



# AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA KILAVUZU

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

Eİ KİTABI

**Dr. GÜLER MANİSALİ DARMAN**

**6. BASKI**

# İÇİNDEKİLER

## 1. Bölüm: KURUMSALLAŞMA NEDİR?

1	Girişimcilik	12
2	Sürdürülebilirlik	13
3	Kurumsallaşmak	14
4	Kurumsallaşmak Ne Değildir?	15
5	Sürdürülebilirliği Sağlamak	16
6	Kurumsallaşma ve Sürdürülebilirlik Yolunda Karşılaşılan Sorunlar	18

## 2. Bölüm: AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA

1	Aile Ortaklığı Şeklinde Olmayan İşletmeler	20
2	Aile İşletmeleri	21
3	Kurumsallaşma Yolunda Atılması Gereken Genel Adımlar	23
4	Aile Şirketinin Yapısı ve Aile Şirketindeki Roller	32
4.1	Aileden, Mülkiyet Hakkından ve İşletmede Rol Almaktan Doğan Roller	33
◆	Bir Başarı Öyküsü: Bolca Hindi	37
5	Aile Şirketlerinde İkinci Kuşak Çatışması	47
5.1	Aile Şirketlerinde Baba-Oğul İlişkisi	47
5.2	Baba-Oğul İlişkisinde Hayat Evresi	48
◆	Örnek Olay: Velvest Corporation	56
6	Şirket Açısından Kurumsallaşma	61
6.1	Kurumsallaşma Süreci ve Adımları	61
◆	Örnek Olay: Çocuklar ve Torunlar Neden Başaramadı? Yanlışlar ve Çözüm Önerileri	72
◆	Satılan Şirket Öyküsü: Hacı Şakir	83
◆	Dağılan Şirket Öyküsü: Cıngıllıoğlu	85
7	Aile Şirketlerinde Beş Önemli Felsefe	90
8	Aile Şirketlerinde Dört Önemli Politika	95
9	Kurumsallaşma Yolunda Şirket ve Aile Açısından Alınması Gereken Dersler	97

### 3. Bölüm: AİLE ANAYASASI

1	Aile Anayasası	117
1.1	Aile Meclisi	120
1.2	Aile Konseyi	121
1.2.1	Aile Konseyi Tüzüğü	122
1.3	Danışma Kurulu	123
◆	Örnek: Mitsui Şirketinin Aile Anayasası	125
◆	Türkiye’de Aile Anayasası Hazırlayan Şirketlerden Örnekler	127
◆	Ünlü Aile Şirketlerinde Son Durum: Ford, Fiat, Toyota, EKO Endüstri	130
◆	Başarılı Kurumsallaşma Örneği: İnci Holding	135

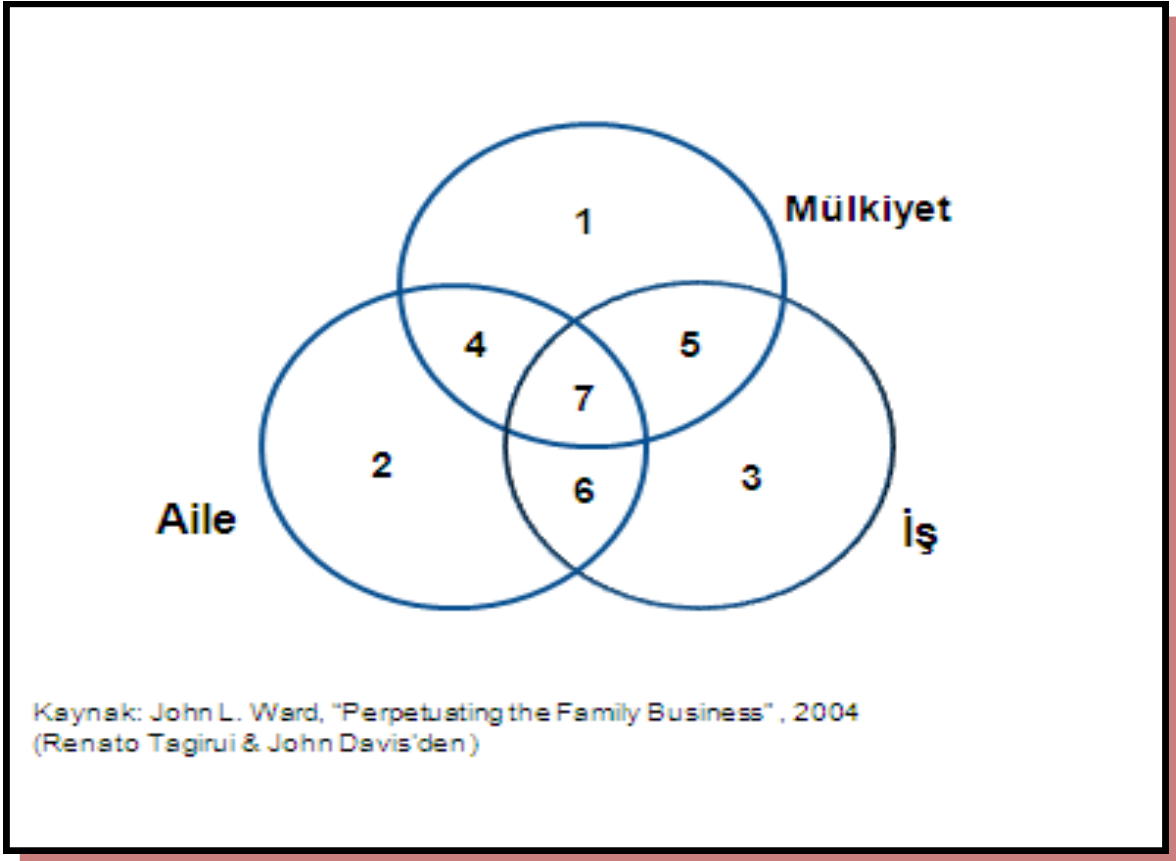
### 4. Bölüm: BÜYÜMEK VE KÜRESELLEŞEN DÜNYADA AYAKTA KALABİLMEK: KURUMSAL YÖNETİM

