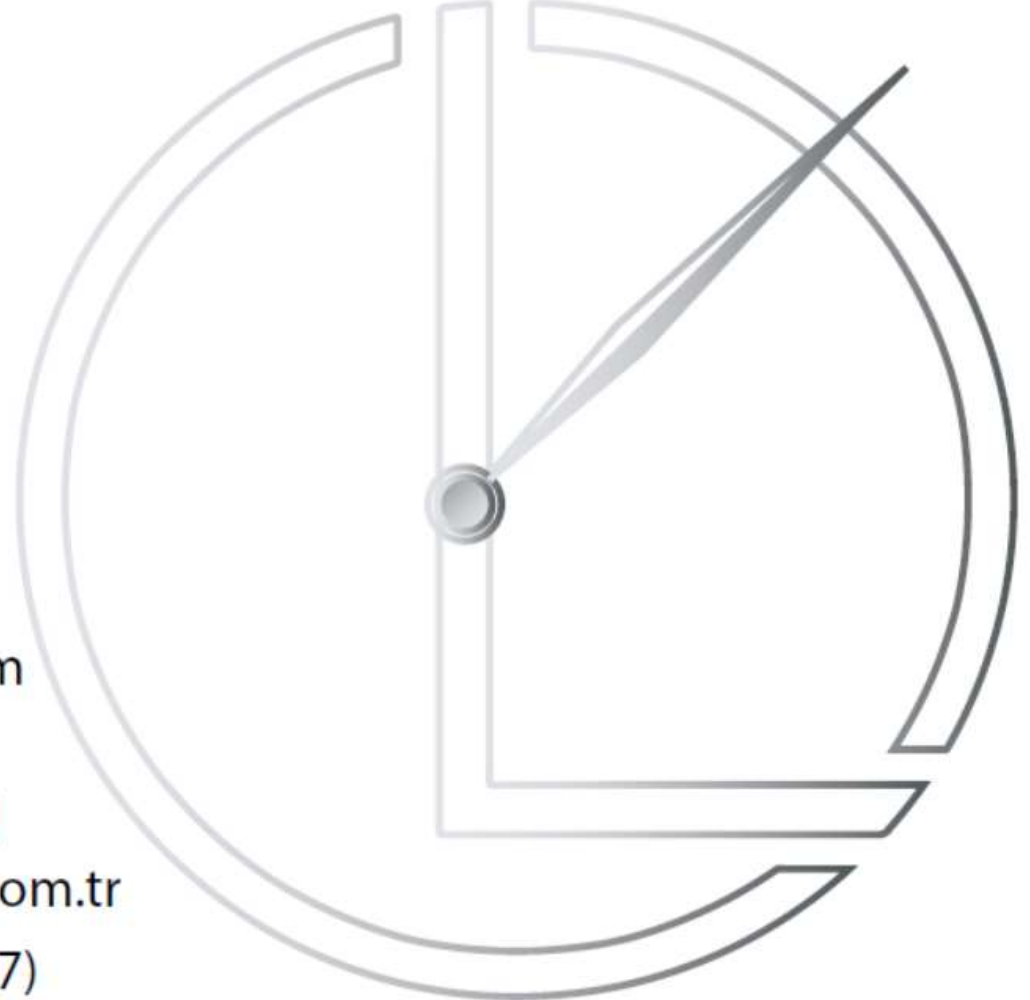


'ZAMANI
HİZMETİNİZE SUNUYORUZ'



f /qualitylineegitim

t QUALITYLINE

in /quality-lines-ltd

e info@qualityline.com.tr

☎ (216) 313 71 26 (27)

globe <http://www.qualityline.com.tr/>

ig /qualitylineegitimdanimanlik



**Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması
ve
Aile Anayasası**

İçerik

1. Tanıtım
2. Aile Şirketlerinin Temel Özellikleri
3. Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim
4. Aile Anayasası



1

Tanitim

f /qualitylineegitim



QUALITYLINE



/quality-lines-ltd





2

Aile Şirketlerinin Temel Özellikleri

[f /qualitylineegitim](https://www.facebook.com/qualitylineegitim)

[t QUALITYLINE](https://twitter.com/QUALITYLINE)

[in /quality-lines-ltd](https://www.linkedin.com/company/quality-lines-ltd)

AİLE ŞİRKETİ KAVRAMI

- Aile şirketi; ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan,
- Ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen,
- Yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince oluşturulan,
- Kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu,
- ve aileden **en az iki kuşağın** kurumda istihdam edildiği şirkettir.



Aile; duygusal ilişkilerin hakim olduğu bir birlikteliktir.



İşletme ise; mantık ve kuralların hakim olduğu bir sosyal kurumdur.

Aile, şirkete hizmet ettiği sürece, her ikisinin de sağlıklı bir şekilde devamlılığı sağlanır.

Fakat, şirket aileye hizmet etmeye başlarsa, ikisinin de sonu iyi olmaz.

Peter Drucker

[f /qualitylineegitim](https://www.facebook.com/qualitylineegitim)



QUALITYLINE



/quality-lines-ltd

AİLE ŞİRKETİ ÖZELLİKLERİ

- Aile şirketlerinin “özellikli” bir kurucusu vardır ve başlangıçta beklentileri sınırlıdır.
- Şirketin ismi ve prestiji, ailenin ismi ve prestiji ile birlikte gelişir.
- Şirket politikası genellikle aile menfaatleriyle uyumludur.
- Kararlar kısa vadeli (hatta günlük) olarak alınır.
- Roller ve beklentilerin iç içe geçtiği görülür.

AİLE ŞİRKETİ ÖZELLİKLERİ

- Aile bağlarından kaynaklanan “**duygusallık**”la, iş ilişkilerinden kaynaklanan “**mantıklı davranma**” durumları zaman zaman birbirleriyle çelişir.
- Şirket içinde aile fertleri ayrıcalıklıdır (ödül - ceza)
- Aile bağları ve “yakınlık derecesi”, yönetici pozisyonlarının belirlenmesinde rol oynar.
- Ataerkil (otokratik) bir yönetim anlayışı hakimdir.
- YK Başkanı (kurucu) ve Genel Müdür Genellikle aynı kişidir.

