleri için şunları yapmalıdırlar;

- Stratejik yönetimi oluşturun, yazın,
- Yönetim kurallarını oluşturun ve tavizsiz uygulayın,
- Kurumsal değişimi sağlayın,
- Etkin bir kontrol ve denetim sistemi kurun,
- Aile ile şirket ilişkilerini kurumsallaştırın,
- Gelecek şirket birleşmelerindedir. Bu konuda hazırlıklı olun,
- Genç jenerasyonun yetiştirilmesine önem verin,
- Kuşaklar arası farkları azaltmak için belirli zamanlarda toplantılar düzenleyin ve öneriler dikkatlerini dikkatle takip edin,
- Aile bireylerinin, özellikle sistemi sürdüren değil de geliştiren eylemlere yönelmesini teşvik edin,
- Hedeflere göre yönetim sistemi kurun, şirketinizdeki gelişmeleri, danışmanlarla birlikte sürekli takip edin,
- Aile Yönetim Kurulu'nda yer almalı, burada aile dışından tecrübeli yönetici / danışmanlar da bulundurun,
- Kurumsal değişimi destekleyin ve oluşturun,
- Hisselerin gelecekteki dağılımı ve liderlik tespiti için Aile Meclisi kurun,

Bugünün Başarılı Kurumları,

- Kurumu başarıya götürecek açık ve seçik bir **MİSYONA**,
- Misyonu destekleyen, tüm çalışanların paylaştığı **“DEĞERLERE”**
- Bu değerleri temsil eden ve rol modeli oluşturan **“KİŞİLERE”**
- Kurumun kültürünü yaşatan öykülere, geleneklere ve **“TÖRELERE”**
- Kurum kültürünü yöneten **“YÖNETİCİLERE”** SAHİPTİR.

Sektöründe önde gelen şirketlerimizde uygulamalı, Aile Anayasası yazımı çalışmalarını tamamladığımız ve devam eden şirketlerimiz vardır.

- Aile “Aile Anayasası” ile var olacaktır,
- Şirket, ailenin şirkete hizmet etmesi ile yükselecektir. Bunun için ailenizin ve şirketinizin kurumsallaşmasına öncelik verin hiçbir şey ailenin geleceğe taşınmasından daha önemli değildir,
- Bu bilinç ve düşünce ile sürekliliğin yolu “AİLE ANAYASASI” ama Aile yapısına, örf adet, düşünce ve felsefesine uyum sağlayan bir Aile Anayasası ile Şirketinizi Kurumsallaştırarak zirveye taşıyabilirsiniz.

Aile ve Şirket Yönetimi Konularının Ayrıştırılması

● **Aile Yönetimi, Aile Meclisi**

- Aile konularını, problemlerini çözümler, sonuçlandırır,
- Aile yapısında, iş ve politikaların belirlenmesini sağlar,
- Aile üyelerinin işe giriş / alım süreçlerini belirler.

● **Şirket Yönetimi, Yönetim Kurulu**

- Şirket / iş konularını çözümler, sonuçlandırır,
- Şirket analizini yapar, performansına göre şirketi yönetir,
- Şirketin şeffaf hesap verebilirlik şekliyle yönetimi sağlar.

Bu ve bunun gibi konuların çözümlenmesi ve ayrışımının yapılması ile şirketin ve ailenin uzun dönemli, nesiller boyu devamı sağlanmış olacaktır. Bunu sağlamayan şirketler artık varlıklarını sürdüremeyecekler, belirli süreç sonrası problemler, çatışmalar, kopmalar başlamış olacaktır. Şirketin kuruluş döneminden bugüne kadar geçen süreçteki heyecan, motivasyon, çok çalışma arzusu, küçük şeylerle yetinme, mutlu olma dönemi, hayatın değişik tarza bürünmüş olması, hayata bakışları da değişmektedir.

