



BAĞIMSIZ DENETİM VE YMM A.Ş.

**KURUMSAL SÜREKLİLİĞİN  
SAĞLANMASINDA  
KURUMSALLAŞMA  
ve  
AİLE ŞİRKETLERİ**

# BEN KİMİM?

- ⦿ ODTÜ İDARİ İLİMLER FAKÜLTESİ
- ⦿ TC. MERKEZ BANKASI
- ⦿ İSTANBUL ALTIN BORSASI
- ⦿ “İYİ ŞİRKET” DANIŞMANLIK
- ⦿ GÜRELİ ŞİRKETLER GRUBUNDA GENEL MÜDÜR YARDIMCISI

**24 YILLIK ÇALIŞMA HAYATI**

**11 YILLIK DANIŞMANLIK DENEYİMİ**

**16 FARKLI SEKTÖR DENEYİMİ**

- ULUSLAR ARASI ŞİRKETLERLE ORTAK PROJE YÖNETİMİ
- ÇOK SAYIDA ARAŞTIRMA RAPORU
- YATIRIMCILARA VE YABANCI FONLAR İÇİN GENEL KURUL ÖNCESİ VE SONRASI DEĞERLENDİRME RAPORLARI
- ÇOK SAYIDA MAKALE
- TV PROGRAMLARI
- KONFERANSLARDA KONUŞMACI
- ÇALIŞTAY BAŞKANLIKLARI
- KÖŞE YAZILARI
- DERGİ VE GAZETELERDE HABER YAZILARI
- TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ/ TÜRKİYE İÇ DENETİM ENSTİTÜSÜ ÜYELİKLERİ

# KONU BAŐLIKLARI

- ŞİRKETLERDE KURUMSALLAŞMA
- AİLEDE KURUMSALLAŞMA



BAĞIMSIZ DENETİM VE YMM A.Ş.

# ŞİRKETLERDE KURUMSALLAŞMA

# KURUMSALLAŞMA NEDİR?

- ⦿ YAZILI KURALLAR ÇERÇEVESİNDE SİSTEMLİ YÖNETİM
- ⦿ SÜRDÜRÜLEBİLİR BÜYÜME VE NESİLLER BOYU YAŐAYAN ŞİRKETLER
- ⦿ ŞİRKET SAHİBİNİN BİZZAT ÇALIŐMAK ZORUNDA OLMADIĞI YÖNETİM
- ⦿ KİŞİLERE BAĞLI OLMAYAN YÖNETİM
- ⦿ ETKİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
- ⦿ İYİ ÇALIŞAN BİR YÖNETİM KURULU
- ⦿ KONTROL EDİLEBİLİR VE DENETLENEBİLİR ŞİRKET
- ⦿ RİSKLERİN DOĞRU VE ETKİN YÖNETİMİ

# NEDEN KURUMSALLAŞMA -1

- ⦿ SÜRÜRÜLEBİLİRLİĞİN SAĞLANMASI VE NESİLLER BOYU HAYATTA KALABİLMEK İÇİN
- ⦿ KRİZLERDEN ETKİLENMEMEK İÇİN
- ⦿ AB NORMATLARINA UYUM İÇİN
- ⦿ FİNANSAL KAYNAKLARA KOLAY ULAŞIM İÇİN
- ⦿ İYİ BİR İMAJ VE GÜVEN SAĞLAMAK İÇİN
- ⦿ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ İÇİN
- ⦿ KONTROL EDİLEBİLİR BİR ŞİRKET İÇİN
- ⦿ YATIRIMCILARA ULAŞABİLMEK İÇİN
- ⦿ ŞİRKET DEĞERİNİ ARTIRMAK İÇİN

KURUMSALLAŞMA ŞARTTIR...

## NEDEN KURUMSALLAŞMA -2

● Türkiye’de kriz yılları hariç olmak üzere her yıl ortalama 10.000-12.000 şirket kapanmaktadır.

■ KOBİ’lerin:

○ **%50**’si kurulduğu yılda

○ **%80**’i ilk 5 yılda

○ İkinci 5 yılda ise kalan %20’nin %80’i kapanıyor..