Aile şirketlerinde;

*Birinci nesil kurar,
İkinci nesil miras alır ve durumu idare eder,
Üçüncü nesil ise bitirir.*



Ünlü İktisatçı Alfred Marshall'a göre
Aile Şirketlerini;

*İlk Kuşak **DEDE** kurar,
İkinci Kuşak **BABA** büyütür,
Üçüncü Kuşak **TORUN** idare eder,
Dördüncü Kuşak da **SANAT TARİHİ** okur...*



[f /qualitylineegitim](https://www.facebook.com/qualitylineegitim)



[QUALITYLINE](https://twitter.com/QUALITYLINE)



[/quality-lines-ltd](https://www.linkedin.com/company/quality-lines-ltd)

Dünya ve Türkiye'de aile şirketleri

AB raporlarına göre
dünyada var olan
şirketlerin

%50'si



Amerika'daki
şirketlerin

%90'ı



Fortune 500'e göre
dünyadaki en büyük ve
başarılı şirketlerin

%40'ı
aile şirketi...



Aile şirketlerinin
ortalama ömrü

25-30 yıl



Aile şirketleri
Türkiye milli
gelirinin

%90'ını
temsil ediyor



Türkiye'de aile işletmelerinin
dağılımı

%38'inin birinci



%47'sinin ikinci



%13'ünün üçüncü



**%2'sinin dördüncü
ve daha sonraki**



nesillerden aile bireylerine ait
olduğu çeşitli kaynaklarda yer
alıyor.

QUALITY
LINE

Dünyanın Bilinen En Eski 10 Aile İşletmesi

	İşletme Adı	Ülke Adı	Kuruluş Yılı	Nesil	Faaliyet Alanı
1	Kongo Gumi	Japonya	578	40	İnşaat
2	Hoshi Ryokan	Japonya	718	46	Hotel İşletmeciliği
3	Château de Goulaine	Fransa	1000	34	Şarap Üretimi
4	Fonderia Pontificia Marinelli	İtalya	1000	31	Döküm
5	Barone Ricasoli	İtalya	1141	28	Şarap ve Zeytinyağı Üretimi
6	Barovier & Toso	İtalya	1295	20	Cam Üretimi
7	Hotel Pilgrim Haus	Almanya	1304	19	Hotel İşletmeciliği
8	Richard de Bas	Fransa	1326	18	Kâğıt İmalatı
9	Torrini Firenze	İtalya	1369	19	Altın İşletmesi
10	Antinori	İtalya	1385	19	Şarap Üretimi



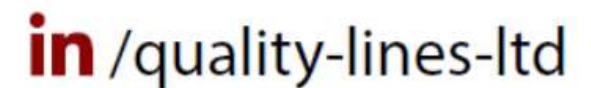
Türkiye'nin Bilinen En Eski 10 Aile İşletmesi

	İşletme	Kurucu	Kuruluş Tarihi	Nesil
1	Vefa Bozacısı	Hacı Sadık	1870	4
2	Hacı Bekir Lokum	Hacı Bekir	1877	4
3	Çöğenler Helva	Rasih Efendi	1883	4
4	Teksima Tekstil	H. Mehmet Botsalı	1893	4
5	Kemal Kükrer Sirkeleri	Kemal Kükrer	1915	1999'da el değiştirdi.
6	Kâmil Koç Otobüs İşletmesi	Kâmil Koç	1923	3
7	Eyüp Sabri Tuncer Kolonya	Eyüp Sabri Tuncer	1923	3
8	Doluca Şarapları	Nihat A. Kutman	1926	3
9	Tatko	A. Emin Yılmaz	1926	3
10	Koç Holding	Vehbi Koç	1926	3



Dünyadan ve Ülkemizden Önemli Aile Şirketleri





AİLE ŞİRKETLERİ GÜÇLÜ YÖNLER

- Hızlı karar alabilme,
- Uzun vadeli (gelecek kaygısıyla) düşünme,
 - Hedef ve amaç birliği, bütünlüğü,
 - Aile birliğinden doğan "**Biz**" bilinci,
 - Kültür ve ahlâkî değerlerin uyumu,



AİLE ŞİRKETLERİ GÜÇLÜ YÖNLER

- İşletmeye bağlılık,
- Bilgi ve deneyim birikimi,
- Zaman, çalışma ve para konusunda esneklik,
 - Finansal kaynak temininde aile fonlarından yararlanma,
- Ailenin tamamıyla işe odaklanması ve mesai gözetmemesi.



Örnek 1



A Mutfak A.Ş.

f /qualitylineegitim

t QUALITYLINE

in /quality-lines-ltd

AİLE ŞİRKETLERİ ZAYIF YÖNLER

- Akrabaların ayrıcalığı,
- Öz sermaye ile büyüme isteği, finansal yetersizlik
- Aile fertlerinin menfaatleriyle, şirket menfaatleri arasında çıkabilen sorunlar,



AİLE ŞİRKETLERİ ZAYIF YÖNLER

- Yetki ve sorumlulukların tanımlanmaması,
- Merkezi örgüt yapısı, otoritenin ailede toplanması,
- Aile fertleri arasındaki rekabet, fikir ayrılığı, uyumsuzluklar vb. çıkar çatışmaları
- Verilere dayalı analize itibar edilmemesi,



Örnek 2

ST Makine İmalat A.Ş.



