



AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA KILAVUZU

**Kurumsallaşarak büyümek ve
kurumsal yönetime geçerek
sürdürülebilirliğini sağlamak isteyen aile
şirketlerine yol haritası**

El Kitabı

Dr. GÜLER MANİSALI DARMAN

4. BASKI

İÇİNDEKİLER

1. Bölüm

KURUMSALLAŞMA NEDİR?

1. Girişimcilik.....12
2. Sürdürülebilirlik.....13
3. Kurumsallaşmak.....14
4. Kurumsallaşmak Ne Değildir?.....16
5. Sürdürülebilirliği Sağlamak.....17
6. Kurumsallaşma ve Sürdürülebilirlik Yolunda Karşılaşılan Sorunlar.....19

2. Bölüm

AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA

1. Aile Ortaklığı Şeklinde Olmayan İşletmeler...21
2. Aile İşletmeleri.....22
 - 2.1 Aile Şirketinin Yapısı ve Aile Şirketindeki Roller.....24
 - 2.1.1 Aileden, Mülkiyet Hakkından ve İşletmede Rol Almaktan Doğan Roller.....25
3. Kurumsallaşma Yolunda Atılması Gereken Genel Adımlar.....29
 - ◆ Bir Başarı Öyküsü: Bolca Hindi.....38
4. Aile Şirketlerinde İkinci Kuşak Çatışması.....48
 - 4.1 Aile Şirketlerinde Baba-Oğul İlişkisi.....48
 - 4.2 Baba-Oğul İlişkisinde Hayat Evresi.....49
 - ◆ Örnek Olay: Velvest Corporation.....57
 - ◆ Örnek Olay: Çocuklar ve Torunlar Neden Başaramadı? Yanlışlar ve Çözüm Önerileri...62
 - ◆ Satılan Şirket Öyküsü: Hacı Şakir.....73
 - ◆ Dağılan Şirket Öyküsü: Cıngıllıoğlu.....75

5. Aile Şirketlerinde Beş Önemli Felsefe.....	80
6. Aile Şirketlerinde Dört Önemli Politika.....	85
7. Kurumsallaşma Yolunda Şirket ve Aile Açısından Alınması Gereken Dersler.....	87

3. Bölüm

AİLE ANAYASASI

1. Aile Anayasası (Örnek).....	108
1.1 Aile Meclisi.....	110
1.2 Aile Konseyi.....	111
1.2.1. Aile Konseyi Tüzüğü.....	112
1.3 Danışma Kurulu.....	113
◆ Örnek: Mitsui Şirketinin Aile Anayasası.....	115
◆ Türkiye’de Aile Anayasası Hazırlayan Şirketlerden Örnekler.....	117
◆ Ünlü Aile Şirketlerinde Son Durum: Ford, Fiat, Toyota, EKO Endüstri.....	120
◆ Başarılı Kurumsallaşma Örneği: İnci Holding.....	125

4. Bölüm

BÜYÜMEK VE KÜRESELLEŞEN DÜNYADA

AYAKTA KALABİLMEK:

KURUMSAL YÖNETİM

1. Kurumsal Yönetim Nedir, Ne Değildir?.....	132
2. Kurumsal Yönetim Neden Önemlidir?.....	134
3. Kurumsal Yönetim İlkeleri.....	136
4. Kurumsal Yönetim Unsurları.....	137
5. Şirketler ve Paydaşları.....	139
◆ Bir Başarı Öyküsü: Ülker.....	140
◆ Bir Markanın Öyküsü: Kemal Kükreci.....	147
6. Yönetim Kurulu ve Önemi.....	149
6.1 Aile Şirketlerinde Yönetim Kurulu ve Önemi.....	150
6.2 Yönetim Kurulu Örnekleri.....	151
6.3 Yönetim Kurulunun Görevleri.....	153
6.4 Yönetim Kuruluna Gelmesi Gereken Konular.....	154
◆ Örnek: Yönetim Kurulunun Yayınlanan Sorumluluk ve Yetkileri-Turkcell.....	155

