

# Şirketlerde Kurumsallaşma ve Aile Anayasası

**Prof. Dr. Neslihan Derin**

En şanslı insanlar en çok varlığa sahip olanlar değil, sahip olduklarını en doğru şekilde kullananlardır.

Ülkemizde aile şirketlerine ilişkin gerek eski Türk Ticaret Kanunu'nda (TTK) gerekse şu an yürürlükte olan Türk Ticaret Kanunu'nda bir tanım bulunmamaktadır. Halbuki, dünya ekonomisinde olduğu gibi Türkiye ekonomisinde de aile şirketleri hem ekonomik değer hem sayı hem de katma değer açısından göz ardı edilemeyecek bir öneme sahiptirler. Nitekim, Türkiye'deki şirketlerin yüzde 95'e yakını ise aile şirketi olup, bu oran yüzde 65 – 80 olan dünya ortalamasının üzerindedir.

## Aile Şirketi?

hisselerin ya da oy haklarının çoğunluğunun şirketi kuran ya da satın alan **kişi** ya da bir **aile** veya **akrabalara** ait olduğu,

ailenin en az **bir üyesi** ya da temsilcisinin üst düzey yönetim kadrosunda ya da şirket yönetiminde **günlük** sorumluluklara sahip olduğu,

halka açık şirketlerde ise:  
şirketi kuran veya satın alan kişinin (ya da ailelerin) oy haklarının en az **%25'ine** sahip olduğu ve aileden en az bir kişinin şirket **yönetim kurulunda** görev aldığı şirketlerdir.

## *Aile Şirketleri- Sayılar*

- Forbes'ın milyarderler listesinin %40'tan fazlası aile şirketi sahiplerinden,
- Dünyanın en zengin ilk 10'unun 7'si aile şirketi sahibi
- Avrupa'daki 100 aile şirketinin yıllık toplam geliri 1.1 trilyon Euro. Bu rakam, İspanya'nın GSYH'sına eşit
- Dünyanın ikinci büyük otomobil üreticisi Volkswagen, Avrupa'nın en büyük aile şirketi. %32'sine Piech ailesi sahip
- Listenin ikinci sırasında ise Hindistan kökenli Mittal ailesinin Arcelor Mittal çelik şirketi var. Geçen yılki geliri 50.7 milyar Euro ve ailenin payı %42
- Fransız ve Alman ailelerin ilk 100'de egemenliği var, ancak ilk 10'a bakıldığında Alman aile şirketleri öne çıkıyor (Volkswagen, BMW, Aldi, Bosch, vb)
- Avrupa'nın en büyük 100 aile şirket listesinde Türkiye'den üç aile şirketi bulunuyor. Koç Grubu 16., Hacı Ömer Sabancı Holding 28., Doğuş Grubu ise 61.
- Sektör dağılımına bakıldığında, aile şirketleri en çok perakende sektöründe. Şirketlerin %20'si perakendeyle bağlantılı.



PORSCHE

Walmart  
Save money. Live better.



BOSCH



DOĞUŞ GRUBU



groupe carrefour



Yaşar

UNITED COLORS  
OF BENETTON.



## Amerika'daki aile şirketleri ve yaşam süreleri

Eyalet	Şirket	Kuruluş tarihi	Yaşı	İş alanı	Aile	Nesil
New hampshire	Tutle market gardens	1640	359	Tarım	Tutle	12
Massachusetts	Barker farm	1642	357	Tarım	Barker	11
Delawere	Miller farm	1684	315	Tarım	Miller	9
Connecticut	The lyman farm	1741	258	Tarım	Lyman	8
Indiana	Gardner&Son	1816	183	Cenaze işlemleri	Gardner	7
Idao	Wilson Farm	1820	179	Tarım	Patoray	6
New york	G.H.peters	1825	174	Metal üretimi	Howe	5

