

# AİLE ŞİRKETLERİ

- /// *Ailenin servetini dağıtmamak üzere kurulmuş şirketlerdir.*
- /// *Aile üyelerinin yönetim kademesinde çalıştığı şirketlerdir.*
- /// *Aile üyeleri tarafından ya da evlilik yoluyla aileye katılmış kişilerin kurdukları şirketlerdir.*
- /// *Aile reisinin başında bulunduğu şirkettir.*
- /// *İş ve ailenin birleşmiş halidir.*
- /// *Ailenin geçimini sağlayan kişiler tarafından kurulan şirketlerdir.*
- /// *Genellikle aileden en az iki jenerasyonun yönetimde buldukları şirketlerdir.*
- /// *Ailenin isim ve prestijinin şirket isim ve prestijiyle bağdaştığı şirketlerdir.*
- /// *Firma sahipliği ile yöneticiliğin aynı kişide olduğu kuruluşlardır.*
- /// ***Aile şirketlerinin temel amaçlarından birisi de devamlılıklarını sağlayarak sonraki kuşaklara devretmektir. Ancak bu çok kolay bir süreç değildir.***

**AİLE**  
**ŞİRKETLERİNİN**  
**AVANTAJLARI**

*FINANSAL AVANTAJLARI*

*Sermaye sorununu çoğunlukla kendi içlerinde çözümlerler.*

*Sıkıntı anında ailenin menkul, gayri menkul ve nakdinden yararlanır.*

*Ailenin adıyla bütünleşen şirket üyeleri iflas etmemek için gelirlerinden ve mal varlıklarından vazgeçebilirler*

# **AİLE ŞİRKETLERİNİN AVANTAJLARI**

## **YÖNETİM AVANTAJLARI**

*Sermayenin önemli kısmına sahip oldukları için yeni yöntem ve yatırım alanlarına yönelmek ile ilgili kararları alırlar.*

*Fikirleri uygulamak için danışmaya ihtiyaçları yoktur.*

*İşin yürütülmesinde herhangi bir sorunla karşılaşıldığında aile bireyleri birbirlerine yardımcı olurlar.*

*Tanınmış bir aile şirketi olmanın getirdiği avantajlardan yararlanarak rakipler, tedarikçiler ve müşteriler nezdinde olumlu bir imaj ve güce sahiptirler.*

*Aile bağları kendilerini işe adanmış yönetim kadrosunu oluşturur.*

*Yetenekli aile bireyleri başkalarının yanında çalışmaktansa aile şirketinde çalışmayı tercih ederler.*

**AİLE**  
**ŞİRKETLERİNİN**  
**AVANTAJLARI**

**KÜLTÜREL AVANTAJLARI**

*Geçmişten gelen birliktelik, iletişim, tutum, değer ve inançlar arasında benzerlik olmasına neden olur.*

*İnanç, değer ve kurallar daha çabuk ve daha kolay benimsenir.*

**AİLE**  
**ŞİRKETLERİNİN**  
**DEZAVANTAJLARI**

**FİNANSAL DEZAVANTAJLARI**

*Ailenin menkul, gayri menkul ve nakit varlıklarının fazla olmaması*

*Borç alınması ihtiyacı doğduğunda ailenin mal ve nakit değerlerinin yetersiz olduğundan borç verilmek istenmemesi*

*Birinci ve ikinci nesil arasında finansman konusunda görüş ayrılıkları ve çatışmalar çıkabilir.*

# **YÖNETİM DEZAVANTAJLARI**

**Profesyonel yöneticilerin yükselme olanaklarının sınırlı olması ve bu tür şirketlerde görev almak istememeleri**

**Bu tür şirketlerde adam kayırma sıklıkla görülür.**

**İnsan Kaynakları kriterleri tam uygulanmadığından ve İnsan Kaynakları departmanları personelimden öteye gidemedikleri için işe alma ve yerleştirmede, ücret belirlemelerinde, sosyal haklarda şirket sahibinin dediği olur.**

**Yetki ve sorumluluklar açık değildir.**

**Profesyonel yöneticilerin olmaması**

**Değişime direnç, kuralcılık, organizasyonsuzluk**

## **AİLE ŞİRKETLERİNİN DEZAVANTAJLARI**

**AİLE**  
**ŞİRKETLERİNİN**  
**DEZAVANTAJLARI**

**KÜLTÜREL DEZAVANTAJLARI**

*Aile bireylerinin eğitim düzeylerine bakılmaması*

*Yazılı belgeler, istatistikler yerine deneme -  
yanılma yoluyla elde edilen deneyimler*