f /qualitylineegitim

t QUALITYLINE

in /quality-lines-ltd

AİLE ŞİRKETLERİ ZAYIF YÖNLER

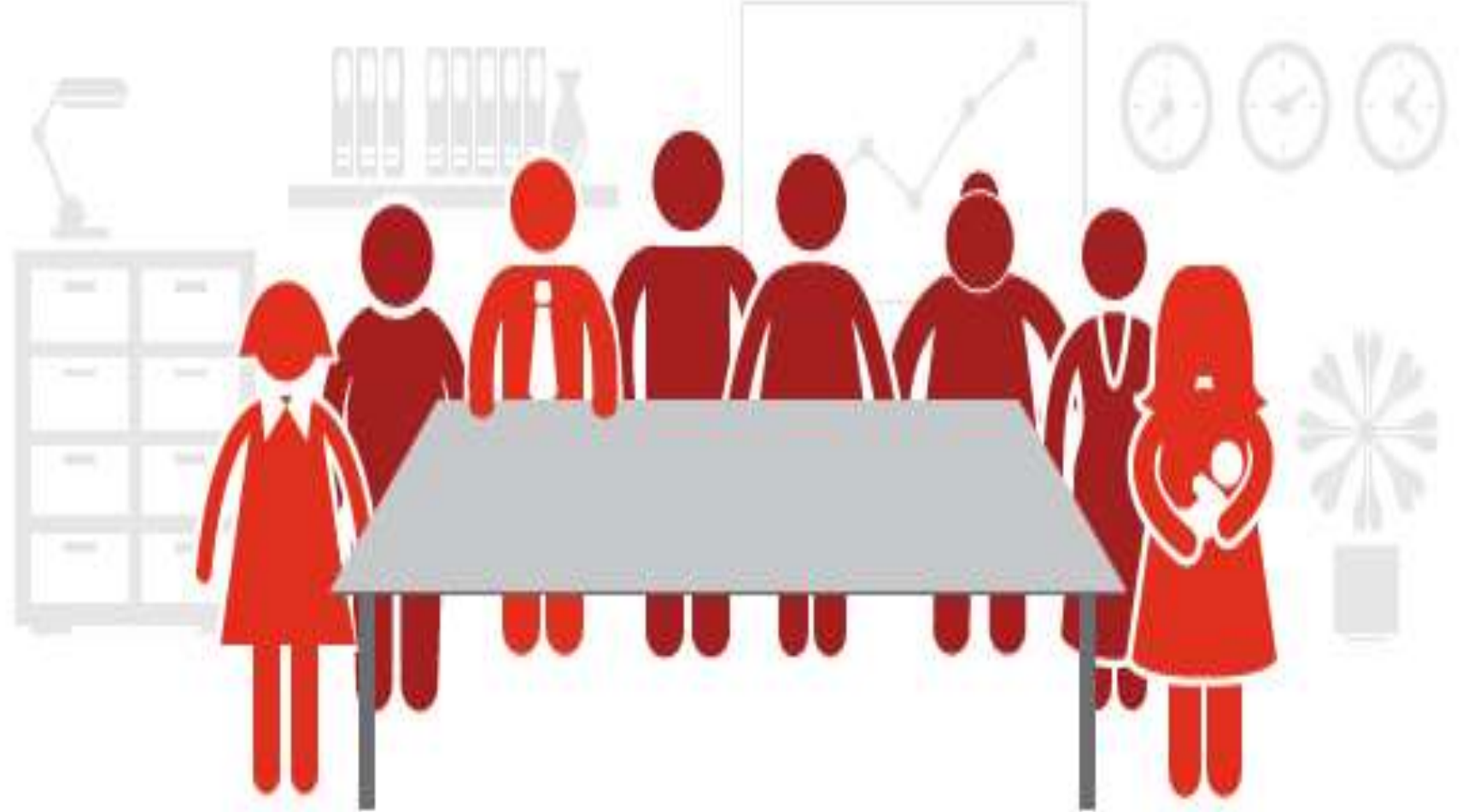
- Patronların profesyonellerle yarışmaları ve onları küçük görme eğilimleri,
- Aile içi sorunların işe yansması,
- Girişimcinin (kurucu patron) tecrübesi,



***“Bir aile şirketini ayakta tutmak,
belki de yerküredeki en zor
yönetim işidir.”***



QUALITY
LINE



AİLE ŞİRKETLERİ ZAYIF YÖNLER

- İşin çekirdeğinden gelinmesi ve işin çok iyi bilinmesine karşılık yönetimde yeterli bilgi ve deneyimin olmaması,
- Devir planının olmayışı.



A group of people, mostly women in business casual attire, are participating in a team-building exercise outdoors. They are standing in a line, holding onto a thick, braided rope that runs horizontally across the frame. The background is a bright, sunny outdoor setting with green grass and a blurred building in the distance. The lighting is natural, suggesting daytime. The overall mood is collaborative and active.

*“Aile Şirketini
piyasadaki değil,
Aile İçindeki rekabet
öldürür”*

BAŞARILI AİLE ŞİRKETLERİNİN ORTAK ÖZELLİKLERİ NASIL OLMAKTA???

- Aile bireyleri ve profesyonel yöneticiler arasında **iyi bir diyalog** vardır.
- Aile, çalışanlarına karşı **adil** ve davranışlarında **ölçülüdür**.
- Aile adı ve ürün özdeşleştiği için **ürün kalitesine** önem verilir.
- Çok hızlı **karar alma** sistemleri vardır.
- Aile bireyleri iş konusunda sürekli olarak eğitilir. **Aile bireylerinin eğitimi** için kullanılan bir sistem vardır.
- Aile üyeleri sürekli olarak araştırırlar ve **değişime** açıktırlar.
- Lider işi **zamanında** devretmesini bilir.
- **Profesyonel yöneticiler** aile karşısında kendilerini zayıf hissetmezler.
- Yönetim Kurulu'nda etkin olarak çalışan **bağımsız üyeler** bulunur.

f /qualitylineegitim



QUALITYLINE



/quality-lines-ltd



AVRUPADA AİLE ŞİRKETLERİNİN DURUMUNA ÖRNEK BİR VIDEO İLE BAKALIM...



[f/qualitylineegitim](https://www.facebook.com/qualitylineegitim)

[QUALITYLINE](https://twitter.com/QUALITYLINE)

[in/quality-lines-ltd](https://www.linkedin.com/company/quality-lines-ltd)



f /qualitylineegitim

 QUALITYLINE

in /quality-lines-ltd



TÜRKİYE'DE DURUM NASIL?