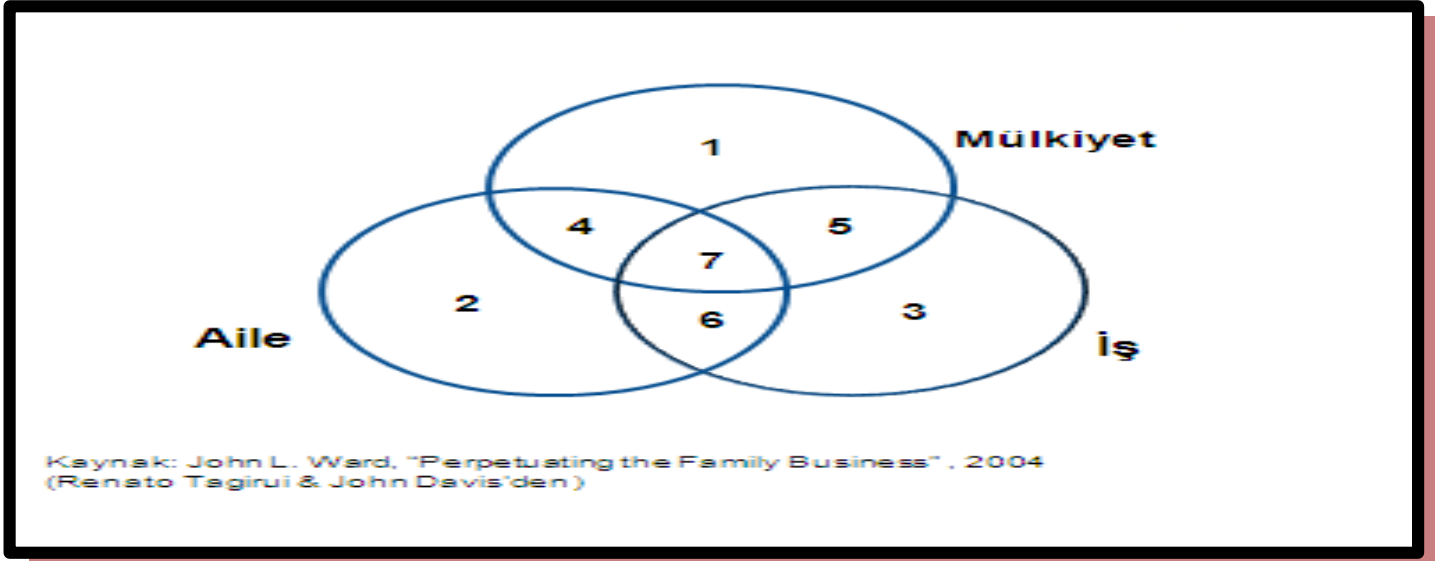
## Türkiye'deki aile şirketleri ve yaşam süreleri

Şirket	Kurucu	Kuruluş Tarihi	Nesil
Vefa Bozacısı	Hacı Sadık	1870	4
Hacı Bekir Lokumları	Hacı Bekir	1877	4
Çögenler Helvacılık	Rasih Efendi	1883	4
Teksima Tekstil	Mehmet Botsalı	1893	4
Kamil Koç Otobüsleri	Kamil Koç	1923	3
Eyüp Sabri Tuncer Kolonya	Eyüp Sabri Tuncer	1923	3
Doluca Şarapları	Nihat Kutman	1926	3
Tatko	Ahmet Yılmaz	1926	3
Koç Holding	Vehbi Koç	1926	3
Kent Gıda A.Ş.	Abdullah Tahsincioğlu	1927	3
Nuh Çimento	Nuh Mehmet Baldöktü	1942	3
Sabancı Holding	Hacı Ömer Sabancı	1946	3
Yeni Karamürsel Mağaza	Nuri Güven	1950	3
Ördekçioğlu Mutfak Eşyaları	Ahmet Ördekçioğlu	1919	2
Uzel Makina	İbrahim Uzel	1940	2



- Amerika Birleşik Devletleri'nde, ortalama olarak, yeni kurulan aile işletmelerinin % 40'ı daha ilk beş yılda yok olmakta, geri kalanların % 66'sı birinci kuşakta batmakta ya da el değiştirmektedir. Dolayısıyla ikinci kuşağa kadar yaşayabilen aile işletmelerinin oranı % 20'yi geçmemekte ve hatta bu % 20 nin ise ancak % 17'si üçüncü kuşağa kadar devam edebilmektedir. Sonuç olarak birinci kuşak tarafından kurulmuş olan 100 aile işletmesinden sadece 3.4 tanesi üçüncü kuşağa kadar yaşamını sürdürebilmektedir. İngiliz aile işletmeleri de % 3.3 oranında üçüncü kuşağa devredebilmektedir. Türkiye de de benzer bir durum söz konusudur.
- aile işletmelerinin varlıklarını sürdürmesi ve nesiller boyunca yaşaması, çok arzu edilmekle birlikte, gerçek hayatta, çok karşılaşılan bir durum değildir..