## Aile Şirketlerinin ilkeleri Őunlar olmalıdır:

- Adalet
- Hesap verebilirlik
  - Açıklık
  - Şeffaflık
  - Tutarlılık
- Katılımcılık
  - Etkinlik
- Toplumsal sorumluluk



# ***SÜREKLİ OLMAYI BAŞARAN AİLE ŞİRKETLERİ***

---

## ***Kurumsallaşma***

*Kurumsallaşma öğelerini yoğun şekilde bünyelerinde barındırırlar. Misyon, vizyon, strateji ve plan geliştirme ve koruma ile ilgili çalışmalar üzerinde durulur.*

# ***SÜREKLİ OLMAYI BAŞARAN AİLE ŞİRKETLERİ***

---

***İş değerleri***

*Aile değerlerinden daha önemlidir.*

# ***SÜREKLİ OLMAYI BAŞARAN AİLE ŞİRKETLERİ***

---

## ***İnsan Kaynakları***

*Personel seçme ve yerleştirme, terfi, performans değerlendirme ve ücretleme gibi sistemler kullanılır.*

# ***SÜREKLİ OLMAYI BAŞARAN AİLE ŞİRKETLERİ***

---

## ***Amaçlar***

*Kısa ve orta vadeli amaçların yanında uzun vadeli amaçlar saptanır. Kurumun gelecekte olmak istediği nokta ile günün koşullarında bulunduğu nokta analiz edilerek stratejik planlar belirlenir.*

# ***SÜREKLİ OLMAYI BAŞARAN AİLE ŞİRKETLERİ***

---

***İmaj***

*İmajlarını korumak ve geliştirmek için faaliyetlerini toplumsal fayda sağlayacak şekilde düzenlerler.*

# ***SÜREKLİ OLMAYI BAŞARAN AİLE ŞİRKETLERİ***

---

***Müşteri memnuniyeti***

*Karlılık yanında iç ve dış müşteri memnuniyetine odaklanırlar.*

# ***SÜREKLİ OLMAYI BAŞARAN AİLE ŞİRKETLERİ***

---

***İşler***

*Faaliyetlerin icrasında kanbağından ziyade işler ön plana çıkar. Güvenirlilik vardır.*

## Aile Şirketlerinde başarı için destek görmeyecek anlayıŐlar Őunlar olmalıdır:

- Aile bireylerinin keyfi tavırları
- Bireyler arasında ayrımcılık yapılması
- Bireylerin haklı taleplerinin bastırılması ya da görmezlikten gelinmesi
- İŐini zamanında bitirmemek
- İŐini yeterince özenli yapmamak
- İŐini yaparken kaynakları iktisadi akla aykırı kullanarak verimsiz sonuçlara neden olmak



## *Başarılı bir AİLE ŞİRKETİ olmak için:*

- /// Çalışanlarına adalet ve sadakat duygusu ile yaklaşılmalıdır.*
- /// Topluma karşı yüksek bir sorumluluk duygusu gereklidir ve toplumsal hizmetlere katkı verilmesi gerekir.*
- /// Ailenin ismi ürün ve hizmetlerde yaşatılmalı ve bu nedenle en yüksek kalite ve hizmet anlayışı ile iş yapılmalıdır,*
- /// Gücün kimde olduğu herkes tarafından görülebildiği için, kararlar hızlı verilmelidir,*
- /// Sürekli olarak araştırma yapılmalı ve yenilikler takip edilmelidir.*
- /// Değişime karşı değil, değişimi teşvik eden bir anlayışa sahip olunmalıdır.*
- /// Eğitime önem verilmeli ve şirkette sürekli eğitim programları uygulanmalıdır.*
- /// İyi bir muhasebe ve raporlama düzeni kayıt dışı işlemleri de içerecek şekilde kurulmalıdır.*