[f/qualitylineegitim](#)



[QUALITYLINE](#)



[/quality-lines-ltd](#)

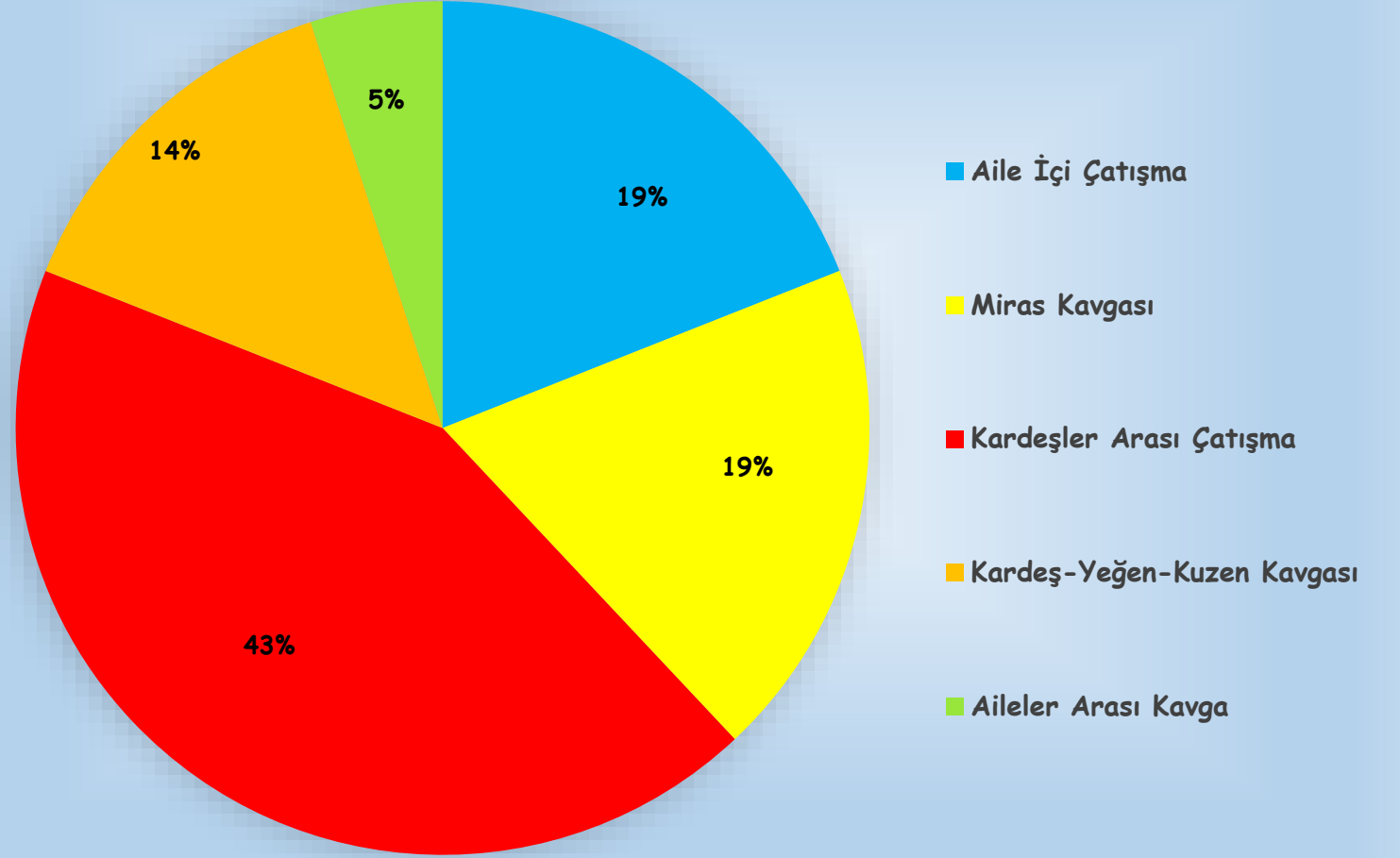
AİLE ŞİRKETLERİNİ ZORA DURUMDA BIRAKAN ANA SORUNLAR

1. Aile üyeleri arasında beklentiler çatışması
2. Güç ve otoritenin devri
3. Kurumsallaşma altyapısı eksikliği





Aile Şirketlerinin Yok Olma Sebepleri



QUALITY
LINE

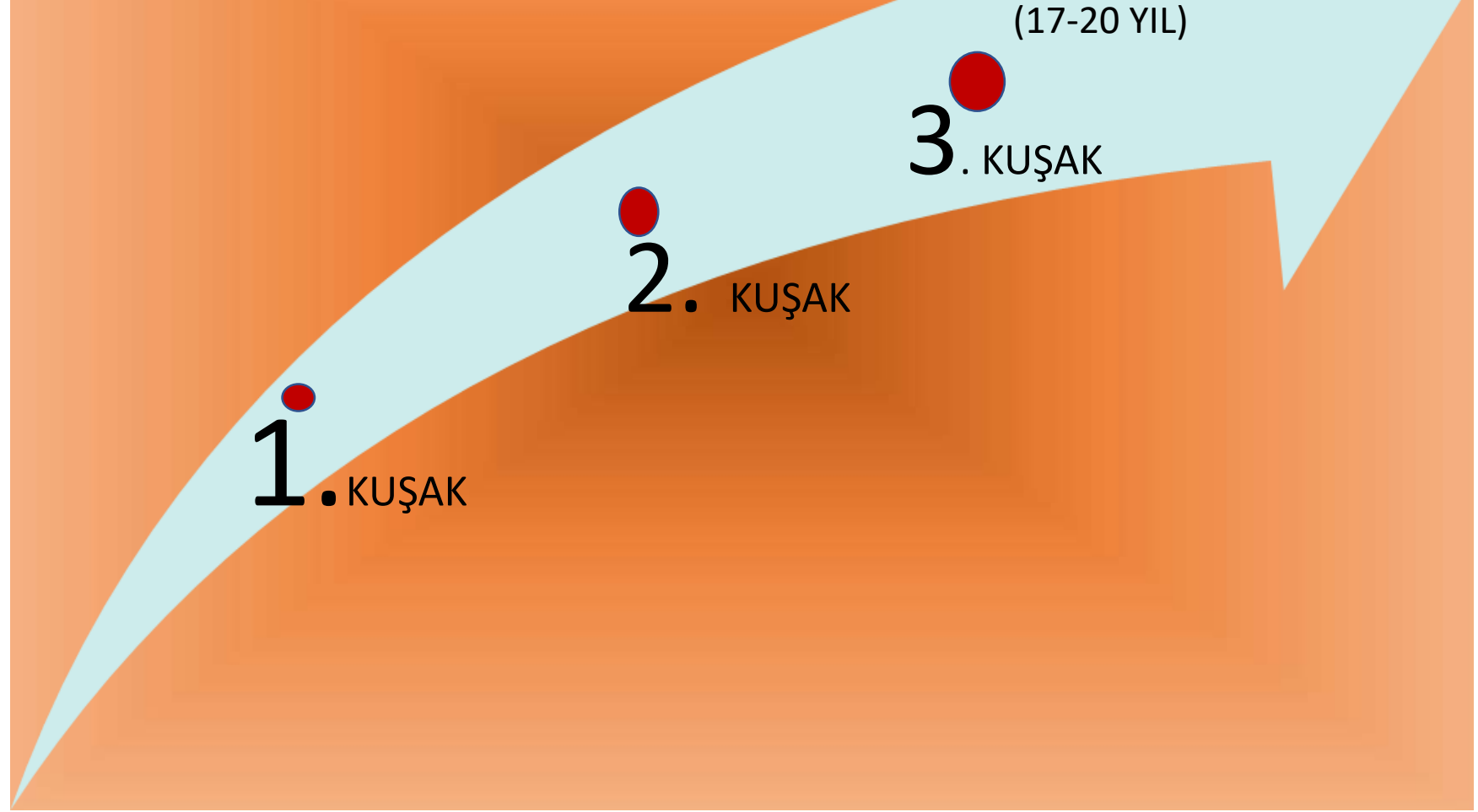




 **QUALITY**
LINE



**Türkiye'de Aile işletmelerinin üçüncü kuşaktan sonra
yıkılmaya başladığı görülmekte olup,
Aile işletmelerinin ortalama yaşam süresi
17-20 yıl arasındadır.**



 /qualitylineegitim



QUALITYLINE



/quality-lines-ltd

Aile Şirketleri ile İlgili Çıkan HABER BAŞLIKLARI

- 100 yıllık şirket, tarih oldu.
- İktidar kavgası hisse sattırdı.
- Yönetim krizi, iflasa sürükledi.
- Üç kardeş yollarını neden ayırdı?
- Miras kavgası, şirketi yabancılara sattırdı.
- Acıların şirketi oldu.
- Asırlık şirketler, miras kavgalarıyla yok oluyor.
- Damatlarını uzaklaştırmak da yetmedi.
- Her biri başka tarafa dağıldı.
- İki kardeşin yolu 43 yıl sonra ayrıldı.
- Ablası, sahtecilikle suçladı.



Örnek 3



B Catering A.Ş.

f /qualitylineegitim



QUALITYLINE

in /quality-lines-ltd

3

Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim



[f /qualitylineegitim](https://www.facebook.com/qualitylineegitim)

[t QUALITYLINE](https://twitter.com/QUALITYLINE)

[in /quality-lines-ltd](https://www.linkedin.com/company/quality-lines-ltd)

 QUALITY
LINE

Kurumsallaşma nedir?

Kurumsallaşma:

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



Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma

Aile şirketlerinin temel amaçlarından birisi, şirketlerin devamlılıklarını temin ederek, sonraki kuşaklara devretmektir-

“SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK”



QUALITY
LINE



f /qualitylineegitim



QUALITYLINE



/quality-lines-ltd

4 ADIMDA KURUMSALLAŞMA

➤ Aile Anayasası

➤ Stratejik Planlama

➤ Organizasyonel ve Yönetimsel Yapı

➤ Yetki Devri ve Yetkilendirme



4 Adımda Kurumsallaşma



Aile Anayasası

Aile Şirketlerinin sürdürülebilirliğinin detaylı ve planlı bir şekilde ortaya konmasını sağlayan bir enstrümandır.

En son bölümde detaylı anlatılacaktır...



[f /qualitylineegitim](https://www.facebook.com/qualitylineegitim)