Şirketin büyümesi ile ortaklar yeni şirket hissedarlarının eşleri arasındaki gizli rekabet ve düşünce tarzı, hızla büyüyen ve gelişen yeni nesilin işe, işletmeye bakış açısı çok daha farklı olmaktadır. Özellikle yeni nesilin uğraş alanı tamamen farklı yapıdadır. İşletme ve iş bilinci düşüncelerinde ilk sıralarda olan yeni nesilin sayısı oldukça az bir orandadır.

- **Aile Şirketi/Şirketlere ve Aile Üyelerine öneri**

- Öncelikle şirketiniz danışmanlık nedir? Ne değildir? Nasıl danışmanlık hizmeti alınmalıdır? Bunun iyi bir analizini yapmalıdır, bilgilenmelidir,
- Bunun neticesinde kurumsallaşmanın kısa sürede olmayacağını, olamayacağını bilmelidir,
- Şirket yapısına göre bu sürecin üç yıllık bir süreç ile altı yıllık bir süreçten önce tamamlanamayacağı iyi bilinmelidir.

Kurumsallaşma sürecinin Şirketin Kurumsallaştırılması ve Ailenin Kurumsallaştırılması olarak ayrıştırılması gerekmektedir.

Bunu iyi analiz ederek şirket ve aile dinamiklerine göre, aile değerlerine göre bir “PROJE PLANI” haline getirmelidirler. Sabırla, azimle süreci takip etmelidirler. (Bu planlamanın, konularında uzman kişilerle birlikte, inanarak yapılması gerekmektedir).

Hatalı, eksik uygulanan bir süreç ailenin kopmasına, şirketin zor günler geçirmesine sebebiyet verebilir, zor bir süreçten ancak planlama “PROJE PLANI” doğru olur, yapılırsa ise hiçbir problem olmadan süreç devam edecektir.

Bu çalışmaların ve planlamanın; “geleceğe bakış” “gelecek nesillere devir”, “neslinizle birlikte mutlu olmak” projesi olduğunu unutmadan, süreci dikkatle, özenle takip etmelisiniz,

- Kurumsallaşma süreci, Aileyi ve Şirketi tam olarak eksiksiz olarak kapsamalldır, (Büyüme, pazarlama, yönetim, yetki devri, stratejik kararlarda kati ve kesin kurallar işletilmelidir,)
- Şirkette görev almak isteyenler, aileden de olsa / varis olsa da kurumsallaşma ilkeleri işletilmelidir,
- Kurumsal ilke ve kurallarda Yönetim Kurulu, İcra Kurulları işletilmelidir,
- Aile Anayasası mutlaka yazılmalıdır, (Bugün ve gelecek Planlamasında,)
- Şirketin Kurumsallaşma İlkeleri / şartları sağlanmalıdır,
- Ailenin Kurumsallaşması sağlanmalıdır,
- Tek Kişilik Yönetim anlayışından uzaklaşılmalıdır,
- Stratejik kararlar ve Yatırım kararları tek kişilik yönetim tarafından değil, kurumsal bir yapıda geliştirilmiş sistemde olmalıdır, verilmelidir.

- **Şirketlerimizin en çok yaptığı hatalı süreç adımları şöyle olmaktadır;**
 - Kurumsallaşma “Proje Planı” kısa süreli tanımlanmaktadır,
 - Aile Şirketleri danışmanlık hizmetini tam olarak tanımamaktadırlar. Danışmanlık nedir? Yeterli bilgiye sahip değiller,
 - Planlamadaki eksiklik, sürecin nereden, nasıl başlatılacağına tam, net olarak ortaya çıkartılamamış olması,
 - Bölgesel örf adetlerin, aile geleneklerinin, değerlerinin dikkate alınmadan sürecin ilke ve kurallara bağlanmaya, oluşturulmaya çalışılması,
 - Şirketin Kurumsallaştırılması ile Ailenin Kurumsallaştırılmasının birbirine karıştırılması, ayrıştırılamaması,
 - Önce şirket mi Kurumsallaştırılmalı, yoksa Aile mi Kurumsallaştırılmalı bunun sağlıklı planlama ile ortaya çıkartılamaması,
 - Uygulama olmadan, problemi eğitimle çözüme düşüncesinin hâkim olması,
 - Şirket içi kesin kurulların işletilmemesi,
 - Tek kişilik yönetim bilincinin devam etmesi,
 - Yetkili kurulların olmaması, işletilememesi,
 - Aile içi gizli çıkar çatışmalarının olması,
 - Girişimcinin devam ettiği ve çocuklarında şirkette görev aldığı şirketlerdeki çatışmalar,(Kuşak Çatışmalarının Yaşanması.)
 - Kurumsallaşma adına çalışmaların başlatılamamış olması,
 - İkinci nesile devir problemleri, devredememe, gerekli çalışmalardan kaçınma,
 - Aile anayasasının bilincinde olmama, ne sağladığının bilinmemesi,