6.5 Yönetim Kurulu Toplantıları.....	156
6.6 Yönetim Kurulunda Bağımsız Üyeler... 159	
6.7 Yönetim Kurulunun Yapısı.....	160
6.7.1 Yönetim Kurulu Üyesi	
Değerlendirme Anketi.....	161
♦ Örnek: Yönetim Kurulu Üyelerinin Nitelikleri- Turkcell.....	162
6.8 Yönetim Kurulu Komiteleri.....	163
♦ Örnek: İyi Bir Kurumsal Yönetim ve Yönetim Kurulu Modeli.....	164
♦ Yönetim Kurulu Komiteleri: Örnekler.....	165
6.9 Yönetim Kurulu Değerlendirme Anketi.....	167
♦ Örnek: Selçuk Ecza Deposu.....	168
7. Kurumsal Yönetimde Hesap Verebilirlik ve Şeffaflık.....	171
7.1 Mali Raporlarda Şeffaflık ve Türk Muhasebe Standartları.....	173
7.2 Yatırımcıların Kararlarını Etkileyen Unsurlar.....	178
7.3 Şeffaflık İle İlgili Önemli Uluslararası Mevzuatlar.....	179
7.4 Muhbirlik-Yasal Gelişmeler.....	181
7.5 Finansal Olmayan Bilgiler.....	182
7.6 Muhasebede Mayınlı Alanlar.....	184
7.7 Değere Dayalı Yönetim.....	185
7.7.1 Ekonomik Katma Değer (EVA).....	187
7.7.2 Kendiliğinden Sürdürülebilir Büyüme Oranı.....	189

5. Bölüm

KURUMSAL YÖNETİM VE İÇ DENETİM, İÇ KONTROL VE RİSK YÖNETİMİ

1. İç Denetim.....	191
2. Kurumsal Yönetim ve İç Kontrol.....	196
♦ Örnek Olay: ABC Grubu.....	201
♦ Örnek Olay : OMP Şirketi.....	206
3. Kurumsal Yönetim ve Risk Yönetimi.....	210
3.1 Risk Çeşitleri.....	214

6. Bölüm

BASEL II VE KURUMSAL YÖNETİM AÇISINDAN ÖNEMİ

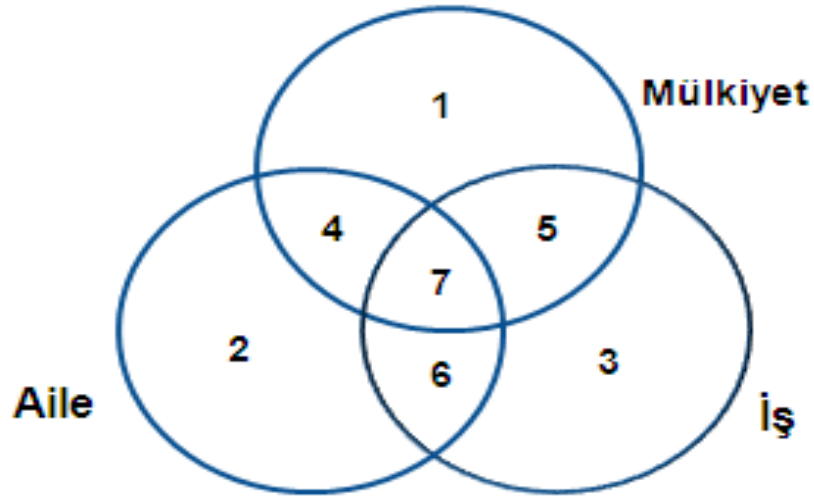
1. Basel II ve Sermaye Yeterlilik Oranı.....218
2. Basel II'ye Göre Kobi Kredi Sınıflandırılması.....220
 1. Basel II ve Kurumsal Yönetim.....224