[🐦 QUALITYLINE](https://twitter.com/QUALITYLINE)

[in /quality-lines-ltd](https://www.linkedin.com/company/quality-lines-ltd)



Stratejik Planlama:

Kuruluşların,

- uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek,
- sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve
- katma değeri arttırabilmek

amacıyla, sahip olduğu üretim faktörlerinin etkili ve verimli olarak kullanılması sürecidir.



Organizasyonel ve Yönetimsel Yapı:

- Kurumunuza uygun, rasyonel bir organizasyon yapısının tanımlanması
- Tüm görev, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, ilgili görevi sürdürecektir personelin sahip olması gereken asgari niteliklerin tespiti
- Etkin bir toplantı yönetim sisteminin kurulması
- İş planlama ve görev takip sisteminin kurulması
- Raporlama sisteminin kurulması
- Kurumun aylık faaliyet inceleme toplantılarının devreye alınması
- Genel Kurul, yönetim kurulu ve İcra Kurulu mekanizmalarının ilişkisinin tanımlanması

Yetki Devri ve Yetkilendirme: (Delegasyon)

Kuşaklar arası yönetimsel yetkilerin devredilmesi ile şirket sürekliliğini güvence altına almaktır.



Örnek 4



Endüstriyel Ürün Ltd.

f /qualitylineegitim

t QUALITYLINE

in /quality-lines-ltd

YENİ NESİLLERE DEVİR PLANI

Geleceğe yönelik planlama tüm şirketler için gereklidir, ancak aile şirketleri için vazgeçilmez bir unsurdur.

- Şirketin geleceğine yönelik planların yapılması,
- Şirketin gelecekteki yöneticilerine ilişkin planların yapılması,
- Bu doğrultuda bir sonraki yönetici/yöneticilerin belirlenmesi,
- Bu kişilerin eğitimi ve göreve hazırlanması,
- İkinci neslin şirkete karşı duyarlılığının artırılması ve sorumluluk almasının sağlanması,
- Sonraki nesillere yönelik eğitimler,
- Yeni nesil yöneticilerin seçimi,
- Gelecek nesillerin şirkete hazırlanması için bir program Şart...



YENİ NESİLLERE DEVİRDE EN ÇOK YAPILAN HATALAR

- Yeni nesle yönelik seçimlerde rasyonel davranmamak/davranamamak,
- Yeni nesilleri yeterince eğitmeden devri gerçekleştirmek,
- Yeni nesillere devre yönelik bir sistem oluşturmamak veya var olan sisteme uygun hareket etmemek ,
- Devri gerçekleştirmekte geç kalmak, emekli olamamak,
- Devir kararında yeni neslin isteklerini ve hayattan beklentilerini dikkate almamak.



