



Kurumsal  
Yönetim ve  
Sürdürülebilirlik  
Merkezi



# Türkiye Aile İşletmeleri Derneği Özel Bülteni



(FBN-TÜRKİYE)

# İÇİNDEKİLER

**Sayfa 2** Önsöz – Dr. Güler Manisalı Darman

**Sayfa 3** Türkiye Aile İşletmeleri Derneği (TAİDER)

**Sayfa 4** Taider Andı

**Sayfa 5** Kurumsal Üyeler

**Sayfa 6** Misyon, Vizyon

**Sayfa 7** Taider'in Amaçları

**Sayfa 8** Şehir Tanıtım Toplantıları

**Sayfa 10** 2. Ulusal Aile İşletmeleri Zirvesi

**Sayfa 13** TAİDER Yönetim Kurulu Başkanı

Şerife İnci Eren Röportaj



## Önsöz

### Dr. Güler Manisalı Darman

Başkan  
Kurumsal Yönetim ve  
Sürdürülebilirlik Merkezi  
(CGS Center)

2000 yılının Aralık ayında New York'da yapılan Milletlerarası Ticaret Odası (ICC), Finansal Hizmetler Komisyonu toplantısını, aradan 14 yıl geçmesine rağmen dün gibi hatırlıyorum. Kurumsal yönetim konusunda misafir konuşmacı olarak davet ettiğimiz Ira Millstein; *"Amerika'yı yeniden keşfetmeyin, Amerika'nın tecrübelerinden yararlanın demişti."*

Ira Millstein, kurumsal yönetim konusunda dünyada önde gelen önemli gurulardan birisidir. ABD'nin önemli hukuk gruplarından birinin büyük ortağı olan, Dünya bankası çatısı altında özel sektör kurumsal yönetim çalışmalarını yürüten Millstein, Avrupa Birliği'nde de bu konuda ilk çalışmaları başlatmıştır. Kurumsal yönetim konusu ile akademik olarak ilgilenenler bilir, Yale Üniversite'sinde, "Ira Millstein Kurumsal Yönetim Merkezi" kurulmuştur.

Ira Millstein'ı dinlerken, üst düzey profesyonel yönetici olarak çalıştığım büyük grupta yaşadığım sıkıntılar bir bir gözümün önünden geçmişti. Bu grup, her ne kadar kurumsallaşmış olsa ve bir aile şirketi görünümünde olmasa da, ben sonuçta aile ile birebir çalışıyordum. Bunun da doğal olarak yansımaları oluyordu. Ira Millstein'ı dinlerken sıkıntılarımin adını koydum; şirketlerimizde doğru kurumsal yönetim yapısının oturtulması gerekiyordu.

Aradan yıllar geçti, ülkemizde artık büyüğünden küçüğüne bütün şirketlerimizde kurumsal yönetim konusu önem kazandı. Sadece halka açık şirketlerde değil, ortak ölçekli aile şirketlerinde bile doğru kurumsal yönetimden-kurumsallaşmaktan bahsediliyor. Artık hem ailede–hem de şirketimizde doğru kurumsal yönetim-kurumsallaşma adeta "olmazsa olmazlar" arasında yer aldı.

Bütün bu gelişmelerin ışığı altında, Sayın Şerife İnci Eren'in liderliğinde TAİDER'in çok önemli bir misyon yüklendiğini düşünüyorum. Sürekli şirketlerimizin yüzde doksanından fazlası aile şirketi diyoruz. Ayakta kalmaları, başarılı bir şekilde gelecek kuşaklara devrolmaları önemli diyoruz.

O halde bizlere düşen, TAİDER gibi kuruluşlarımızın faaliyetlerine destek olmak, bu yolda onlara omuz vermektir. Çorbada bizim de tuzumuz olursa, ne mutlu bize...

Başarılı yarınlara, umut dolu yollardan geçer.