## AİLE ŞİRKETİNİN YAPISI VE AİLE ŞİRKETİNDEKİ ROLLER

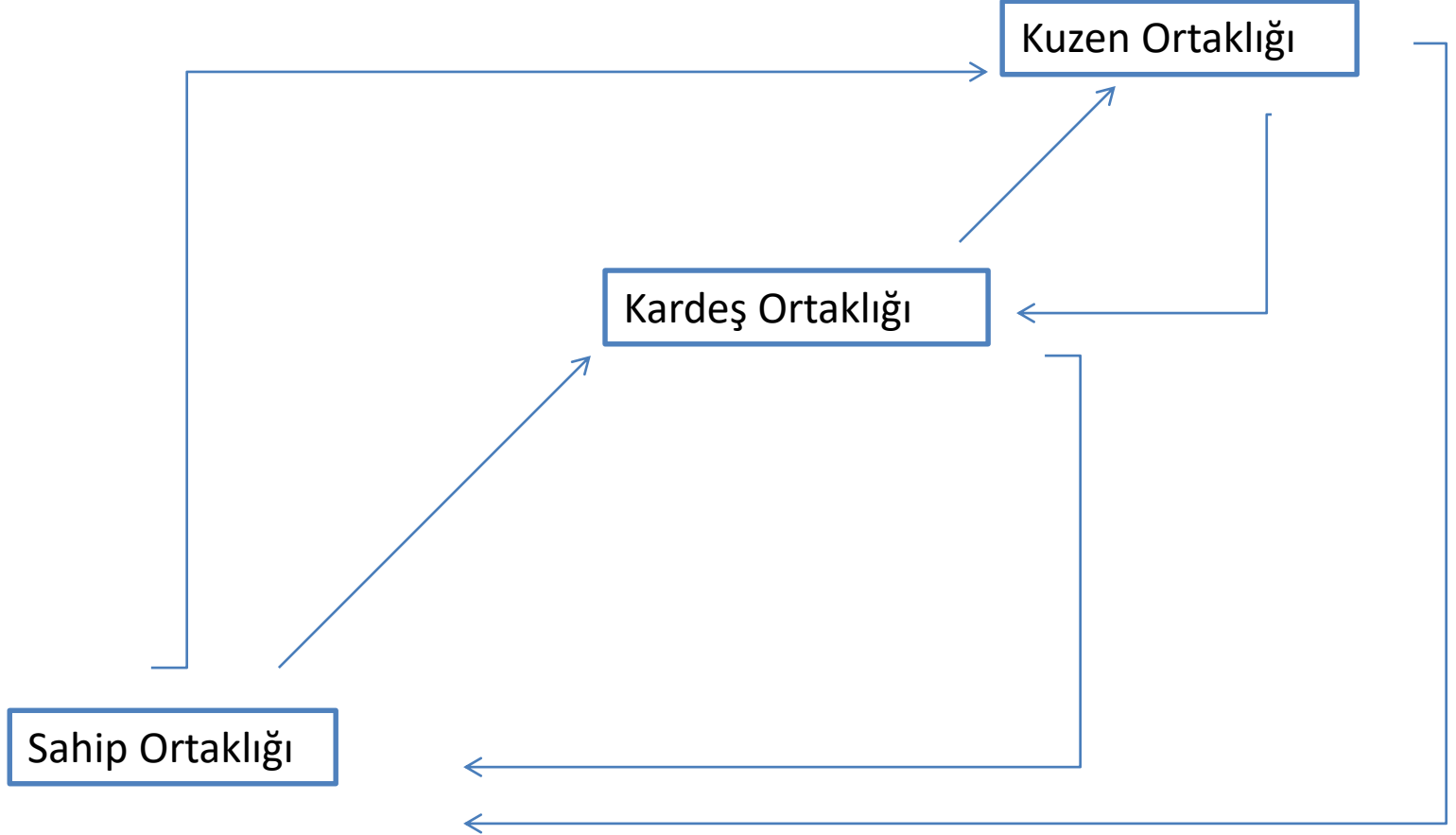


- Aileden gelen roller
- Mülkiyet hakkından gelen roller
- İşletmede yer almaktan doğan roller

# Aile ve İşletme Hedefleri

Ailenin Hedefleri	İşletmenin Hedefleri
Her şey için eşit fırsat	Başarıya göre terfi
Aile üyelerinin çalışması	Nitelikli insan gücü
Aileye devretme	Profesyonel yönetim
Yüksek kar payı	Yatırım
Kar	Büyüme
Güvenlik ve güvence	Risk

# Dönüşüm Şekilleri



Royal Dutch/Shell grubunun yaptığı bir araştırma sonucunda uzun ömürlü Şirketlerin ortak dört özelliği belirlenmiştir.