## Bir AİLE ŞİRKETİNİ başarısızlığa götürebilecek sorunlar:

- /// *Yeni ürün ve yeni iş modelleri geliştirmede karşılaşılan güçlükler,*
- /// *Sermaye yetersizliği,*
- /// *Stratejik düşünememe,*
- /// *Kötü yönetim alışkanlıkları ve kurumsallaşamama,*
- /// *İyi bir belge ve bilgi akışı sağlayamama,*
- /// *Maliyetleri kontrol edememe.*
- /// *Şirketi iyi bir fiyata satıp, rahat etme isteği,*
- /// *Piyasalardaki değişimleri gözlemleme ve tahmin etmede yetersiz olması,*
- /// *Şirket içi raporlamada yetersizliği ve hesap sormadaki eksiklikler,*
- /// *Aile içi sorunların işe yansımaları,*

## Bir AİLE ŞİRKETİNİ başarısızlığa götürebilecek sorunlar:

- ❧ *Aile kontrolünü kaybetmeden, büyümek için gerekli mali kaynakların temindeki güçlükler,*
- ❧ *İşin ve ailenin 'nakit' ihtiyaçları arasındaki çelişkiler bulunması,*
- ❧ *Bir sonraki kuşağa devir planlamasının yapılmaması,*
- ❧ *Varislerin intikal vergilerini ödeyememeleri,*
- ❧ *Aile 'liderinin' işi zamanında terk edememesi,*
- ❧ *Yetenekli profesyonelleri aile şirketine çekmede karşılaşılan zorluklar,*
- ❧ *Kardeşler veya kuzenler arasındaki rekabet, veliahdın kabul edilmemesi,*
- ❧ *Yetenekli aile bireylerini işe çekememek,*
- ❧ *Ailenin kültürü ile, şirketin ve profesyonel yönetimin kültürleri arasında giderilemeyen çatışma,*
- ❧ *Doğru ve işler bir 'yönetmel' yapı kurulamamasıdır.*

## Aile şirketlerinde çıkmazlardan örnekler:

*“Son yıllarda şirketin performansı hiç iyi gitmiyor ama herhangi bir şey söyleyemiyoruz”*

*“Büyük borçla yeni işe girilmiş hiç haberimiz olmadı”*

*“Grubumuzda şeffaflık yok! Gerçek ciromuz ve karımız ne bilmiyoruz!”*

*“Ailenin bazı fertleri şirkette çalışıyor. Bunlar gerçekten pozisyonları için en iyi kişiler mi?”*

*“Aile üyelerini kötü performanstan sorumlu tutamıyoruz!”*

## Şirketlerde olumsuz etkenler

- Strateji yetersizliği
- Performans eksikliđi
- Nitelikli yönetici bulamama
- Aile içi sorunlar

## İşe yansması

Şirketin satılması

Şirketin bölünmesi

Şirketin iflası

## *AİLE ŞİRKETLERİNDE YÖNETİM TARZLARI*

- Politikalar işletme sahibi tarafından belirlenir.*
- İşletme sahibi çalışanlarını korumakta, ihtiyaçlarını gidermekte, söz hakkı tanımakta çekingendir.*
- İşletme özgürlüğü sınırlıdır.*
- Şirket aile değerleriyle yönetilir.*
- Profesyonel yöneticilerin olmaması, bilimsel işletmecilik ve yönetim ilke ve yaklaşımları kullanılmaz.*
- İşletme sahipleri ve diğer aile üyeleri işlerin icrasında yer almazlar.*
- İşletme yöneticileri aile bireyleri tarafından belirlenir.*
- Sadece yatırım kararları ve genel işletme politikaları gibi örgütün geleceğini ve bütününe ilgilendiren kararlar işletme sahibi ve aile üyeleri tarafından verilir.*

## *AİLE ŞİRKETLERİNDE YÖNETİM TARZLARI*

*Aile bireyleri işletmeyle ilgili stratejik kararları (yatırım kararlarının alınması, rakiplerin mevcut durumlarının saptanması, uluslararası arenadaki gelişmelerin takip edilmesi, şirketin geleceğe hazırlanması) alırlar.*

*Yöneticiliği meslek edinen kişiler ise işletmenin yönetilmesinden (şirket amaçlarına ulaşmak için para, enerji, makina, malzeme, hammadde ve insan gibi kaynakların etkin şekilde kullanılması, sistem kurulması ve işletilmesine yönelik çalışmalar) sorumludur.*