7. Bölüm

TÜRK TİCARET KANUNU (TTK) TASARISI VE KURUMSAL YÖNETİM

1. Tek Pay Sahipli A.Ş. ve Ltd. Şti.....227
2. Şirketler Topluluğu Karşılıklı Katılma Halindeki Şirketler (madde 197).....228
 - 2.1 Şirketler Topluluğu Hakim (Ana) ve Bağlı (Yavru) Şirket (madde 195).....229
 - 2.2 Şirketler Topluluğu Bağlı Hakim Şirketlerinin Raporları (madde 199).....232
3. Bölünme (madde 159).....233
4. Birleşme (madde 136).....234
5. Tür Değişirme (madde 180).....235
6. Denetleme (madde 397).....236
7. İşlem Denetçisi.....239
8. Halka Açık Şirketlerin Kuruluşu.....240
9. Anonim Şirketler (madde 329).....242
10. Ticaret Şirketlerine Koyulacak Sermaye (madde 127).....243
11. Halka Açık Olmayan Şirketlerde/Kapalı Şirketlerdeki Değişiklikler.....244
12. Halka Açık Şirketlerde İmtiyazlı Paylar (madde 478).....245
13. Şirketin Kendi Paylarını İktisap veya Rehin Olarak Kabul Etmesi (madde 379).....246
14. Sorumluluk (madde 549, 562).....247
15. Büyük ve Küçük Şirket Kavramları (madde 1522).....248
16. Sermaye Şirketlerinin Web Sitesi Kurma Zorunluluğu (madde 1522).....251

2.1 AİLE ŞİRKETİNİN YAPISI VE AİLE ŞİRKETİNDEKİ ROLLER



Kaynak: John L. Ward, "Perpetuating the Family Business", 2004
(Renato Tagirui & John Davis'den)

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

5.AİLE ŞİRKETLERİNDE BEŞ ÖNEMLİ FELSEFE

1. Değişime ve meydan okumaya saygı duyulmalıdır.

Değişime saygı duymak denize saygı duymak gibidir. İçinde boğulabilirsiniz veya akıntıya kapılıp sürüklenip gidebilirsiniz. Veyahutta, yüzebilir, dümene geçip dünyanın her tarafına açılabilirsiniz. Geleneksel kalıplar içine hapsolan aile şirketleri başarılı olamazlar.



AİLE ŞİRKETLERİNDE BEŞ ÖNEMLİ FELSEFE

5. Bağlılık ve sorumluluk önemlidir

Aile işletmelerinde en temel unsur, aile işine, ailenin amaçlarına, ailenin geleceği ile ilgili yapılan planlara bağlılıktır. Aile işletmeleri çocuklar ve torunlar için ayakta kalır.



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

BAŞARILI BİR KURUMSALLAŞMA ÖRNEĞİ: İNCİ HOLDİNG

CGS Center: Bir aile şirketi olarak 58 yıllık geçmişe sahipsiniz. Sizce Türkiye’de aile şirketi olmanın avantajları nelerdir? Diğer taraftan, aile ve şirket açısından ne gibi zorluklarla karşılaşmaktadır?

Meral İnci ZAIM: Kurucudan başlayan maneviyat, ilkeler kuşaktan kuşağa geçer ve zenginleşir. Şirketin kültürel profilini oluşturur ve değerler olarak kurumsal kimliğe yansır. Daha hızlı hareket ederek günümüzün dinamik ortamında hızlı manevralar yapabilir.

Aile yönetiminin olduğu kurumlarda, çalışan memnuniyeti ve ortak değerler ekonomik verimlilik kadar önemli olup, sadakat ve aidiyet duygularının maksimize edilmesi için önemli çalışmalar yapılmaktadır.

Ancak, aile büyüdükçe ortak olan aile bireylerinin menfaatleri uyumsuzlaşabilir. Bu yüzden; mutlaka iş, ortaklık ve ailenin ayrılması ve bu rollere göre konumlandırmanın yapılması önemlidir.

3. kuşağa geçen aile sayısının %14 olduğu düşünülürse tarihsel süreçte kopmalar ve bölünmelerle karşılaşılabilir. Şirkette çalışıp ailenin dışından olanların ilerlemelerinde bir engel olmadığına inanıyor olmaları gerekir.