1	Kurumsal Yönetim Nedir, Ne Değildir?	142
2	Kurumsal Yönetim Neden Önemlidir?	144
3	Kurumsal Yönetim İlkeleri	146
4	Kurumsal Yönetim Unsurları	147
5	Şirketler ve Paydaşları	149
◆	Bir Başarı Öyküsü: Ülker	150
◆	Bir Markanın Öyküsü: Kemal Kükrer	157
6	Kurumsal Yönetim Açısından Yönetim Kurulu ve Önemi	159
6.1	Aile Şirketlerinde Yönetim Kurulu ve Önemi	160
6.2	Yönetim Kurulu Örnekleri	161
6.3	Yönetim Kurulunun Görevleri	163
6.4	Yönetim Kuruluna Gelmesi Gereken Konular	164
◆	Örnek: Yönetim Kurulunun Yayınlanan Sorumluluk ve Yetkileri-Turkcell	165
6.5	Yönetim Kurulu Toplantıları	166
6.6	Yönetim Kurulunda Bağımsız Üyeler	169

6.7	Yönetim Kurulunun Yapısı	170
◆	Örnek: Yönetim Kurulu Üyelerinin Nitelikleri-Turkcell	172
6.8	Yönetim Kurulu Komiteleri	173
◆	Örnek: İyi Bir Kurumsal Yönetim ve Yönetim Kurulu Modeli	174
◆	Yönetim Kurulu Komiteleri: Örnekler	176
◆	Örnek: Selçuk Ecza Deposu	178
7	Kurumsal Yönetimde Hesap Verebilirlik ve Şeffaflık	181
7.1	Mali Raporlarda Şeffaflık ve Türk Muhasebe Standartları	183
7.2	Yatırımcıların Kararlarını Etkileyen Unsurlar	188
7.3	Şeffaflık İle İlgili Önemli Uluslararası Mevzuatlar	189
7.4	Muhbirlik-Yasal Gelişmeler	191
7.5	Finansal Olmayan Bilgiler	192
7.6	Muhasebede Mayınlı Alanlar	194
7.7	Değere Dayalı Yönetim	195
7.7.1	Ekonomik Katma Değer (EVA)	197
7.7.2	Kendiliğinden Sürdürülebilir Büyüme Oranı	199
<b>5. Bölüm: KURUMSAL YÖNETİM VE İÇ DENETİM, İÇ KONTROL VE RİSK YÖNETİMİ</b>		
1	İç Denetim	201
2	Kurumsal Yönetim ve İç Kontrol	206
◆	Örnek Olay: ABC Grubu	211
◆	Örnek Olay : OMP Şirketi	216
3	Kurumsal Yönetim ve Risk Yönetimi	220
3.1	Risk Çeşitleri	224
<b>6.Bölüm: YENİ TÜRK TİCARET KANUNU (TTK) VE KURUMSAL YÖNETİM</b>		
1	Tek Pay Sahipli A.Ş. ve Ltd. Şti	228