■ Aile şirketlerinin

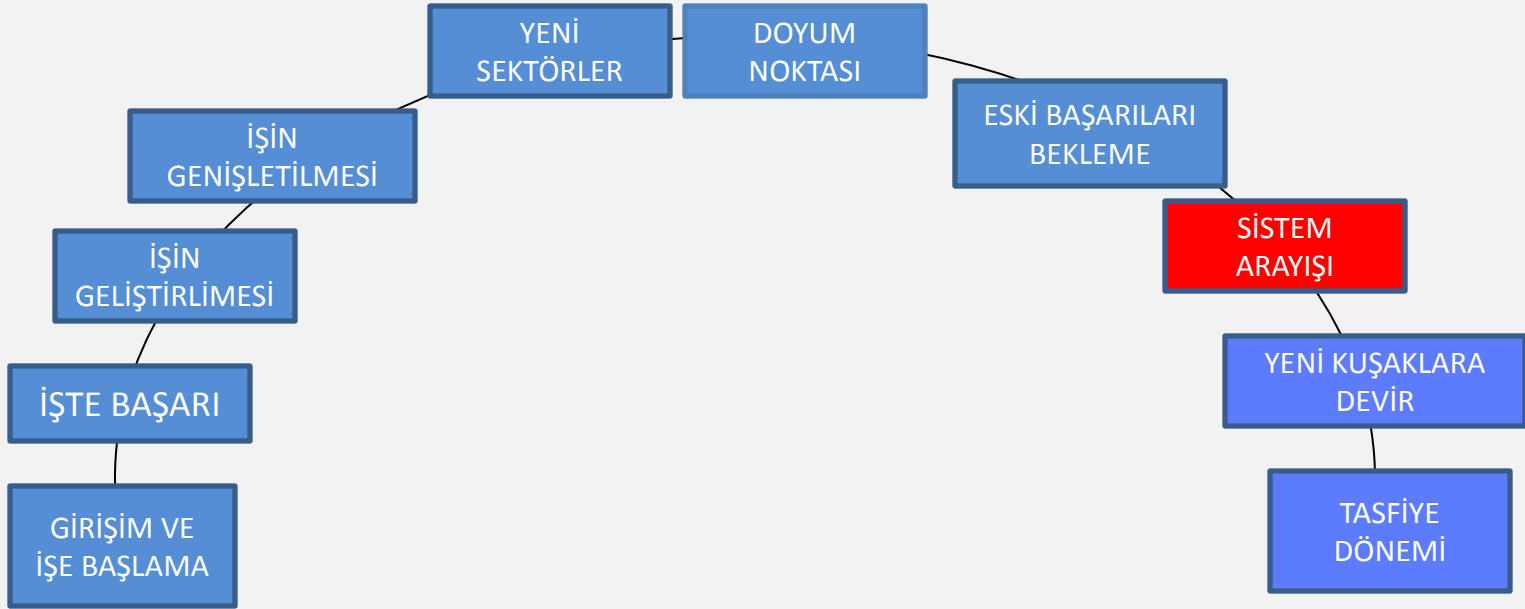
○ **%60**’sı birinci nesilden ikinci nesile geçerken

○ **%96**’sı ikinci nesilden 3. nesile geçerken

Yok oluyor.

# NEDEN KURUMSALLAŞMA -3

## ŞİRKETLERİN GELİŞİM EVRELERİ





# KURUMSALLAŞMAMIŞ ŞİRKETLERDE GENEL GÖRÜNÜM

- ⦿ SÜRDÜRÜLEBİLİR BÜYÜME İÇİN GEREKLİ ALTYAPI YOKTUR
- ⦿ KARLILIK DÜŞER
- ⦿ İLETİŞİM PROBLEMLERİ SIKÇA YAŞANIR
- ⦿ HEDEFLERE ULAŞAMAKTA ZORLANILIR
- ⦿ PERSONEL KAYBI SIKÇA YAŞANIR (ÖZELLİKLE KİLİT PERSONEL KAYBI) – ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ DÜŞÜKTÜR
- ⦿ REKABET GÜCÜ DÜŞER
- ⦿ ŞİRKET İÇİ KAÇAKLAR FAZLADIR
- ⦿ YATIRIMLARDA BAŞARISIZLIK –YANLIŞ KARARLAR