- Hissedarların eşlerinin (gizli / görünmeyen yüz olarak) şirkete müdahale etmesi,
- Çocuklarını şirket kurallarına göre değil hisse oranında, baskın karakter yapısı, eşlerin düşüncelerine göre, şirket içi üst kademeye yerleştirme düşüncesi,
- Çocukların direkt şirkete dahil edilmesi. Belirli bir kuralın olmaması, (Bunun sonucunda, şirket aileye hizmet etmeye başlıyor,)
- Aile Bireylerinin, şirket yönetim bilincinde, liderlik, hedeflerle yönetim, yeni yönetim bilincinde eksik bilgi sahibi olmaları, kişisel gelişimin yeterince yapılamaması. Şirket Yönetiminin, üretim odaklı gelişim ile entegre götürülememesi,
- Şirketlerde gelinlerin ve damatların durumları net olarak belirlenmiş değildir,
- Harcamalar belirgin ve net kurallar çerçevesinde değildir.

Bahse konu bu temel dinamikler ortaya konulmadan şirketlerin ve ailelerin kurumsallaştırılması mümkün değildir.

En belirgin, dikkat edilmesi dikkate alınması gereken süreç ikinci neslin şirket organizasyonunda yer almış olmasıdır, gelme zorunluluğunun ortaya çıkmış olmasıdır. Bu durum şirketin var olması veya yok olması arasındaki çok ince bir çizgidir.

Artık aile şirketlerinde tespitlerimiz göstermektedir ki Kurucuların ikinci nesile geçişi zorunlu hale gelmiştir. (Yaş ve şirketin büyüme sürecine bağlı olarak.) bu süreç iyi planlanmalıdır, aksi taktirde şirketler problemlerle karşı karşıya kalabileceklerdir.

- **Şirketlerin rekabet güçlerini geliştirmeleri için şunları yapmalıdırlar.**
 - Stratejik Yönetimi oluşturun, yazın,
 - Yönetim Kurallarını oluşturun ve tavizsiz uygulayın,
 - Kurumsal Değişimi sağlayın,
 - Etkin bir Kontrol ve Denetim Sistemi kurun,
 - Aile ile şirket ilişkilerini kurumsallaştırın,
 - Gelecek şirket birleşmelerindedir. Bu konuda hazırlıklı olun,
 - Genç jenerasyonun yetiştirilmesine önem verin,
 - Kuşaklar arası farkları azaltmak için belirli zamanlarda toplantılar düzenleyin ve öneriler dikkatlerini dikkatle takip edin,
 - Aile bireylerinin, özellikle sistemi sürdüren değil de geliştiren eylemlere yönelmesini teşvik edin,
 - Hedeflere Göre Yönetim sistemi kurun, şirketinizdeki gelişmeleri, danışmanlarla birlikte sürekli takip edin,
 - Aile Yönetim Kurulu'nda yer almalı, burada aile dışından tecrübeli yönetici / danışmanlar da bulundurun,
 - Kurumsal Değişimi destekleyin ve oluşturun,
 - Hisselerin gelecekteki dağılımı ve liderlik tespiti için Aile Meclisi kurun,