QUALITY
LINE



Aile Şirketi Sahibiyseniz,

1. Kurullarınızı oluşturun ve işletme stratejinizi, kurulların işleyişini, misyon ve vizyon önermelerinizi yazılı olarak tüm kurullara sağlayın.

Aile Kurulu

Yönetim Kurulu

İcra Kurulu

CEO

Üst Düzey Yöneticiler

2. Hesap Verebilir Durumda Olun

3. Objektiflik ve bağımsızlığı kaybetmeyin

4. Firma yöneticinizi gündelik rutinden kurtarın, stratejiye odaklayın

5. Aile ihtiyaçlarını şirketin ihtiyaçlarından ayırın, servetinizle işletme sermayenizi karıştırmayın

6. Risk yönetimi için danışmanlık desteği alın ve firmanızı çeşitli yönetim kurulları ile yönetin.

7. Kurucu Liderin firma yönetim kültürünü bir sonraki kuşağa yumuşak bir geçişle hazırlayın



QUALITY
LINE

4

AİLE ANAYASASI

 /qualitylineegitim



QUALITYLINE



/quality-lines-ltd

AİLE ANAYASASI NEDİR?

- Aile şirketi sahipleri, kendileri işin başında olduğu, çok çalıştıkları, hızlı karar verdikleri ve işe fazla asıldıkları için kısa zamanda önemli kazançlar elde edebilirler.
- Ancak iş belli bir büyüklüğe geldiği ve işin kendisinin yanında **Yönetim ve Organizasyon, İnsan Kaynakları, Verimlilik, Kalite, Maliyet muhasebesi, İnsan İlişkileri** gibi aile şirketinin sahibinin alışık olmadığı **hatta lüks gibi gördüğü kavramlar** işin içine girdiğinde sıkıntılar da başlayabiliyor...



AİLE ANAYASASI NEDİR?

- Bu saydığımız sorunları halledemeyen işletmelerde ise pek çok zaman ortaklar ve aile içinde sorunlar yaşanmaya başlayabiliyor. İşte bu durumda **İyi bir Aile Anayasası** şirketin devamlılığını sağlama ve aileyi bir arada tutabilme adına büyük önem taşımaktadır.



AİLE ANAYASASI NEDİR?

Aile işletmeleri için büyük öneme sahip olan aile anayasalarını tanımlamak gerekirse **en geniş ifadesiyle Aile Anayasası,**

Bir aileye **evlilik veya kan bağı ile katılarak aynı soyadına sahip olmaya hak kazanan kişilerin aile ilişkilerinde, üçüncü şahıslarla ve işletmeyle olan ilişkilerinde** rehber görevi yapan, aile üyeleri tarafından da kabul edilen, tüm aile üyelerine aynı şekilde uygulanan, uyulmaması durumunda daha önceden belirlenmiş yaptırımları bulunan kurallar ve değerler bütünüdür.





AİLE ANAYASASININ AMACI:

- Aile şirketine sağlam bir temel oluşturmak ve aile dışı profesyonel yöneticiler ve ortaklar için güven inşa etmek
- Aile üyelerinin tercihlerini bir araya getirmek
- Ailenin mülkiyet birliğini korumak ve aile işletmesinin geleceğine ilişkin olarak ailenin bağlılığını güçlendirmek
- İşletmenin gelecekteki sahipleri olacak neslin işletmedeki rollerine ilişkin beklentilerini şekillendirmek
- Aileyi bir arada tutmak ve gereksiz yanlış anlamalardan dolayı ortaya çıkabilecek anlaşmazlıkları baştan kural koyarak önlemek

Aile anayasasının etkin olabilmesi ve uygulanabilmesi için yetkin tüm aile bireylerinin bu anayasayı kabul etmeleri gerekir.



Bir Aile Anayasası oluşturma isteğinin arkasındaki en önemli amaç,

"kurumun işleyişinin, günlük davranışların gelişigüzelliğe değil, **belirli kurallara** emanet edilmesidir."

Kişiler taraflı olabilirler ama kurumlar taraflı olamazlar.



f /qualitylineegitim

tw QUALITYLINE

in /quality-lines-ltd



AİLE ANAYASASI NASIL OLMALIDIR?

Aile Anayasası; iyi hazırlanmaması halinde aile içinde pek çok soruna ve çatışmaya neden olur. Onun için bir Aile Anayasası;

- AİLENİN KÜLTÜRÜNÜ VE DEĞER YARGILARINI YANSITMALI
- AİLE ANAYASASININ İÇERİĞİ EKSİKSİZ OLMALI
- TÜM AİLE ÜYELERİNİN TAM ONAYINI ALMALI
- EŞİTLİKÇİ OLMALI, HAK YEMEMELİ
- KURALLAR BİRBİRİ İLE TUTARLI OLMALI
- AİLE BİREYLERİ TARAFINDAN KABUL EDİLİP MUTLAKA İMZALANMALI
- UYGULAMADAKİ EKSİKLİKLER İÇİN YAPTIRIM UYGULANMALIDIR.

EN ÖNEMLİSİ:

TARAFSIZ VE AİLE ÜYELERİNE EŞİT MESAFEDE DURABİLECEK DANIŞMANLARIN REHBERLİĞİNDE HAZIRLANMALIDIR...

Aile Şirketi Anayasası Hazırlık Süreci

İş Planı

1-Tespit:

- Aile üyeleri arasındaki iletişimin incelenmesi ve tespit edilmesi,
- Yönetim ve karar alma sürecinin incelenmesi,
- Finansal ve mali konuların nasıl ele alındığının tespit edilmesi,
- Ailenin koymuş olduğu hedefleri ve bu hedeflerin gerçekleşmesini sağlayacak yapının incelenmesi.



 /qualitylineegitim



QUALITYLINE



/quality line

2-Analiz:

Aile ilişkilerinin kurumsallaşması için gerekli kural ve sorumlulukları analiz ve tespit ediyoruz.