# Aile İşletmeleri Derneği (TAİDER)

Aile İşletmeleri Derneği (TAİDER), merkezi İsviçre'de olan Aile İşletmeleri Uluslararası İletişim Ağı'nın (FBN-I, Family Business Network International) Türkiye paydaşı olarak Ağustos 2012'de kurulmuştur.

FBN-I, aile şirketlerine destek vermek adına yine aile şirketleri tarafından kurulmuş, dünya çapında bir organizasyondur. 28 ülkeden, farklı sektörlerden, 5600 aile ile aile şirketlerinin kuşaklar boyunca gelişimine destek vermek için çalışmalarını sürdürmektedir.

TAİDER, üyelerinin aile şirketi dinamiklerini anlamaları, sağlıklı ve rekabetçi büyümeleri ile sürdürülebilirlikleri için ihtiyaçları olan bilgi, deneyim, eğitim ve paylaşımın gerçekleşeceği bir ortam yaratmak ve ülkemizi bu konuda temsil etmek amacıyla kurulmuştur.



# TAİDER ANDI

## *Sürdürülebilir Bir Gelecek için;*



Sürdürülebilir bir gelecek için andımız

Geleceğimizi güven altına alabilmek için sürdürülebilir bir işletme yaklaşımını benimsemeliyiz. Böylece sadece işimizin geleceği değil, gelecek kuşakların yaşamları ve geçim kaynakları da güvencede olacaktır. İşte bu nedenle biz, FBN-I Türkiye paydaşı TAİDER/Aile İşletmeleri Derneği olarak, sadece kendi kuşağımızı değil, ardımızdan gelecek tüm kuşakları devam ettirecek bir iş modeli geliştirmeye dair sözümüzü bir kez daha vurguluyoruz.

Sürdürülebilir bir işletme yaklaşımının yararları hepimiz için açıktır: sermayenin sorumlu bir şekilde yönlendirilmesi toplumun iyiliği için önemli bir itici güçtür ve kurumsal koruyucu yaklaşım, kurumsal avantajlar getirir. Büyük başarılarla ulaşan şirketler daha da büyük finansal getiriler sunar, ancak karşılaştığımız sürdürülebilirlik konuları anlık finansal getirilerden daha önceliklidir.

Gelecek kuşaklara kendi edindiklerimizden fazlasını sağlamak, derin kökleri olan insani bir tutkudur. Bu düşünceye hayatın tüm aşamalarında rastlanabilir; ancak bu nesiller arası düşünüş, aile işletmelerinin DNA'sında bulunmaktadır. Bu içselleştirilmiş anlayışımızın ve aile mirasına olan minnettarlığımızın, tüm yaptıklarımızda sürdürülebilir bir geleceği destekleme ve geliştirme yükümlülüğü getirdiğine inanıyoruz. Yarının emanetçileri olan bizler, aşağıdaki konularda söz vererek hareket etme gerekliliğine inanıyoruz:

**İnsanlarımız için:**

İnsanlarımızın yaşadığı ve yetiştiği her yerde işyerleri ve iş kültürleri oluşturmak ve geliştirmek için elimizden geleni yapacağımıza,

**Çevre için:**

Yarattığımız ekolojik etkiyi azaltmak için sürekli yeni yollar arayacağımıza ve beraber paylaştığımız çevreyi koruyacağımıza,

**Toplamlar için:**

İçinde çalıştığımız ve yaşadığımız toplumlara olumlu katkıda bulunan sorumluluk sahibi küresel yurttaşlar olacağımıza,

**Gelecek kuşaklar için:**

Değerlerimizi ve uzun dönem tutkularımızı gelecek kuşaklarla paylaşacağımıza,

söz veriyoruz.

İşimizin bulunduğu yerlerde yaptığımız her şeyi korumak ve sürdürülebilir bir gelecek yaratmak için bu vaatler hayati önem taşımaktadır. Dünyadaki tüm aile şirketlerini, çocuklarımızın geleceği ve çocuklarımızın çocuklarının geleceği için sorumluluk almaya çağırıyoruz.