# ŞİRKETLER NEDEN YOK OLUR?

- KRİZLER
- MALİ SIKINTILAR
- KÜÇÜLME
- PERSONEL YETERSİZLİĞİ
- DÜŞÜK REKABET GÜCÜ
- SEKTÖREL SORUNLAR
- ETKİN OLMAYAN YÖNETİM



- KRİZLERİ YÖNETEBİLMEK
- FİNANSAL DESTEK BULABİLMEK
- DOĞRU YATIRIM KARARLARI VEREBİLMEK
- KALİFİYE PERSONELİN İSTİHDAMI
- REKABET EDEBİLMEK
- SEKTÖREL RİSKLERİ ANALİZ EDEBİLMEK
- İYİ ÇALIŞAN BİR YÖNETİM KURULU OLUŞTURABİLMEK

# KRİZLER

## ENGELLENEMEZ KRİZLER:

- ÜLKE ÇAPINDA EKONOMİK KRİZLER
- KÜRESEL KRİZLER



## NE YAPILABİLİR?

KRİZLERDEN EN AZ ETKİLENERLER  
KURUMSALLAŞMA SEVİYESİ  
YÜKSEK OLAN ŞİRKETLER...

## ENGELLENEBİLİR KRİZLER:

- ŞİRKET İÇİ KRİZLER
- AİLE İÇİ KRİZLER



## NASIL?

AİLEDE VE ŞİRKETTE  
KURUMSALLAŞMA

# MALİ SIKINTILAR

◎ FİNANASAL KAYNAKLARA ULAŞAMAMA

◎ ORTAK ARAYIŞINDA BAŞARISIZLIK

- YABANCI ORTAK

- YERLİ ORTAK

◎ KÂR ETMEDE YAŞANAN SIKINTILAR

- KÂRINIZ GERÇEK KÂRINIZ MI?

# PERSONEL YETERSİZLİĞİ

- PERSONEL SAYISININ YETERSİZLİĞİ
- KALİFİYE PERSONELE ULAŞAMAMAK VEYA ELDE TUTAMAMAK
- PERSONELİ VERİMLİ ÇALIŞTIRAMAMAK

## **NEDENLER**

- ✓ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN EKSİKLİĞİ
- ✓ ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİN SAĞLANAMAMASI
- ✓ PERFORMANS ÖLÇÜMÜNDE YAPILAN HATALAR

# DÜŞÜK REKABET GÜCÜ

## **SORUN:**

- ⦿ REKABET STRATEJİLERİ OLUŞTURAMAMAK
- ⦿ YÖNETİMİN DOĞRU KARARLAR ALAMAMASI
- ⦿ VERİMLİLİĞİ ARTIRAMAMAK VEYA DÜŞÜK VERİMLİLİK
- ⦿ HEDEFLERE ULAŞAMAMAK
- ⦿ PAZAR PAYINI ARTIRAMAMAK /MÜŞTERİ KAYBI

## **YAPILMASI GEREKEN:**

- ⦿ YÖNETİM RAKİPLERİ İZLER, STRATEJİ OLUŞTURUR/ SEKTÖREL REKABET KOŞULLARINI İZLEMELER
- ⦿ İYİ YÖNETİM VE BUNA BAĞLI DOĞRU KARARLAR ALMA- İYİ İŞLEYEN BİR YÖNETİM KURULU
- ⦿ ÇALIŞANLARIN HEDEFLERE ODAKLANMASININ SAĞLANMASI (PERFORMANS ÖLÇÜMÜ VE YÖNETİMİ)
- ⦿ MÜŞTERİYE ODAKLANMAK- İHTİYAÇLARIN DOĞRU TESBİTİ, ANKET VE ARAŞTIRMALARIN ROLÜ