2.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

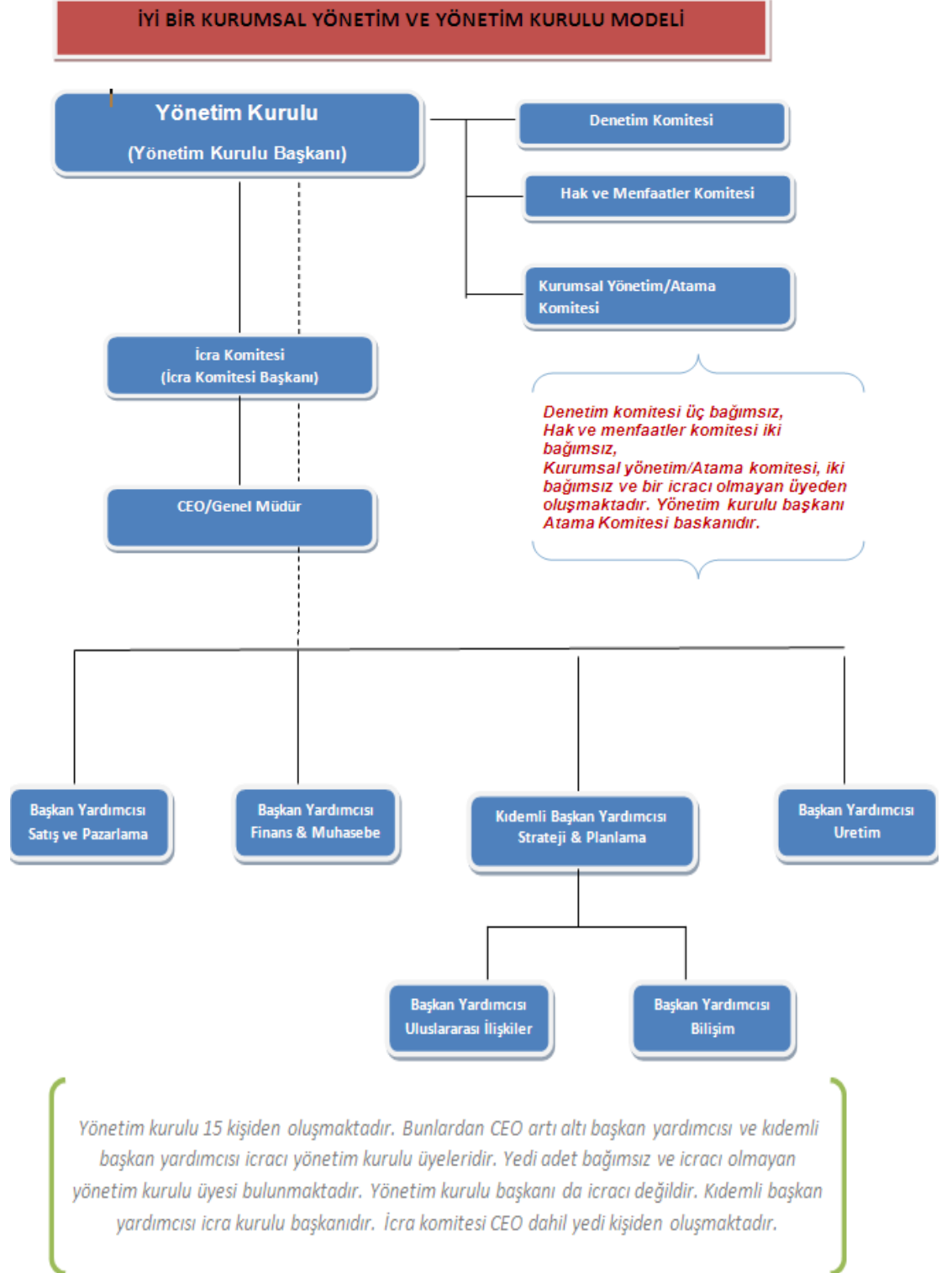
Piyasalara güven sağlar ve firma reputasyonunu artırır.