# KURUMSAL ÜYELER



## Misyon

Ülkemiz aile şirketlerinin, yüksek performanslı, rekabetçi, ve uluslararası yönetim ilkelerine sahip kuruluşlar olarak sürdürülebilirliğinin sağlanması için gerekli olan altyapının hazırlanmasına ve uygulanmasına önderlik etmektir.



## Vizyon

Aile şirketlerimizin doğru kurumsallaşması ve sürdürülebilir büyümesini destekleyerek ülkemizin sosyal, kültürel ve ekonomik anlamada gelişmesine fayda sağlamak ve ülke itibarını yükseltmektir.

# TAİDER'in Amaçları

- ◆ Ülkemizdeki aile şirketleri arasında, geçmiş deneyimlerin, bir güven ortamı sağlanarak paylaşılmalarını ve şirketlerin birbirlerinden öğrenmelerine olanak yaratmak,
- ◆ Aile, ortaklık ve iş arasındaki dinamik ilişkiyi doğru bir şekilde anlamak ve yönetmek için tüm dünyadaki aile şirketlerinin geçmiş deneyimlerinden yararlanabilmek ve Türkiye'nin bu alanda uluslararası platformda temsilini sağlamak,
- ◆ FBN-I (Family Business Network International/Aile İşletmeleri Uluslararası İletişim Ağı ) ([www.fbn-i.org](http://www.fbn-i.org)) ile ilişki kurarak dünyadaki deneyimi üyelerimize aktarmak ve bunun getireceği imkânları paylaşmak (Dünya zirvesi, gelecek nesiller zirvesi gibi,)
- ◆ Aile işletmelerinin özgün gereksinimleri ve çıkarlarına uygun olarak yönetim ilkeleri hakkında bilgiyi üretmek, teşvik etmek ve yaymak,
- ◆ Ülkemizin aile şirketlerinin kurumsallaşmasını ve karlı sürdürülebilir büyümesini destekleyerek, ülkemizin ekonomik kalkınmasına katkıda bulunmak.
- ◆ Aile şirketlerinin sorun ve ihtiyaçlarını, düzenleyici ve kanun yapıcı kurumlara duyurmak, önerilerde bulunmak
- ◆ Aile şirketlerinin kamuoyunda itibarının yükseltilmesi.



# Şehir Tanıtım Toplantıları

## KOCAELİ

Aile İşletmeleri Derneği, 2014 etkinlik takvimi kapsamında 27 Şubat 2014 tarihinde Kocaeli’nde şehir tanıtım toplantılarının ilkinin Kocaeli Sanayi Odası ev sahipliğinde gerçekleştirdi. CGS Center Kurucu Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman yöneticiliğinde “Aile (m) ve Şirketi(m) arasındaki kritik dengeyi yönetmek” konulu panelde, Polisan Holding A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Sn. Necmettin Bitlis, Türk Ytong San. A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Sn. Fethi Hinginar ve DMY Mühendislik Yönetim Kurulu Başkanı Sn. Yasin Arıkan yer alarak değerli deneyimlerini paylaştılar.



## ADANA

TAİDER 2014 etkinlik takvimi kapsamında, 11 Nisan 2014 tarihinde, Adana’da şehir tanıtım toplantılarının ikincisini gerçekleştirdi. TAİDER kurucu üyesi Uğur Paksoy ev sahipliğinde Adana-Hilton Oteli’nde gerçekleştirilen etkinlikte CGS Center Kurucu Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman “Aile(m) ve Şirket(im) Arasındaki Kritik Dengeyi Yönetmek” konulu paneli yönetmiştir. Panelde, Onatça Şirketler Grubu ve TURKONFED Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Süleyman Onatça, Ekol Mimarlık ve AGİAD Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Tamer Gülcan değerli görüşlerini ve tecrübelerini paylaşmışlardır.