# **NEDEN KURUMSALLAŞMA ?**

**BU SORUNLARIN TAMAMI İÇİN TEK BİR ÇÖZÜM VAR...**

**KURUMSALLAŞMAK ...**

**ŞİRKETİMİZİ KURUMSALLAŞTIRARAK BU SORUNLARI  
AŞABİLİRİZ....**

**KURUMSALLAŞMAZSAK SONUÇ HEP AYNI ...**

# KURUMSALLAŞMA UZUN BİR YOLDUR

- ⦿ KURUMSALLAŞMA AŞILMASI GEREKEN UZUN BİR YOLDUR
- ⦿ ZAMAN GEREKTİRİR
- ⦿ AŞAMALARI VARDIR
- ⦿ TAKİP VE DENETİM GEREKTİRİR
- ⦿ PERSONEL VE TÜM YÖNETİM KADROSU TARAFINDAN BENİMSENMELİ VE UYGULANMALIDIR
- ⦿ FAYDALARINA İNANILMASI VE DESTEKLENMESİ GEREKİR
- ⦿ SONUÇLARI MALİ TABLOLARA ZAMAN İÇERİSİNDE YANSIR



## KURUMSALLAŞMA ADIMLARI

- ORGANİZASYON ŞEMASININ ŞİRKETİN HEDEFLERİNE VE FAALİYETLERİNE UYGUN HALE GETİRİLMESİ –GÖREV VE SORUMLULUKLARIN NETLEŞTİRİLMESİ
- İNSAN KAYNAKLARININ GELİŞTİRİLEREK ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİN VE ÇALIŞAN VERİMLİLİĞİN ARTIRILMASI
- İLETİŞİMİN ARTIRILMASI – AŞAĞIDAN YUKARIYA, YUKARIDAN AŞAĞIYA BİLGİ AKIŞININ SAĞLANMASI
- ETKİN KARAR ALAN BİR ÜST YÖNETİM
- DENETİM MEKANİZMALARININ KURULMASI/İŞLETİLMESİ
- ETKİN RİSK YÖNETİMİ – RİSKLERİN BELİRLENMESİ VE ÖNLENMESİ

# KURUMSALLAŞMA ADIMLARI-ORGANİZASYON

- ORGANİZASYONUNUZ DOĞRU OLARAK BELİRLENMİŞ Mİ?
- GÖREV VE SORUMLULUKLAR NET Mİ?
- YETKİ VE SORUMLULUKLAR PARALEL Mİ?
- DOĞRU İŞE DOĞRU İNSAN UYGULAMASI YAPILIYOR MU?
- ORGANİZASYONUNUZ HEDEFLERE ULAŞMADA DESTEK Mİ?

# KURUMSALLAŞMA ADIMLARI-İNSAN KAYNAKLARI-1

**İnsan kaynakları bir şirketin tüm mal varlığından daha önemli bir unsurdur.**

*“İnsan kaynaklarına yapılan yatırım en önemli yatırımdır.” Sakıp Sabancı*

*“Fabrikalarımı alabilirsiniz, binalarımı yıkabilirsiniz, fakat çalışanlarımı geri verirsiniz bu işi aynen geri kurarım” Henry Ford*

- İnsan kaynaklarından sorumlu bir bölüm kurulması
- Çalışanların ve yöneticilerin görev ve sorumluluklarının net olarak belirlenmesi
- Çalışan memnuniyet ölçümleri (periyodik)
  - Nasıl ölçülmeli
  - Sorulan sorular
  - Sonuçların gizliliği
  - Doğru sonuçlara ulaşabilmek
  - Sonuçlardan faydalanmak

# KURUMSALLAŞMA ADIMLARI-İNSAN KAYNAKLARI-2

- Kariyer planlaması
  - Çalışanları motive edebilmek amacı taşımalı
  - Terfi mekanizmaları ile paralel bir kariyer planlaması olmalı
  - Yazılı olmalı
  - Gerçekçi olmalı
  - Uygulamada çalışanın hedeflerini tutturması halinde kısa, orta ve uzun vadede ulaşabileceği noktaları özetlemeli
- Eğitim politikası
  - Eğitimlerin planlanması
  - Eğitim taleplerinin dikkate alınması
  - Eğitim programlarının yöneticiler ile planlanması
  - Kariyer planlaması ile ilişkilendirilmesi
- Ücretlendirme politikası
  - Gerçekçi olmalı
  - Prim ve performansa bağlı olarak oluşturulmalı
  - Çalışanların bilgisine sunulmalı
  - Yazılı olmalı