<b>2</b>	<b>Şirketler Topluluğu</b>	
<b>2.1</b>	<b>Karşılıklı Katılma Halindeki Şirketler (madde 197)</b>	<b>229</b>
<b>2.2</b>	<b>Hakim (Ana) ve Bağlı (Yavru) Şirket (madde 195)</b>	<b>229</b>
<b>2.3</b>	<b>Şirketler Topluluğu Bağlı Hakim Şirketlerinin Raporları (madde 199)</b>	<b>233</b>
<b>3</b>	<b>Bölünme (madde 159)</b>	<b>234</b>
<b>4</b>	<b>Birleşme (madde 136)</b>	<b>235</b>
<b>5</b>	<b>Tür Değişirme (madde 180)</b>	<b>236</b>
<b>6</b>	<b>Denetleme (madde 397)</b>	<b>237</b>
<b>7</b>	<b>Halka Açık Şirketlerin Kuruluşu</b>	<b>240</b>
<b>8</b>	<b>Anonim Şirketler (madde 329)</b>	<b>242</b>
<b>9</b>	<b>Ticaret Şirketlerine Koyulacak Sermaye (madde 127)</b>	<b>243</b>
<b>10</b>	<b>Halka Açık Şirketlerde İmtiyazlı Paylar (madde 478)</b>	<b>244</b>
<b>11</b>	<b>Şirketin Kendi Paylarını İktisap veya Rehin Olarak Kabul Etmesi (madde379)</b>	<b>245</b>
<b>12</b>	<b>Sorumluluk (madde 549, 562)</b>	<b>246</b>
<b>13</b>	<b>Kurucu Menfaatleri (madde 348)</b>	<b>247</b>
<b>14</b>	<b>Paysahiplerinin Şirkete Borçlanma Yasağı (madde 358)</b>	<b>248</b>
<b>15</b>	<b>Yönetim Kurulu Üyesinin Şirketle İşlem Yapması ve Şirkete Borçlanma Yasağı (madde 395)</b>	<b>249</b>
<b>16</b>	<b>Yönetim Kurulu Üyelerinin Rekabet Yasağı (madde 396)</b>	<b>250</b>
<b>17</b>	<b>Rüçhan Hakkı (madde 461)</b>	<b>251</b>
<b>18</b>	<b>İmtiyaz (madde 478)</b>	<b>253</b>
<b>19</b>	<b>Oyda İmtiyazlı Paylar (madde 479)</b>	<b>254</b>
<b>20</b>	<b>Devirlerle İlgili Kanuni Sınırlama (madde 491)</b>	<b>255</b>
<b>21</b>	<b>Devirlerde Esas Sözleşme ile Sınırlama (madde 492)</b>	<b>255</b>
<b>22</b>	<b>Borsaya Kote Edilmemiş Nama Yazılı Paylar Devir Reddinin Sebepleri (madde 493)</b>	<b>256</b>
<b>23</b>	<b>Devir Durumunda Mülkiyet Hükümleri (madde 494)</b>	<b>258</b>

## 4. AİLE ŞİRKETİNİN YAPISI VE AİLE ŞİRKETİNDEKİ ROLLER



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

## 7.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 oluştur 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.