- Şirketin yaşadığı çevreye uyumu ve öğrenme yeteneği,
- Kendi ilerinde bağlılık ve güçlü kimlik anlayışı,
- Merkezkaç yönetim
- Msrife yapılmayan harcamalar.

## *Kurumsallaşma nedir?*

### Kurumsallaşma:

***Bir işletmenin, faaliyetlerini kişilerin varlığına bağımlı olmadan sürdürebilmesini ve geliştirebilmesini sağlayan bir yapı oluşturulmasıdır.***

Şirketlerin, patron, lider yönetici ve önemli personele bağımlı olmadan faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde yürütebilmeleri ve geliştirebilmeleridir.

Çevresel değişme ile birlikte organizasyonel değişimin ve bu değişim doğrultusunda standardizasyonun sağlanmasıdır.

Örgütün ayrı bir kimlik kazanması ve sosyal ihtiyaç ve baskıların doğal ürünü olarak duyarlı ve esnek bir organizma haline gelmesi sürecidir.

Kurumsallaşma, patronların işi tamamen profesyonellere bırakması, bir sürü danışman toplaması, şirketin sırlarını dışarıya çıkarması demek değildir. Tam tersine, patronların işin başında olması ve diğer çalışanlarla kolektif bir çalışma ruhu oluşturmasını gerektirir.

## KURUMSAL YÖNETİM NEDEN ÖNEMLİDİR?

Operasyonel ve Finansal Verimliliği artırır

Özkaynakla finansmana (dış kaynaklar) erişim imkanını sağlar

Şirket değerini artırır, sermaye maliyetini azaltır.

Vekil maliyetini azaltır

Piyasalara güven sağlar ve firma reputasyonunu artırır.



*Hisse/hissedar değerlerini artırır*



*Rekabet gücünü artırır*



*Sürdürülebilirliği sağlar*



## *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*

***Aile şirketlerinin temel amaçlarından birisi, şirketlerin devamlılıklarını temin ederek, sonraki kuşaklara devretmektir- “sürdürülebilirlik”***

“Aile ilişkilerinin kurumsallaşması” genelde, üzerinde çok fazla düşünülmeyen ama aile şirketlerinde en temel problemleri yaratan bir konudur.

Kurumsallaşma “sistem haline gelmek” olarak düşünüldüğünde, sadece şirketin sistem haline gelmesi yetmez, aile ilişkilerinin de bir sistem haline getirilmesi gerekir.

***Sadece şirketin/yönetimin değil; ailenin de kurumsallaşması gereklidir.***



# Aile İşletmeleri

**Aklen**  
Lider

**Ailenin kurumsallaşması**  
Aile Konseyi  
Aile Anayasası  
Yönetim Kurulu  
Devir planı  
Paydaşlar Arası sözleşme

**Ruhen**

**Bedenen**

**Şirketin Kurumsallaşması**  
Amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturmayı (Stratejik plan)  
İş ve görev tanımlarının yapılması  
İç yönetmelikleri oluşturmayı  
Yetki ve sorumlulukları dağıtarak profesyonel bir yönetime geçmeyi içermektedir.

# Aile Konseyi (Aile Meclisi)

Varis seçme, hazırlama; emeklilik koşullarını belirleme; hisse ve hissedarlık sözleşmesi düzenleme; boşanma, evlilik, ölüm gibi konulara ilişkin politikalar belirleme; aile üyelerinin şirkette çalışma koşullarını, haklarını ve sorumluluklarını saptama gibi konular üzerinde odaklanır.

Aile konseyi, ailelerin işletmeyle ve aileyle ilgili sorunlarını tartışmak üzere belirli sürelerle bir araya geldikleri topluluktur.

Aile konseyinin temel işlevi, aile üyelerinin değerlerini, ihtiyaçlarını ve şirketten beklentilerini saptamak ve ailenin uzun vadeli çıkarlarını koruyacak politikalar geliştirecek bir ortam oluşturmaktır.

# Aile konseyi

Aile konseyi üyeleri özenle belirlenmeli ve şirket yönetimi anlamında değil aile birlikteliği anlamında en çok hatırı sayılır aile üyeleri bu konseye dahil edilmelidir. Bu konseyin amacı, hem tüm aile bireylerini şirket hakkında bilgi sahibi yapmak hem de sosyal ortamlarda aile birlikteliğini devam ettirecek platformlar hazırlamaktır.