# Şehir Tanıtım Toplantıları

## ANKARA

Aile İşletmeleri Derneği tarafından düzenlenen “Şehir Tanıtım, Paylaşım ve Farkındalık Toplantıları’nın” üçüncüsü, 22 Mayıs tarihinde Ankara Sanayi Odası’nda gerçekleşmiştir. “Birinci Nesil olarak başarılı olduk. Peki ya İkinci Nesil?” konulu ve 150 kişilik katılımı ile gerçekleşen etkinlikte, Ankara Sanayi Odası (ASO) Başkanı Sayın Nurettin Özdebir’in “Aile Şirketlerinin Yurt ve Dünya Ekonomisindeki Gücü Nedeniyle Sürdürülebilirliğinin Sağlanması Önemli” konulu konuşmasının ardından Sayın Dr. Güler Manisalı Darman yönetiminde gerçekleşen panelde Knauf Grubu Yönetim Komitesi Üyesi ve Knauf A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Isabel Knauf, Akfen Holding Grup Şirketleri ve Yönetim Kurulu Başkan Vekili Sayın Selim Akın, Yakupoğlu A.Ş. (YDS) Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Vedat Yakupoğlu söz alarak nesil devirlerinde yaşadıkları süreçleri, hazırlıklarını ve deneyimlerini paylaşmışlardır.



## ANTALYA

TAİDER “Tanıtım, Paylaşım ve Farkındalık Toplantıları’nın dördüncüsü, 19 Eylül’de Antalya’da yapılmıştır. “Küçük Nehirlerden Büyük Denizlere- Aile Şirketlerinde Büyüme ve Kurumsallaşma Serüveni” konulu panelin yöneticiliğini Dr. Pınar Yazır Özgür’ün yaptığı ve Sayın Mehmet Semih Söylemez/AGT. A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi ve Sayın Atıl Pekşen/Levent Kimya A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı’nın panelist olarak katıldığı toplantıda, Aile Şirketlerinde büyüme ile birlikte kurumsallaşma ve gelecek nesillere devir-planlama ve uygulama alanında yaşanan tecrübeler aktarılmıştır.





## 2. Ulusal Aile İşletmeleri Zirvesi



TAİDER'in, bu yıl ikincisini düzenlediği Ulusal Aile İşletmeleri Zirvesi 28-29 Kasım tarihlerinde "Aileler için, Aileler tarafından" sloganıyla İstanbul'da yapıldı. Zirve, TAİDER Yönetim Kurulu Başkanı Şerife İnci Eren'in açılış konuşmasıyla başlamıştır. Eren, konuşmasında, Türkiye'nin genç sanayisinin ve iş dünyasının gelecek on yıl içinde 2. ve 3. nesile devir olacak çok sayıda şirket olduğuna vurgu yaparak, çok gecikmeden ülke ekonomisinin gelişmesi ve başarısı için harekete geçmek gerektiğini belirtmiştir. Zirve'de, katılımcılara farklı sorularla, kısa anketler yapılmış ve zirvede çoğunluğun ikinci ve sonraki nesiller olduğu görülmüştür. Zirvenin ilk günü yapılan paralel oturumlarla devam etmiş, ikinci gününde gelecek nesil temsilcilerine yönelik çalıştay ile sona ermiştir.

## 2. Ulusal Aile İşletmeleri Zirvesi



İlk paralel oturum Prof. Dr. Acar Baltaş'ın yönetiminde Akfen Holding Yönetim Kurulu Başkanı Hamdi Akın, Başkan Vekili Selim Akın ve Üye Pelin Akın'ın katılımıyla "Türkiye'de kurumsallaşma" başlığında gerçekleştirilmiştir.

İkinci paralel oturumda ise Fiba Şirketler Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Hüsnu Özyeğin ve Execution Partners kurucu ortağı Ateş Sungur yer aldı.



Öğleden sonraki paralel oturum "Yeni nesil ile ilişkiler ve gelecek kuşağa devir" başlığında, CGS Center Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman yönetiminde, Arkas Holding Yönetim Kurulu Başkanı Lucien Arkas, Başkan Yardımcıları Bernard Arcas ve Diane Arcas Aktaş'ın katılımıyla gerçekleştirilmiştir.