→ *Hisse/hissedar değerlerini artırır*

→ *Rekabet gücünü artırır*

→ *Sürdürülebilirliği sağlar*

ÖRNEK

İYİ BİR KURUMSAL YÖNETİM VE
YÖNETİM KURULU MODELİ

ÖRNEK

SELÇUK ECZA DEPOSU

1958



10 Ekim 1958'de Selçuk Ecza Deposu, Kollektif Şirket olarak Konya'da kuruldu. İlk zamanlarda sadece Konya ve ilçelerine ilaç dağıtımını yapan yerel bir depoydu. Dağıtım alanında yaptığı yeniliklerle ilk seneden başlayarak her yıl hizmet verdiği eczacı ve dağıtım noktası listesine yenilerini ekleyerek müşteri profilini genişletti.

Selçuk Ecza Deposu Ticaret ve Sanayi A.Ş. 1958 yılında faaliyete geçmiş, kuruluşundan bugüne kadar Türk Sağlık Sektörü'nde ecza depoculuğu alanında faaliyet göstermekte ve 107 şubesi, 4.783 çalışanı ve 2000'e yakın aracı ile tüm ülke sathında yaklaşık 20.000 eczaneye hizmet vermekte ve ülke genelindeki pazar payı %36'nın üzerinde olarak bugün sektöründe lider konumundadır. İMKB'de işlem gören Selçuk Ecza Deposu 2008 yılı itibariyle Maliye Bakanlığı Gelirler İdaresi Başkanlığı tarafından açıklanan Kurumlar Vergisi Mükellefleri sıralamasında ilk 40 şirket

Yurt İçi ve Yurt Dışı Danışmanlık

Aile Şirketlerinde

Kurumsallaşma

Kurumsal Yönetim

•Halka açık şirketlere •Halka kapalı şirketlere •Kar amacı gütmeyen kuruluşlara

Yurt dışı fonlara danışmanlık

Yurt dışı danışmanlık referans:
Dubai hükümeti “Governance Integrity” programı

Danışma Kurulu

Prof. Dr. Tamer Müftüoğlu

Doç. Dr. Korkut Özkorkut

Doç Dr. Güray Küçükkocaoğlu

Khalid Yousaf

Prof. Dr. Erik Vermeulen

Prof. Dr. Joe Mc Charey

Saleh Hussain

Eğitim

Kurumsallaşma, muhasebe, hukuk, finans, kriz yönetimi gibi temel konular

Eğitim Kadrosu:

Prof.Dr. Can Şimga Mugan

Prof. Dr. Ramazan Aktaş

Prof. Dr. Yıldız Özerhan

Doç. Dr. Korkut Özkorkut

Doç Dr. Güray Küçükkocaoğlu

Dr. Çağrı Bagatur

Dr. Güler Manisalı Darman

Khalid Yousaf

Yavuz Yeter

Stratejik Ortakları

Lex Research -Hollanda

Saleh Hussain Consultancy - Bahreyn

International Quality and Productivity Center (IQPC)- Orta Doğu

Center for Sustainability & Excellence –Yunanistan, Belçika

GNT Tourism Ltd

Bagatur Avukatlık Bürosu

Kitabın sayfalarının herhangi bir yöntemle dağıtılması ve çoğaltılması 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanununun ilgili maddeleri gereğince yasaktır. “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sürecinden Kurumsal Yönetime Doğru” kitabının şirketimizden yazılı izin olmadan tümünün çoğaltılması, kısmen veya tamamen alıntı yapılması, herhangi bir yöntemle kopyalanması, elektronik ortamlara aktarılması, başka yayınlar ve eğitimler için kaynak gösterilmeden alıntı yapılması yasaktır.

KURUMSAL YÖNETİM VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK MERKEZİ YAYINI

Tel: (312) 220 2220

Faks: (312) 220 3534

www.cgscenter.org