# Aile konseyi

Özetle, aile konseyinin sorumlulukları, aşağıda yer alan konulara ilişkindir.

- Aile planlarının geliştirilmesine rehberlik etmek,
- Stratejik risk planını geliştirmek,
- Şirket stratejilerini gözden geçirmek,
- Aile değerlerini ve ailenin varlık nedenini gelecek kuşaklara aktarmak,
- Fikirlerin paylaşımı için bir aile forumunu önermek,
- Aile kararlılığını ve katılımın teşvik etmek,
- Ailenin hissedarlık eğitim programlarına katılımını desteklemek,
- Gelecek kuşak için aile liderleri geliştirmek,
- Aile ve şirket arasındaki ilişkileri izlemek,
- Aile planlarını ve programlarını uygulamaya koymak.

# Aile Anayasası

Genel olarak aile anayasasını; aile ve Şirket arasındaki etkileŐimin nasıl olması gerektiğini belirten yazılı kurallar bütünü olarak ifade etmek mümkündür.

Başka bir ifadeyle aile anayasası, aile ilişkilerini örgütsel amaçlar doğrultusunda kurumsallaştırmak ve Şirketin sürekliliğini temin etmek amacıyla yönetimle ilgili kuralları ve karşılaŐılması muhtemel sorunların nasıl çözüleceğini içeren yazılı bir kaynaktır.”

Aile anayasası aile Şirketinin yönetilmesinde ve aile tarafından alınacak kararlara kılavuz olacak ailenin misyonu, değerleri, prensipleri, rolleri ve hedeflerini iğerir. Aile anayasasında aile malvarlığına ve aile bireyleri olan ortaklara ait yönetimsel güce, hissedar olma koşullarına, hisse devri ve mirasın nasıl dağıtılacağına, aile konseyine, ailenin yönetimi ile ilgili görev ve sorumluluklara, halefiyet planına ilişkin ilkelere yer verilir.

Aile anayasası hukukun önüne asla geçemez. Bu doküman, her şeyden öncelikli olarak iyi niyet çerçevesinde şirketin ömrünü uzatmak amaçlı yazılı olarak düzenlenen prensipler bütünüdür. Aile anayasalarında belirlenen kuralların şirket esas sözleşmesine bağlanması bu kuralların hukuki geçerlilik ve yaptırım kazanabilmeleri için uygulanan bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Aile anayasasında yer alan düzenlemeler üç başlık altına toplanabilecektir. Bunlar;

- (i) Aileye ilişkin düzenlemeler,
- (ii) Şirkete ilişkin düzenlemeler ve
- (iii) Anayasaya ilişkin düzenlemeler.

**Aileye ilişkin düzenlemeler** daha çok aile ilişkileri, temel değerler ve sosyal sorumluluklar gibi konuları içermektedir. **Şirkete ilişkin düzenlemeler** ise yönetim biçimi, hisseler ve hisselerin kuşaklar arası devri, yatırım kararları, profesyonel yönetim ilkeleri gibi konuları kapsar.

**Anayasaya ilişkin düzenlemeler** ise daha çok amaç, kapsam, anayasa değişiklikleri gibi konulardır



# Aile Anayasasının Hukuki Boyutu

Türk hukuku bakımından herhangi bir şekil şartına bağlı değildir. Aile anayasası, Türk Borçlar Kanunu'ndaki sözleşme serbestisi ilkesi çerçevesinde tarafların mutabık kalacağı herhangi bir şekilde yapılabilir. Diğer bir deyişle, aile anayasaları Tür Hukukundaki atipik sözleşmelerdendir. Ancak, uygulama kolaylığı, doğabilecek ihtilafları önleme ve olası bir yargı sürecinde ispat rolü taşınması amacıyla aile anayasalarının yazılı olarak yapılması ve bu anayasa üzerinde mutabık kalan tüm aile üyelerinin imzasını taşıması tavsiye edilmektedir.

Aile anayasasında belirlenen ilke ve kurallara aykırı davranışlar halinde aile anayasasına aykırılık gerekçesi ile söz konusu olacak yaptırımlar da yine aile anayasasında düzenlenmektedir.

Aile anayasasına ilişkin diğer önemli bir nokta, aile anayasasının sadece anayasayı imzalayan aile üyeleri açısından bağlayıcı olduğu, yani aile anayasasında imzası bulunmayan aile üyeleri açısından hukuki bir bağlayıcılığının söz konusu olmayacağıdır.