# KURUMSALLAŞMA ADIMLARI-İNSAN

## KAYNAKLARI-3

- Etik kuralların oluşturulması
  - Yazılı olmalı
  - Disiplin ve Ödül Yönetmeliği ile ilişkilendirilmeli
  - Uygulanmasına ilişkin mekanizmalar geliştirilmeli (Whistle Blowing)
  - Şirket kültürü ve yapısına, sektöre göre belirlenmeli
- Disiplin komitesi kurulması
  - Çalışma esasları belirlenmeli
  - Kurallar dahilinde işletilmeli
  - Uygulamaları adil olmalı
  - Disiplin ve Ödül Yönetmeliği ile ilişkilendirilmeli
- Disiplin ve Ödül Yönetmeliği'nin oluşturulması
  - Etik Kurallara bağlı olarak oluşturulmalı
  - Yazılı olmalı
  - Çalışanların bilgisine sunulmalı
- Çalışan hedeflerinin belirlenmesi
  - Yazılı olmalı
  - Erişilebilecek hedefler konmalı
  - Hedefler üst yönetici, amir ve çalışan tarafından birlikte belirlenmeli

# KURUMSALLAŞMA ADIMLARI-İNSAN KAYNAKLARI-4

- Performans ölçüm sisteminin oluşturulması
  - Adil bir performans ölçümü uygulanmalı
  - Performansın doğru ölçüldüğüne dair şüphe bırakmamalı
  - Motive edici olmalı, yıkıcı değil...
  - Sonuç içermeli, takdir, ücret artışı ve terfi ile desteklenmeli
  - Prim sistemine bağlanmalı
  - Her birim için farklı kriterler oluşturarak uygulamaya gidilmeli
  - Tek kişinin görüşlerine bağlı olarak oluşturulmamalı
- Prim sisteminin yerleştirilmesi
  - Doğru ölçülebilen bir performans sistemi ile kullanılmalı
  - Ücretlendirme politikası ile ilişkilendirilmeli
  - Motive edici olmalı
- Oryantasyon sisteminin kurulması
  - Yeni göreve başlayanlar
  - Rotasyona tabi olanlar
  - Yönetim Kurulu'na yeni giren üyeler

# KURUMSALLAŞMA ADIMLARI- İLETİŞİM

İYİ İLETİŞİM BİR ŞİRKETE NE SAĞLAR? / NASIL YAPARIZ?

## AYNI HEDEFE YÜRÜYEBİLMEK

- ❑ AŞAĞIDAN YUKARI –YUKARIDAN AŞAĞIYA İLETİŞİMİN KURULMASI
- ❑ TOPLANTI SİSTEMİ
- ❑ ETKİN İŞLEYEN RAPORLAMA SİSTEMİ

# KURUMSALLAŞMA ADIMLARI- YÖNETİM KURULU

## YÖNETİM KURULUNUN ETKİNLİĞİ

- DOĞRU ÜYELERİN SEÇİMİ
- BAĞIMSIZ ÜYE
- ETKİN VE SONUÇ ALINABİLEN TOPLANTI YAPABİLMEK – TOPLANTI KURALLARININ BELİRLENMESİ
- ÜYELERİN BİLGİ ALABİLMESİ- TOPLANTILARA HAZIRLIKLIL KATILMA
- TOPLANTI GÜNDEMİ
- TOPLANTI TARİHLERİNİN BELİRLENMESİ
- KOMİTELER
- YÖNETİM KURULUNUN PERFORMANSININ ÖLÇÜMÜ- BAĞIMSIZ KİŞİLER TARAFINDAN
- YÖNETİM KURULU ÇALIŞMA ESASLARININ BELİRLENMESİ
- KARAR ALMA MEKANİZMALARININ YERLEŞTİRİLMESİ



# KURUMSALLAŞMA ADIMLARI-PERFORMANS ÖLÇÜMÜ-1

**Performans ölçümü, yönetimin kontrol işlevinin en önemli faaliyetidir.**

## Kontrol faaliyeti:

- Performans hedeflerini belirlemek
- Performansı ölçmek
- Hedefler ile ulaşılan performansı karşılaştırmak
- Sorunları ortadan kaldırmak