## 2. Ulusal Aile İşletmeleri Zirvesi

Son paralel oturumda, 300 yıllık bir aile şirketinde 10. kuşak temsilcisi, 1067 hissedarı olan Wendel Participations Yönetim Kurulu Üyesi Priscilla de Moustier ve İnsead Aile İşletmeleri Misafir Profesörü Christine Blondel yer aldı.



Paralel oturumların ardından Av. Aydın Buğra İlter moderatörlüğünde gerçekleşen panele geçilmiştir. Panelde Helvacızade Yönetim Kurulu Üyesi ve Zade Vital Genel Müdürü Dr. Mevlüt Helvacıgil, EY Ortaklarından Mehmet Küçükçaya ve Aile Şirketleri Danışmanlığı Başkanı Dr. Haluk Alacaklıoğlu aile şirketlerinde hukuk boyutunu ele aldılar.

Zirvenin ilk günü İzgören Akademi Yönetim Kurulu Başkanı Ahmet Şerif İzgören'in "Bir aile şirketi sıfırdan nasıl kurum oldu" konulu oturumuyla sona erdi.



# TAİDER Yönetim Kurulu Başkanı Şerife İnci Eren ile Röportaj



**Şerife İnci Eren**

TAİDER Yönetim Kurulu Başkanı  
İnci Holding Yönetim Kurulu Üyesi



## Şerife İnci Eren

TAİDER Yönetim Kurulu Başkanı  
İnci Holding Yönetim Kurulu Üyesi

**CGS Center: 2. Aile İşletmeleri Zirvesi  
28-29 Kasım'da İstanbul'da gerçekleşti.  
Zirveye katılımın geçen seneye oranla  
büyük artış göstermiş olmasını nasıl  
yorumluyorsunuz?**

TAİDER olarak yolculuğumuz, aile şirketi dinamiklerini anlatmak, sağlıklı ve rekabetçi büyümeleri ile sürdürülebilirlikleri için üyelerimizin ihtiyaçları olan bilgi, deneyim, eğitim ve paylaşımın gerçekleşeceği bir ortam yaratmak ve ülkemizi bu konuda uluslararası platformda temsil etmek amacıyla devam ediyor. Ulusal zirvemiz için üyelerimizin en üst düzeyde standartlarına uygun olarak, titizlikle çalışmalarımızı sürdürdük. Katılımın geçen seneye oranla artmış olması doğru yolda ilerlediğimizi gösteriyor ve bizleri daha da çok çalışmamız için motive ediyor. Ayrıca aileler olarak daha kalabalık katılımların olmasından da (9-12 üyesi ile katılan aileler vardı.) bu konularda ortak dilin gelişimine katkı sağlandığını anlıyoruz.

**CGS Center: Zirvedeki katılımcıların çoğunluğunun 2. kuşak aile temsilcileri olduğunu gördük. Aile işletmelerinde sürdürülebilirlik yolunda 2. kuşak sizce bir arayış içinde mi? İkinci kuşağın karşı karşıya olduğu en büyük sorunlar nelerdir?**

Bilindiği üzere birinci kuşak kurucu kuşaktır. Geleneksel yöntemlerle işletmeyi var eden, geliştiren ve ailenin gurur kaynağı olan işletmeyi yaratan birinci kuşaktır. Tüm aile bireylerinin özverisi ve emeği ile büyüyen ve gelişen bu işletmelerin “sürekliliği sorunu” ise bu kuşağın devrini tamamlaması ile birlikte ortaya çıkıyor. Babanın ve ailenin yarattığı bu eseri aldığı seviyenin daha da ilerisine taşıma, sürekliliğini sağlama ve sistem kurma sorumluluğu ikinci kuşaktadır. İkinci kuşağın devralması ile birlikte işletme ikinci kuşak için çok değerli bir emanet haline dönüşüyor. İşletmenin başlangıçtan itibaren geçirdiği tüm evrelerin ve zorlukların büyük bir kısmına tanık olan ikinci kuşak, aslında yeni ve daha da zor olan bir sürecin sorumluluğunu devralıyor. Bu süreç aile emanetinin sürdürülebilirliğini sağlar. Ancak, artık koşullar değişiyor, çekirdek aile kardeşler, gelinler ve damatlar ile torunların da yer aldığı daha karmaşık ve daha büyük bir aile yapısına dönüşüp, işletmenin yönetimi ile birlikte aile yönetimi daha da karmaşılaşıyor. Bu çerçevede ikinci kuşak, geleneksel yöntemlerle yönetilemeyecek kadar büyüyen aile ve işletmenin sürdürülebilirliği için sürekli çözüm arayışları içerisinde oluyor. Bu kuşağın zirvede de çoğunluğu oluşturması ve bir arayış içerisinde olmaları, aile ve işletmeleri üzerinde taşıdıkları bu sorumluluktan kaynaklanıyor.