Şirket, aile anayasasının tarafı olmadığı için herhangi bir sözleşme ihlali nedeniyle şirkete karşı herhangi bir icra veya dava yöneltilemeyecektir. Bununla birlikte, aile anayasasını imzalayan aile üyelerinin, anlaşmaya aykırı hareket eden aile üyesinden/şirket ortağından hukuki talep ve kararlaştırılmış ise cezai şart istemesi gündeme gelebilecektir.

## AİLE ANAYASASI (ÖRNEK)

1. Aile anayasasının gerekçesi
2. Anayasanın amacı
3. Anayasanın tarafları
4. Anayasadaki tanımlar
5. Aile değerlerinin tanımları
6. Aile şirketi olarak değerler
7. Şirket sahiplerinin amaçları
8. aile organları
9. Şirketin vizyonu
10. İnsan kaynakları politikası
11. Sosyal sorumluluk politikası
12. Şirketin yönetim kurulu ve üst yönetim
13. Şirketin mali kaynaklarından ödünç alma-borçlanma; şirkete borç verme
14. Şirketin temsili
15. Ailenin yönetimi
16. Hissedarların ve ortaklık yapısının düzenlenmesi,
17. Hisse devri
18. İşletme İsmi ve markanın korunması
19. İşletme varlıklarının mülkiyeti ve korunması

## AİLE ANAYASASI

### (ÖRNEK)

20. Şirket değerinin belirlenmesi
21. Ailede oluşan değişiklik ve gelişmeler doğrultusunda “*Anayasanın*” güncellenmesi
22. Yürürlük tarihi
23. Anayasanın ekleri

**Aile anayasasının hazırlanma süreci içeriğinden daha önemlidir**

# Yönetim Kurulu

- Büyük ölçekli aile işletmelerinin yönetiminde etkili rol oynayan önemli bir kurul yönetim kuruludur. Yönetim kurulu, uzun dönemli şirket stratejilerini belirlemek, uygulamaları kontrol etmek, işletmenin içerisinde bulunduğu koşulları dikkate alarak alternatif faaliyet alanları tespit etmek gibi amaçlarla faaliyet gösterir.

# Devir Planı

- Paydaşların en duyarlı oldukları konu, kendi çocuklarına ilişkin gelecek beklentileridir. Tüm çocuklar tepe yönetimine gelemeyeceğinden, bunun gereksiz bir yanşa dönüşmesi, zamanında yapılacak devir planlaması ve buna uygun olarak yeni kuşakların yetiştirilmesi ile engellenebilecektir. Çocukların bilgi, beceri ve yeteneklerine uygun bir süreçten geçmeleri gerekliliği göz önünde tutulmalıdır.

Çağlayan yaptığı arştırmada aile işletmelerinin yaşam sürelerinin kısa olma nedenlerini şu şekilde sıralamaktadır

- •Devir işleminin doğru zamanda yapılamaması,
- Devir planlarının olmaması,
- Aile anayasasının hazırlanmaması,



# Hissedarlar sözleşmesi

Bu sözleşme taraflar arasında bilinir ve onları bağlar, üçüncü kişilerin bilgisine açık değildir. Hissedarlar Sözleşmesinde önemli görülen bu hükümlerin detaylandırılarak düzenlenmesi gerekmektedir. Ayrıca, aile anayasasında ve hissedarlar sözleşmesinde mevcut olan ve şirketi de bağlaması istenilen hükümler var ise bu hükümler Türk Ticaret Kanunu'nun izin verdiği ölçüde şirket ana sözleşmesine yansıtılmalıdır

---

## ***Kurumsal Yönetim nedir?***

### **Kurumsal Yönetimin Amaçları:**

- hissedarlık haklarının korunmasını,
- bu hakların kullanılabilmesini,
- ortakların eşit uygulama ve eşit güvence altında olmalarını,
- tüm paydaşlarının şeffaf bir biçimde bilgilendirilmelerini,
- mali durum ve performans ile şirketin idaresine ilişkin etkin uygulamaların sağlanması ve bunlara ilişkin açıklamaların, doğru ve zamanında yapılmasını,
- Şirket yönetim ve iç/dış denetimlerinin, şirket bünyesine, hissedarlarına ve kamuoyuna hesap verme yükümlülüğünü sağlayacak şekilde düzenleme altına alınmasını amaçlar.