# *TÜRKİYE'DEKİ AİLE ŞİRKETLERİNİN YAŞAM SÜRELERİ*

<b>ŞİRKET</b>	<b>KURUCUSU</b>	<b>KURULUŞU</b>	<b>ŞU ANKİ KUŞAK</b>
Kamil Koç Otobüsleri	Kamil Koç	1923	3
Vefa Bozacısı	Hacı Sadık	1870	4
Koç Holding	Vehbi Koç	1926	3
Sabancı Holding	Hacı Ömer Sabancı	1946	3
Uzel Makina	İbrahim Uzel	1940	2
E.S.Tuncer Kolonyaları	Eyüp Sabri Tuncer	1923	3



# *Aile şirketleri uzun süre yaşamak ve kurumsallaşmak istiyorlarsa:*

- ⇒ Aileden olmayan kapasiteli şirket çalışanları genelde aile şirketlerinde kalmamakta daha profesyonel şirketlere geçme yoluna gitmektedirler. Aile şirketleri ise daha ucuza çalışan akraba (yeğen, kuzen vb.) istihdam yoluna gitmekte ve şirketler genelde kurumsallaşamamaktadır.*
- ⇒ Örneğin 1802 yılında kurulan bir aile şirketi olan DuPont şirketi profesyonel yönetim sayesinde 1970'lere kadar gelmiş ve dünyanın en büyük kimya şirketi olmuştur. Bu şirket bir aile şirketi olarak bütün yukarıda bahsedilen bu sorunlara rağmen başarılı olmuştur. Bütün erkek aile bireyleri DuPont şirketinde 5-6 yıl çalışınca performansları ailenin ileri gelen 4-5 bireyince değerlendirilmiş ve buna göre başarısız aile üyeleri yönetimden uzaklaştırılmıştır. Ancak bu kişiler 9-10 yıl sonra tekrar yönetime alınma aşamasına gelmektedirler. Böylece aile içi ilişkilerde bir kurumsallaşma sağlanmıştır.*

## *Aile şirketleri uzun süre yaşamak ve kurumsallaşmak istiyorlarsa:*

- Çok küçük şirketler hariç bütün aile şirketlerinde bazı kilit noktalarda aileden olamayan profesyonel kişilerin istihdam edilmesinde yarar vardır.*
- Üretim, pazarlama, finans, araştırma, insan kaynakları yönetiminde bilgi ve beceri gerekir.*
- Aile üyelerinde yeterli yetenek ve bilgi birikimi olmayabilir. Buna rağmen yönetimde bulunma şirketi başarısızlığa götürebilir.*

## *Aile şirketleri uzun süre yaşamak ve kurumsallaşmak istiyorlarsa:*

- /// Aile şirketlerinde bazen bir kişi şirketi göğüsleyerek bir yerlere taşıyabilir ancak bu kişinin ömrüyle sınırlı kalır.*
- /// Eğer kurum yaratılmamışsa kişinin şirketten ayrılışına takiben şirket zor duruma düşebilir.*

# *Aile şirketleri uzun süre yaşamak ve kurumsallaşmak istiyorlarsa:*

- 1920 yılında DuPont şirketinin bulduğu bir çözüm ilginçtir.*
- Bu yönetime göre aileden olmayan profesyonel kişiler tepe yönetim dışındaki kritik noktalara atanarak kar veya zarardan pay verilerek bir yapı oluşturmuştur.*
- Bu şekilde bir uygulama ile, profesyoneller şirkete bağlanmakta ve kurumsallaşma hızlandırılmaktadır.*

## *Aile şirketleri uzun süre yaşamak ve kurumsallaşmak istiyorlarsa:*

- ⇒ Şirket yönetiminde kaç aile üyesinin bulunacağı ve nasıl etkin olacakları önemli değildir çünkü tepe bir iş aileden olmayan birisi tarafından doldurulabilir.*
- ⇒ Bu genelde finans yada üretim sorumlusu olabilir. Bu iki departmanda da teknik beceri ve eğitim önemlidir.*
- ⇒ Diğer taraftan başarılı şirketler buna pazarlama ve personel bölümünüde ilave ederler. Örneğin 144 yıllık Levi Strauss şirketinin faaliyet müdürü aile dışından bir kişidir. Bu tür kişiler vereceği kararlarda akrabaların tepkisinden pek etkilenmezler ve etki altında kalmadan karar verebilirler.*