3-Uygulama:

Aile ilişkileri ve şirkete ait konuları beraber değerlendirerek, ihtiyaçlar ve kapsam doğrultusunda **kurumunuza özgü Aile Anayasasını** hazırlıyoruz.

4-Sürekli Gelişim:

Anayasanın müşterimiz tarafından uygulanmaya başlaması ve takibini de yaparak kalıcı bir sistem olarak **anayasayı** şirket kültürünün ayrılmaz bir parçası haline getiriyoruz.

 /qualitylineegitim



QUALITYLINE

 /quality line

Aile Anayasası

Aile Şirketi Anayasası Temel İçeriği

1. Bölüm: Aile Şirketi Temel İlkeleri

- Gerekçe,
- Amaç,
- Prensipeler,
- Aile ve Kurum Kültürü,
- Aileye İlişkin Gelenekler,
- Ailenin ve İşin Vizyonu, Misyonu ve Değerleri



Aile Anayasası

2. Bölüm: Aile Konseyi

- Aile konseyi kurulması ve aile konseyi üyesi olma şartları,
- Aile konseyi başkanı ve başkanlık koşulları,
- Aile konseyinin toplantıları, alacağı kararlar ve oy oranları,
- Aile konseyi üyelerinin başka işlerde çalışmaları,



Aile Anayasası

3. Bölüm: Aile Bireylerinin ve Profesyonellerin Yönetim İlkeleri

- Aile Bireyleri Arasındaki İlişkiler,
- Aile Üyelerinin Aile İşinde Çalışmaları,
- Aile Üyelerinin Yönetim Kuruluna Girmeleri,
- Aile Üyelerinin Yönetime Girmeleri,
- Yönetim Kurulu Başkanı Ataması,
- Aile Konseyi Yönetim Kurulu İlişkileri,
- Profesyonel Yönetim,
- Aile Üyelerinin Yetki ve Sorumluluk Alanlarının Sınırları,
- Aile ve İşletme Amaçlarının Ayırımı,
- Personele ve Profesyonel Yöneticilere Yaklaşım,



Aile Anayasası

4. Bölüm: Aile Şirketlerinde Yeni Neslin Yönetime Hazırlanması

- Yeni neslin yetişmesi,
- Haleflik seçim kriterleri,
- Kişilik testleri kullanılarak haleflerin yetkinliklerinin ölçülmesi,
- Yetkinliklere dayalı eğitim ve kariyer planlarının oluşturulması ve mesleki yeterliliklerinin belirlenmesi,



Aile Anayasası

5.Bölüm: Aile Üyelerinin Gelirleri ve Harcamalarının Düzenlenmesi

- Aile Üyelerinin Gelirleri,
- Masraflar,

6. Bölüm: Mülkiyet

- Hisse Değerlendirme Usulleri,
- Hisse Devri Usulleri,

7. Bölüm: Genel Hükümler

- Etik İlkeler,
- Anayasaya** Uyuma Konusunda Kuralların Belirlenmesi,
- Revizyon



Aile Şirketi Olarak Sorgulanması Gerekenler

Aile Şirketi olarak;

- Aile Anayasamız mevcut mudur?
- Aile Anayasası yapıldıktan sonra etkin kullanılmakta mıdır?
- Yönetimsel anlamda görev-sorumluluklar belirtilmiş midir?
- Aile mi şirketi yönetmekte, Şirket mi aileyi?
- Yönetim/Genel/İcra kurulları aktif mi?
- Genç Nesil Aile Personeli için **Genç Kuşakların Gelişim Programı** yapılmış mıdır?
- Aile Personeli Yönetimsel Eğitimler almakta mıdır?

Aile Anayasası Hazırlayan Büyük Şirketlerden Örnekler

Koç Holding

Türkiye'de İlk Aile Anayasası Yapan Şirket...

Aile Anayasası ve Aile Komitesi var.

- Aile bireylerinin çalışması, ast ve üstlerin **performans değerlendirmesine** bakılarak yapılıyor.
- Aile komitesinde ise Koç ailesinin yatırım kararları görüşülüyor.



QUALITY
LINE

Aile Anayasası Hazırlayan Büyük Şirketlerden Örnekler

Eczacıbaşı

Aile Anayasası ve Aile Meclisi var.



- Ferit Selim Eczacıbaşı tarafından kuruldu. Büyük atılım Nejat Eczacıbaşı tarafından yapıldı. Grubun, değerleri ve kültürünü yarattı.
- Daha sonra bir aile anayasası hazırlandı. Aile anayasasında, ailede gelecek kusaklara sorumluluk devrini ve aile bireylerinin hangi koşullarda görev alabileceği belirleyen kurallar ortaya konuldu.
- Aile anayasası tarafından görev ve sorumlulukları belirlenen bir aile meclisi var. Aile meclisi, belirlenmesi, kaynakların verimli değerlendirilmesi, üst yönetimin atanması gibi konularda karar alıyor.

Kurtsan Holding Aile Anayasası var.



- Anayasayı bütün aile fertleri birlikte hazırlamış. **“Bunlara uyabilen kalacak, uymayan grup dışında çalışacak”** ilkesi benimsenmiş.
- Şirkette çalışabilmenin ön koşulları ortaya koyulmuş. En az 3 yıl başka bir iş yerinde çalışma, en az iki terfi, üniversite mezunu olma ve iki yabancı dil gibi koşulları yerine getirene şirkette iş veriliyor.

Bakioğlu Holding Aile Anayasası var.



- Aile bireylerinin grup şirketlerinin çalışma alanı ile ilgili çok iyi eğitim almış olmaları ve en az bir dili ana dili gibi bilmeleri isteniyor.
- Aile bireylerinin yönetim kurullarında görev alması için profesyonellerin de görüş ve önerileri dikkate alınıyor.

Unutmayın!!!

- Ailenin değerleri, Aile ilişkileri, Ailenin geleceęi,
- Açık, anlaşılır ve öz hedefler,
- Herkes gereęine inanmalı, ikna edilmeli,
- Net ortaklık yapısı ve çalışma düzeni,
- Toplantı... Ortak karar... Toplantı... Ortak karar...,
- Etkili, yetkili yönetim kurulu,
- Birbirine hesap verebilme,
- Harcamalar kurala baęlanmalı,
- Yeni kuşakların yetiřmesine dikkat,
- Ailenin ve işin süreklilięi için Aile Anayasası,
- Aile kadar iř, iř kadar aileyi düřünmek,
- Çalıřanlar en önemli mřteridirler...