## Neden performans ölçümü?

- İşletmenin genel başarısını ölçmek
- Müşteri isteklerinin karşılanıp karşılanmadığını belirlemek
- İşletmenin eksik yanlarını ortaya çıkarmak
- İsraf alanlarını belirlemek (kaynak kullanımının etkinliğini belirlemek)
- İşletmede gelişme olabilecek alanları belirlemek
- Kararların gerçek verilere göre alınıp alınmadığını belirlemek
- Yeni uygulamalarda gelişme olup olmadığına bakmak

## Performans ölçümünün faydaları

- Kaynakların etkin kullanımı
- Kazanç fırsatlarının fark edilmesi
- Hataların daha çabuk anlaşılması
- Şirket içinde sürekli iyileşme
- Çalışanların motivasyonun artması
- Yönetimsel hataların belirlenmesi
- Yıllar bazında performans değişimini görmesinin sağlanması

# PERFORMANS ÖLÇÜMÜ-2

## Performansı nasıl ölçeriz?

- Ana hedefler belirlenir
- Her grup ve grup içinde her çalışan için performans hedefleri oluşturulur
- Performans hedefleri için çalışanların geri bildirimini alınır.
- Çalışanlar sürekli olarak eğitilir ve hedeflere yönlennemeleri için desteklenir.
- Performans sonuçlarına göre ödül sistemleri geliştirilir.

## Performans ölçümünde dikkat edilecek hususlar

- Hedefler açık ve net olmalı
- Ulaşılması çok güç ya da imkansız hedefler verilmemeli
- Hedefler ölçülebilir olmalı
- Performans hedefleri birbirini desteklemeli ancak çakışmamalı
- Performans ölçümünün sağladığı fayda katlanılan maliyeti aşmamalı
- Yöneticiler performans ölçümünü işlerinin önemli bir parçalı olarak görmeli
- Performans ölçüm sistemi işletme hedeflerini desteklemeli
- Ekonomik ortam ve değişen piyasa koşullarına göre revizyonu yapılmalıdır.
- Asıl amacın performansı artırmak olduğu unutulmamalı

# KURUMSALLAŞMA ADIMLARI- RİSKİN ÖNLENMESİ

- ◎ İÇ KONTROL SİSTEMİNİN KURULMASI
- ◎ İÇ DENETİM
  - ◎ İÇ DENETİM BİRİMİNİN OLUŞTURULMASI
  - ◎ DIŞ DESTEK ALINMASI
- ◎ DENETİM KOMİTESİ
  - ◎ YÖNETİM KURULUNA BAĞLI DENETİM KOMİTESİ KURULMASI
  - ◎ DENETİM KOMİTESİNİN BAĞIMSIZLIĞI
- ◎ RİSKLERİN PERİYODİK ÖLÇÜMÜNÜN YAPILMASI



# KONTROL VE DENETİM

## ***Kontrol edemediğiniz şirket sizin değildir.***

***Bugün şirketlerin en önemli sorunları arasında “kontrol edememek” yer almaktadır.***

***1. Aşama : Kontrol doğru bilgiye zamanında ulaşabilmekle başlar.***

- ***Raporlama***
- ***Toplantılar***

***2. Aşama : Sürekli kontrol***

- ***İç kontrol sistemi***
- ***Çalışanların desteği (Whistle Blowing)***

***3. Aşama : Denetim***

- ***İç Denetim***
- ***Bağımsız Denetim***

# KONTROL SİSTEMLERİ

**YÖNETİM KURULU'NA BAĞLI  
DENETİM KOMİTESİ**

**İÇ DENETİM BİRİMİ –  
DENETİM KOMİTESİNE BAĞLI**

**İÇ KONTROL SİSTEMİ –  
KONTROLÜNÜ İÇ DENETİM  
BİRİMİ YAPAR**

# KONTROL VE DENETİM MEKANİZMALARI

***Şirketin büyümesi denetim ve takip zorluğuna neden olur.***

Kontrol ve Denetim mekanizmaları ;

- Daha iyi yönetilen ve daha iyi takip edilebilen şirket yapısı
- Faaliyetlerini kendi kendine sürdürebilen bir yapının kurulması
- Şirket sahiplerinin şirketi daha kolay denetleyebilmesi
- Mali kontrol,
- Olası kaçakların önlenmesi /en aza indirilmesini sağlar.