1960'lı yıllardan sonra, Türkiye'nin genç sanayisinin yaklaşık 55 yaşlarında olduğu düşünülürse, tam da 3. Kuşağa devir zamanı olduğunu söyleyebiliriz. Dolayısıyla yukarıda bahsettiğim konuların farkında olan 2. neslin, çok benzer konuları deneyimlemiş olanlardan yararlanabilecekleri bir platformda olmak istemelerini çok doğal ve akıllıca buluyorum!





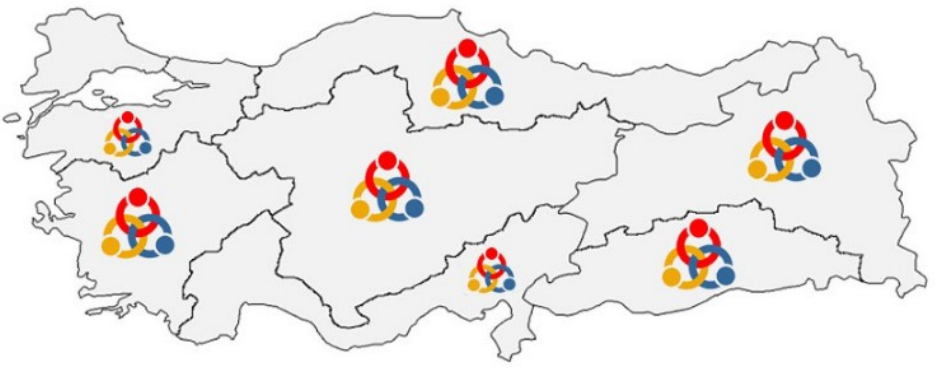
**CGS Center: Kurumsallaşma altyapısını oturtmuş olsun ya da olmasın, aile anayasası yazan aile şirketi sayısı giderek artmaktadır. Sizce kurumsal yapılanmasını henüz tamamlamamış şirketlerde aile anayasası derde derman olur mu?**

Her şirketin kendine has kuralları, davranış biçimleri bulunur. Anayasa, kurumsallaşmanın özellikle “aile” ve “iş” boyutundaki bazı konularının yazılı hale gelmesi açısından önem taşır. Bazı şirketler bu kuralları yazılı hale getiriyor, bazıları güven ve alışkanlıklara dayalı geleneksel sistemle devam ediyor. Aile anayasası,

- Aile, iş ve ortaklık boyutlarının farkındalığı,
- Aile üyelerinin “iş” boyutunda istihdam politikaları
- Devir ve haleflik planlaması
- Aile içi ve “iş” ile iletişim prensipleri, iyileştirilmesi,
- Aile boyutunun kurumsallaşması, Hissedarlar, aile üyeleri ve yöneticiler arasındaki ilişkinin düzenlenmesi gibi pek çok konunun aile bireylerin ortak mutabakatı açısından değerlidir.

Aile ve şirket değerlerinin oluşturulmasından, iş-aile-ortaklık dinamiklerinin belirlenmesine kadar pek çok konu aile anayasasında yer alabilir. Bu konu, aile üyelerinin bir araya gelerek üzerinde çalışılması ve ortak dilin geliştirilmesi gereken bir konudur. Aile anayasasının yazılıp yazılmamasına dair karar, şirketlerin kendi yapılarını, değerlerini ve mevcut kaynaklarını göz önünde bulundurarak alınmalı.