## *Aile şirketleri uzun süre yaşamak ve kurumsallaşmak istiyorlarsa:*

- ≡ Aile şirketlerinde görev yapan başarılı bir mali işler yöneticisi anılarında şirket sahiplerinin en yakın dostu olduğunu ancak aile ilişkilerine karışmadığı hatta hiç bir aile davetine katılmadığını aile üyeleriyle ancak cenaze törenlerinde bir araya geldiğini belirtmektedir.*
- ≡ Bu kişi yıllarca bu aile şirketinde toplantılara başkanlık yapmıştır.*
- ≡ Böylece profesyoneller aile içi ilişkilere karışmadan görevlerini yapmaktadırlar.*

## *Aile şirketleri uzun süre yaşamak ve kurumsallaşmak istiyorlarsa:*

- /// Aile şirketlerinde sorunlar çok kötü hale gelmeden, yönetimdeki sorun ya aileden yada profesyonel birine emanet edilmelidir. Aile şirketlerinde genelde bu şekilde sorunlar olaylar soğuyunca, azaltılmaktadır. Daha sonra bu sorunlar sıra ile çözülebilmektedir. Böylece şirket tepe yönetiminde aile üyelerinin çatışması engellenerek işin yara alması engellenebilmektedir.*

## *Aile şirketleri uzun süre yaşamak ve kurumsallaşmak istiyorlarsa:*

- Genelde aile şirketlerinde başlangıçta kardeşler 20-25 sene beraber çalışarak başarılı bir işletmecilik sergilerler. Kardeşlerin emekliliği geldiğinde her kardeş kendi çocuklarını yönetime sokmak ister. Bu durumda kardeşler rakip haline gelebilir ve hatta şirketi satma yoluna gidebilirler. Yada boşanan kardeşin eşi şirkete yeni kocasını veya çocuklarının kocasını hissesi karşılığı gönderebilir...*



# *Aile şirketleri uzun süre yaşamak ve kurumsallaşmak istiyorlarsa:*

- Genelde aile şirketlerine desteğin 2. veya 3 kuşakta yapılması gerekir.*
- İş fazla büyümeden kurumsallaşmanın temelleri atılmalıdır.*
- Aile şirketlerinde ortaklığın sistemli haline getirilmesi, yani kurumsallaşması, aile şirketlerinin karşısında duran en önemli hedeflerden biridir. Aile içi sürtüşmeler, problemler giderek çöküşü hazırlamaktadır.*
- Aile şirketlerinin kurumsallaşması için şu unsurların olması gerekir.:*
- Aile ilişkilerinin sistem haline getirilmesi, yani kurumsallaşması, aile şirketlerinin karşısında duran en önemli hedeflerden biri olmalıdır.. Kurumsallaşmayı ihmal etmekle aile içi sürtüşmeler başlar, kurumdaki problemler artar ve giderek şirketin çöküşü kaçınılmaz hale gelebilir.*

## *Başarılı bir AİLE ŞİRKETİ olmak için:*

- /// Amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturulmalı,*
- /// İş ve görev tanımları yapılmalı ve yazılı kurallar haline dönüştürülmelidir.*
- /// İşletme içi personel, satın alma, görev yetki vb. yönetmelikleri oluşturulmalı,*
- /// Yetki ve sorumlulukları dağıtarak profesyonel bir yönetim oluşturulmalıdır.*
- /// Aile üyesi olan veya olmayan çalışanlar için çok iyi bir yönetim geliştirme sistemi ve eğitim gerekir*
- /// Aile bireylerini daha küçük yaştan itibaren mülkiyet ve gelecek kuşakların sorumluluğu konusunda yetiştirilmelidir.*
- /// Aile bireylerini. şirketin gelecek nesillere devam etmesi gerektiği konusunda sürekli eğitilmelidirler.*
- /// Topluma karşı duyarlı olunmalı ve güçlü bir işletme kimliği ortaya çıkarılmalıdır.*

## **BİRİNCİ NESİL AİLE ŞİRKETLERİ**

## **SÜREKLİ OLMAYI BAŞARAN AİLE ŞİRKETLERİ**

### **İLETİŞİM**

*Dikeydir*

*Çok boyutludur*

### **KARAR ALMA YETKİSİ**

*Şirket sahibindedir*

*Profesyonel yöneticiler, danışmanlar  
ve aile bireylerindedir.*

### **ÖRGÜT YAPISI**

*Merkezidir*

*Organizasyona bağlıdır.*

### **DEĞERLER**

*Aile değerleri önemlidir*

*İç ve dış piyasa değerleri  
önemlidir.*

### **MÜLKİYET HAKKI**

*İşletme sahibindedir.*

*Aile ve profesyonellerdedir.*