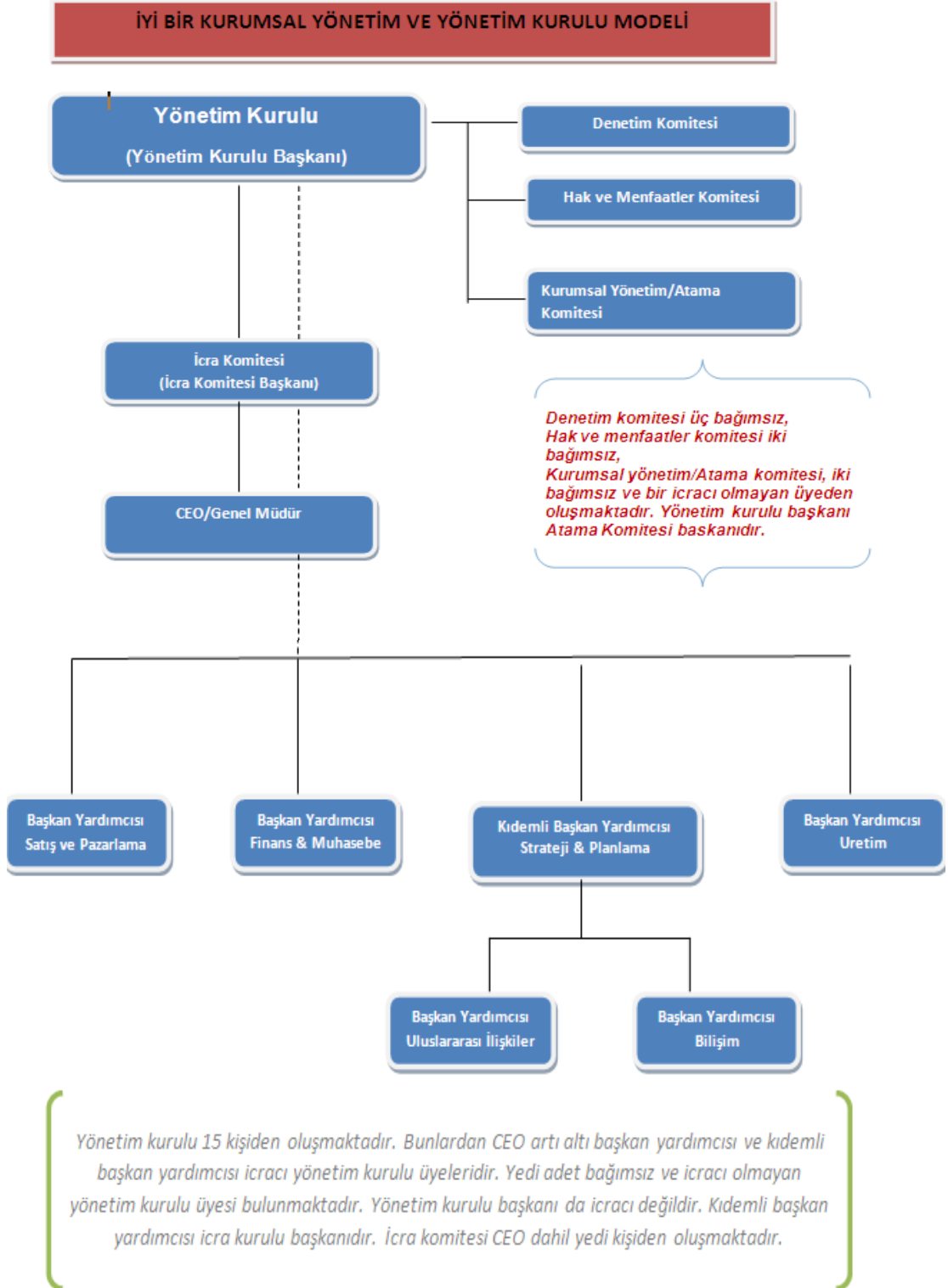
## 2.KURUMSAL YÖNETİM NEDEN ÖNEMLİDİR?



- ➔ ***Hisse/hissedar değerlerini artırır***
- ➔ ***Rekabet gücünü artırır***
- ➔ ***Sürdürülebilirliği sağlar***

# ÖRNEK

## İYİ BİR KURUMSAL YÖNETİM VE YÖNETİM KURULU MODELİ



## ÖRNEK

### SELÇUK ECZA DEPOSU

**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 güncellemekte, kurumsal yönetim ilkelerine uyum hususunda yapılması gereken değişiklikleri, mevzuatta olan veya olmayan düzenlemeler halinde yönetim kuruluna önermektedir.

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.

## CGS CENTER HAKKINDA

### Yurt içi 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 danışmalık  
referans: Dubai hükümeti  
“Governance Integrity”  
programı

### Eğitim

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

### Eğitim Kadrosu:

Prof.Dr. Can Şimşir Mugan  
Prof. Dr. Ramazan Aktaş  
Prof. Dr. Yıldız Özerhan  
Doç. Dr. Korkut Özkorkut  
Doç Dr. Güray Küçükkoçaoğlu  
Dr. Çağrı Bağatur  
Dr. Güler Manisalı Darman  
Khalid Yousaf  
Yavuz Yeter

### Danışma Kurulu

Prof. Dr. Tamer Müftüoğlu  
Doç. Dr. Korkut Özkorkut  
Doç Dr. Güray  
Küçükkoçaoğlu  
Khalid Yousaf  
Prof. Dr. Erik Vermeulen  
Prof. Dr. Joe Mc Charey  
Saleh Hussain

### 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  
Bağatur 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  
Yönetim ve  
Sürdürülebilirlik  
Merkezi

## KURUMSAL YÖNETİM VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK MERKEZİ YAYINI

**Tel: (312) 220 2220**  
**Faks: (312) 220 3534**  
**[www.cgscenter.org](http://www.cgscenter.org)**  
**[www.cgscenter.org](http://www.cgscenter.org)**