# ***Kurumsal Yönetim İlkeleri- 4 Ana İlke***

## **Şeffaflık İlkesi:**

Şirket faaliyetleri ile ilgili şirket pay sahipleri ile muhtemel yatırımcıları ilgilendiren tüm bilgilerin kamuoyu ile paylaşılması istenmektedir. Şirketin faaliyet sonuçlarını gösteren en önemli doküman olan mali tabloların, şirketin tüm faaliyetlerinin gerçek sonuçlarını gösterecek şekilde hazırlanması gerekmektedir. Ayrıca, mali tablolara yansıyan işlem ve olguların neden ve nasıl yapıldığının açıklanması ve bunun kamuoyu ile paylaşılması şirket hakkında güveni artıran bir unsur olacaktır. Bu amaçla uluslararası kabul görmüş muhasebe ilkelerine uyulmak suretiyle mali tablolar düzenlenmelidir.

## **Hesap Verebilirlik İlkesi:**

Yönetim işlevinin ve sorumluluklarının açıklanması, hissedar ve yöneticilerin taleplerinin sıraya koyulmasının güvence altına alınması ve nesnel kararlar alındığının yönetim kurulları tarafından izlenmesidir. Hesap verebilirlik, alınan kararların doğruluğunu kanıtlama ve sorumluluğunu kabullenmedir

## **Sorumluluk İlkesi :**

Sorumluluk ilkesinin amacı, şirket faaliyetlerinin, kanunlara ve toplumsal değerleri yansıtan düzenlemelere uygunluğunu güvence altına almaktır

## **Adil Yönetim İlkesi:**

Kurumun geleceği ile ilgili olarak tüm tarafların fikirlerini dengeli olarak değerlendirmektir. Bu ilke, şirket yönetiminin aldığı kararlarda yalnızca mülkiyet hakkı bulunan hissedarları değil, aynı zamanda şirketin uzun dönemde karlılığını ve varlığını sürdürmesine yardımcı olacak tüm tarafları dikkate alması anlamına gelmektedir. Bu ilke ile “azınlık pay sahipleri ve yabancı ortaklar “da dahil olmak üzere tüm pay sahibi haklarının korunması ve pay sahipliği ile ilgili olarak yapılan tüm sözleşmelere uyulması amaçlanmaktadır.

# Kurumsallaşma Düzeyleri Yüksek Aile Şirketleri Ve Planlama Fonksiyonu

Aile planı

Varis planı

Miras planı

Stratejik yönetim planı

Stratejik Durumsallık Planı

# PLANLAMA VE AİLE ŞİRKETLERİ

	KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ YÜKSEK AİLE ŞİRKETLERİ	KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ DÜŞÜK AİLE ŞİRKETLERİ
PLANIN TEMEL UNSURLARI	MİSYON VİZYON, AMAÇ, HEDEFLER	HEDEFLER
PLAN TÜRLERİ	AİLE, MİRAS, VARİS, STRATEJİK PLAN, STRATEJİK DURUMSALLIK PLANI, EMEKLİLİK PLANI	EYLEMSEL, YÖNETSEL PLANLAR
PLAN SÜRESİ	UZUN, ORTA, KISA	ORTA, KISA
PLANLAMADA DİKKATE ALINAN UNSURLAR	AİLE VE İŞLETME DEĞER VE İNANÇLARININ BÜTÜNLEŞTİRİLMESİ İLE AİLE VE İŞLETME AMAÇLARININ UYUMSUZLAŞTIRILMASI	AİLE İNANÇ VE DEĞERLERİ İLE AİLE VE İŞLETME AMAÇLARININ SAPTANMASI