AİLE ANAYASASI Tanıtım...



 /qualitylineegitim

 QUALITYLINE

 /quality-lines-ltd

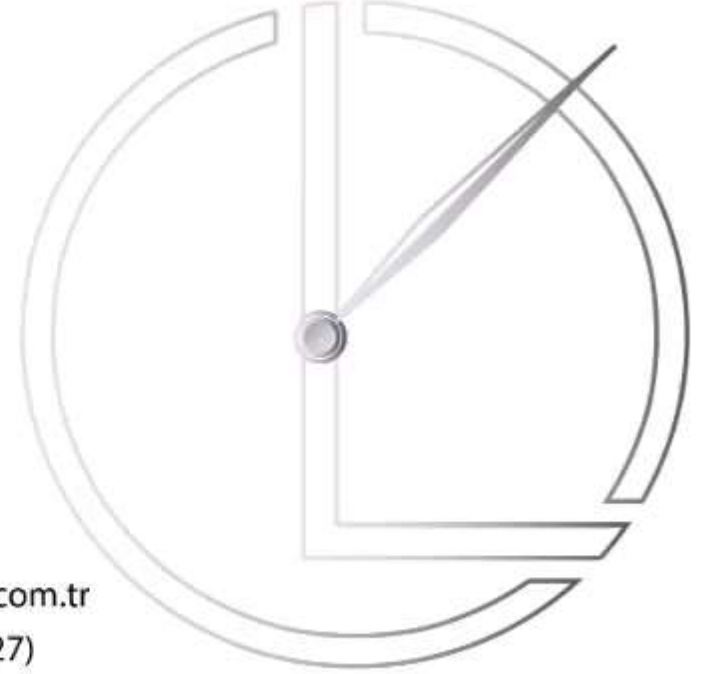


 **QUALITY**
LINE



 **QUALITY**
LINE

ZAMANI
HİZMETİNİZE SUNUYORUZ



✉ info@qualityline.com.tr

☎ (216) 313 71 26 (27)

🌐 <http://www.qualityline.com.tr/>

f /qualitylineegitim



QUALITYLINE



/quality-lines-ltd



**Hiç Ölmeyecekmiş Gibi Çalış
Yarın Ölecekmiş Gibi Şirketin Geleceğini Planla...**





f /qualitylineegitim



QUALITYLINE



/quality line



f /qualitylineegitim

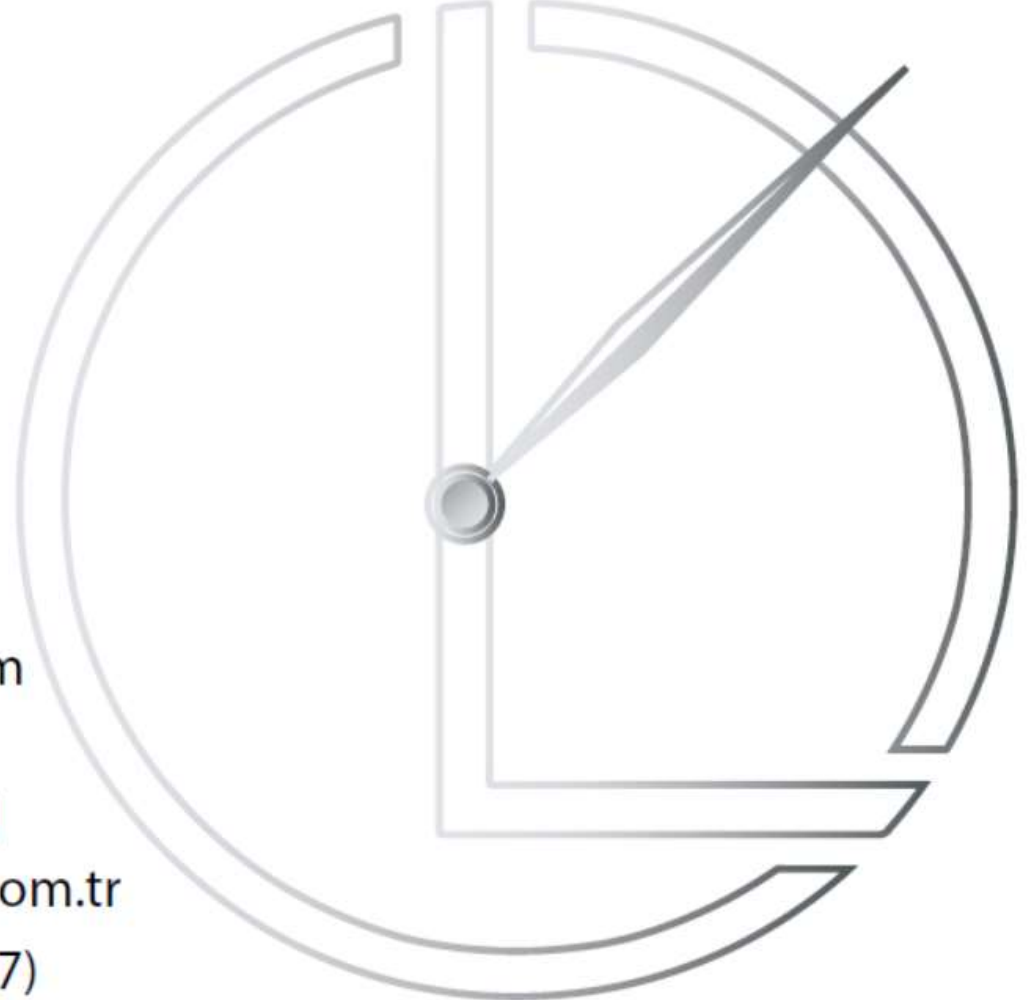


QUALITYLINE



/quality line

'ZAMANI
HİZMETİNİZE SUNUYORUZ'



f /qualitylineegitim

t QUALITYLINE

in /quality-lines-ltd

e info@qualityline.com.tr

☎ (216) 313 71 26 (27)

globe <http://www.qualityline.com.tr/>

o /qualitylineegitimdanimanlik