**CGS Center: TAİDER olarak Türkiye'nin çeşitli illerinde düzenlediğiniz etkinliklerle birçok aile şirketine ulaştınız. Bu etkinliklerde aile şirketlerinin paylaşımlarından sizi en çok etkileyen ve diğer aile şirketlerine de örnek olacağını düşündüğünüz konular nelerdir?**

Aslında yaptığımız toplantılarda, gittiğimiz tüm şehirlerde bizleri şaşırtan, bizlere yeni bilgiler, deneyimler katan aile işletmeleriyle karşılaşırız. Fakat beni en çok etkileyenlerden biri ve diğer aile işletmelerine örnek olabileceğini düşündüğüm Wendel-Participations şirketi, yaklaşık 300 yıldır var olup 10 kuşaktır devam edip tam 1067 hissedarı bulunmaktadır. 2. Ulusal Zirvemizde konuk konuşmacı olarak aramızda olan Yönetim Kurulu Üyesi Priscilla de Moustier, 300 yıl boyunca krizleri, devrimleri, doğal afetleri nasıl aştıklarını anlattı. En son 1970 yılında çelik krizi yaşandığında aile meclisinin toplanarak şirketin yatırım şirketine dönüşmesi yönünde değişim yaşadıklarını, aile ve şirket "değerlerini" belirlediklerini anlattı.

Bu süreci başarıyla atlatmanın püf noktalarını ise aile olmaktan kaynakladığını vurgulayarak anlattı. Öncelikle aile olma duygusu ve güven; ardından girişimci ruhlar taşınması, önceliklerin planlanması, küçük çemberler kurularak, nasıl aile içi samimi ortamlar yarattıklarını belirtti. Tabi bunun yanı sıra, aile anayasası olmasa bile mutlaka yazılı kuralların olması gerektiğinin de altını çizdi.



**CGS Center: Bildiğiniz üzere aile işletmelerinde aile üyeleri;**

**1. aile üyesi olmaktan gelen rolleri  
2. şirkette çalışmaktan (icracı) gelen rolleri  
3. yönetim kurulu üyesi olmaktan gelen rolleri birbirlerine karıştırmaktadırlar. Bu da aile-şirket içi sürtüşmelere yol açmaktadır. Sizce sürdürülebilirlik yolunda aile işletmeleri, bu üç sorumluluğu nasıl yönetmelidir?**

1. ve 2. roller, iş ve aile boyutunu karşımıza getiriyor. Bu konuda, öncelikle gündemde olan konunun gerçekten hangi boyutun görevi ve sorumluluğu olduğunu iyi tanımlamak ve farkında olmakla işe başlamak lazım. Aile ilişkilerinde ağırlıklı karşılaştığımız “duygusal” durumları, “iş” boyutuna karıştırmamak gerekir.

2. ve 3. roller, “icraat/execution” ve “yönetim” sorumluluklarını karşımıza çıkarıyor. Bu konuda gündemde olan kargaşanın en temelinde aslında “görev tanımlarının” iyi yapılmamış olması yatıyor. Daha küçük boyutlardaki şirketlerde çoğunlukla bu 2 sorumluluğu aynı kişi taşıyabiliyor. Şirket büyüdükçe, sürdürülebilirliğin gerçekleşmesi için de bu görevlerin ayrıştırılmasında büyük yarar var.

Ailenin kurumsallaşması boyutunda “aile anayasası” devreye girerken, iş’in kurumsallaşmasında yazılı bir “kurumsal yönetim el kitabı, iş süreçlerinin, insan kaynaklarında görev tanım ve yetkinlikler” gibi yazılı kuralların ve ortaklık boyutunda “hissedarlar sözleşmesi”nin olması bu tür rol kargaşalarını minimize etmeye yardımcı olur.



Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi  
(CGS Center)  
tarafından hazırlanmıştır.