# ÖRGÜTLENME VE AİLE ŞİRKETLERİ

	KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ YÜKSEK AİLE ŞİRKETLERİ	KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ DÜŞÜK AİLE ŞİRKETLERİ
KUMANDA BİRLİĞİ	HER ASTIN BİR AMİRİ VARDIR	HER ASTIN BİR AMİRİ VAR GİBİ GÖRÜNSE DE KURUCU ORTAK ÇALIŞANLARLA BİREBİR İLİŞKİ KURMAYI TERCİH EDER
DENETİM ALANI	İŞE, ASTLARA VE DÜZEYE GÖRE BELİRLENİR	KURUCU ORTAĞIN VE AİLE ÜYELERİNİN DENETİM ALANLARI GENİŞTİR
AMAÇ BİRLİĞİ	KİŞİ-İŞLETME AMAÇ UYUMU SAĞLANIR	KURUCU ORTAĞIN AMACI, ÇALIŞANLARCA BİLİNİR VE PAYLAŞILIR
İŞ BÖLÜMÜ VE UZMANLAŞMA	İŞ BÖLÜMÜ VE UZMANLAŞMADA GENÇ NESLİN VE PROFESYONELLERİN UZMANLIKLARINDAN HAREKET EDİLİR	İŞ BÖLÜMÜ VE UZMANLAŞMADA ORTAKLARIN İLGİ ALANLARI ETKİLİ OLMAKLA BERABER, KURUCU ORTAK GENELLEMECİ BİR TUTUM İZLER
YETKİ VE SORUMLULUKLAR	YETKİ VE SORUMLULUKLAR YAPILAN İŞİN GEREKTİRDİĞİ ŞEKİLDE VE EŞİT BİÇİMDE DAĞITILIR	YETKİ KURUCU ORTAKTA TOPLANMAKLA BERABER GENELLİKLE SORUMLULUKLARIN DAĞILDIĞI GÖRÜLÜR

# YÜRÜTME KORDİNASYON VE AİLE ŞİRKETLERİ

	KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ YÜKSEK AİLE ŞİRKETLERİ	KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ DÜŞÜK AİLE ŞİRKETLERİ
PERSONEL SEÇME VE YERLEŞTİRME, TERFİ, ÜCRETLENDİRME, KARİYER PLANLAMA vb. FONKSİYONLARIN YÜRÜTÜLME BİÇİMİ	SİSTEMLER AİLEDEN OLAN VE OLMAYAN PERSONEL AYRIMI YAPILMADAN OBJEKTİF ESASLAR ÜZERİNE KURULUR VE İŞLETİLİR	SİSTEMLERİN KURULMASINDA VE İŞLETİLMESİNDE AİLE BİREYLERİNE ÖNCELİK TANINIR
YÖNETİM TARZI	KATILIMCI VE PROFESYONEL	MERKEZİYETÇİ
İLETİŞİM BİÇİMİ	AİLE ÜYELERİ ARASINDA, PROFESYONELLER ARASINDA, AİLE ÜYELERİ İLE PROFESYONELLER ARASINDA	AİLE ÜYELERİ ARASINDA, PROFESYONELLER ARASINDA
KARAR VERME ŞEKLİ	OY BİRLİĞİ VE OY ÇOKLUĞU	KURUCU ORTAĞIN KARARI VE OY ÇOKLUĞU
TOPLANTI TÜRLERİ	BİLGİLENDİRME VE RAPOR VERME, KARAR VERME, PLANLAMA, PROBLEM ÇÖZME, ÖZ ELEŞTİRİ	RAPOR VERME, PROBLEM ÇÖZME, BİLGİLENDİRME
ÇATIŞMA ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ	KALICI ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ VE ÇATIŞMA YÖNETİM	GEÇİCİ ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ

# DENETİM ve AİLE ŞİRKETLERİ

	KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ YÜKSEK AİLE ŞİRKETLERİ	KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ DÜŞÜK AİLE ŞİRKETLERİ
DENETİM NOKTALARI	HAMMADDE VE YARIMAMÜL ALIMINDA, KRİTİK AŞAMALARDA, GİRDİLERİN ÇIKTILARA DÖNÜŞTÜĞÜ NOKTADA	GİRDİLERİN ÇIKTILARA DÖNÜŞTÜĞÜ NOKTALARDA
DENETİM ARAÇLARI	PERFORMANS DEĞERLEME, GÖZLEMLER, STANDARTLAR, PROSEDÜRLER VE KURALLAR, İŞ AKIŞ ŞEMALARI	STANDARTLAR, PROSEDÜRLER, KURALLAR VE GÖZLEMLER
DENETLEYEN KİŞİLER	FİRMA SAHİBİ, AİLE ÜYELERİ, İLGİLİ BİRİM YETKİLİLERİ VE UZMANLAR	FİRMA SAHİBİ VE AİLE ÜYELERİ
DENETLEME ZAMANI	SÜREKLİ	BELİRLİ PERİYODLARDA



- Aile işletmelerinin başarı için şartı, güçlü bir aile kültürü ve güçlü bir işletme kültürünü birbirleriyle uyumlu hale getirmek ve yeni nesillerin paylaşılan değerleri yürekten benimsemesi konusunda bir anlayış geliştirmektir.

## Aile işleri özeldir...

Bunca yıl ayakta kalmanızın sırrı nedir?

Kuşaklar boyu sevgi, nefret ve ihtiras!!