Şirketlerin denetim mekanizması kurulabilmesinin ön şartı kurumsallaşmış şirket yapısıdır.

# İÇ KONTROL

## AMAÇ:

- Faaliyetlerin izlenmesi , takibi
- Operasyonların etkinliği, verimliliği
- Mali raporlamaların doğruluğu ve güvenilirliği
- Yasa ve düzenlemelere uygunluğun sağlanması
- Şirket varlıklarının korunması

*İç kontrol bir sistemdir ve şirket içerisine yerleştirilmelidir. Yönetim kurulu, yöneticiler ve çalışanlar tarafından şirket içi risklerin en aza indirgenmesi amacıyla uygulanır.*

## COSO İç kontrol bileşenleri :

- Kontrol ortamının yeterliliği – çalışanların görev yetki ve sorumlulukları
- Risklerin önceden belirlenmesi ve değerlendirilerek gerekli önlemlerin alınması
- Kontrol faaliyetlerinde karşılaşılan sorunlar ve hedeflere ulaşmada çıkacak engellerin çözümü, faaliyetlerin doğru işlediğinin kontrolü,
- Bilgi akışı: Bilgi akışının doğru, eksiksiz ve ulaşılabilir olmasının sağlanması
- İzleme: İç kontrolün doğru tasarlandığı ve uygulandığının kontrolü

# İÇ KONTROL SİSTEMİNİN EKSİKLİĞİ

- ⦿ MAL VE PARA KAYBI
- ⦿ GELİR KAYBI
- ⦿ HEDEFLERE ULAŞAMAMA
- ⦿ SUIİSTİMAL VE DOLANDIRICILIK
- ⦿ VERİMLİLİK KAYBI
- ⦿ KAYNAKLARIN ETKİN KULLANILAMAMASI
- ⦿ RİSKLERİN ARTMASI



# SUIİSTİMAL VE DOLANDIRICILIK

## Tespit:

Şirketlerde tahmin edilenden çok sık karşılaşılan bu durum şirket için imaj ve prestij kaybına neden olacağı düşüncesiyle çoğu zaman şirket yönetimi tarafından örtbas edilmektedir.

## Suiistimal ve Dolandırıcıların Genel Özellikleri :

- Aşırı derecede çalışır ve yardımı reddederler
- İş arkadaşları arasında çok sevilir ve samimi tavırlarında aşırı davranırlar
- Tatil yapmaktan, izin almaktan kaçınırlar
- Grup çalışmasına tepki verirler

**Genelde en güvenilir kişiler suiistimal ve dolandırıcılık yaparlar.**

# İÇ DENETİM

## AMACI

- İç kontrol sisteminin yeterliliğinin ve verimliliğinin denetimi
- Risklerin değerlendirilmesi
- Faaliyetlerin denetimi
- Performansın ölçümü
- Mali tabloların denetimi

## İÇ DENETİM BİRİMİ

- İç denetim periyodik olarak yapılmalıdır.
- Faaliyetlerden bağımsız olmalıdır.
- İç denetçi objektif davranmalıdır.
- Yönetim Kuruluna periyodik raporlama yapmalıdır

# İÇ DENETİM

## Etkili bir iç denetim faaliyetinin yürütülmesi ve yönetilmesi için:

- Uluslararası iç denetim standartları ile uyumlu iç denetim faaliyetinin amaç, yetki ve sorumluluklarını belirleyen bir **iç denetim yönetmeliği** hazırlanmalıdır. Söz konusu yönetmelik sürekli gözden geçirilmeli ve güncellenmelidir.
- Şirketin faaliyetleri, süreçleri ve bunlara ilişkin risklerinin değerlendirilmesi sonucu hazırlanan **risk esaslı iç denetim planı** bulunmalıdır.
- Şirket üst yönetimine ve yönetim kuruluna sunulan raporlarda yer alan bulgulara ilişkin **raporlama takip sistemi** kurulmalıdır.
- İç denetim faaliyetinin etkililiğinin sürekli gözetimi için **kalite güvence ve geliştirme programı** hazırlanmalıdır.
- İç denetim faaliyetinin performansı ve sağladığı katma değer ölçülmesini sağlayacak **değerlendirme göstergeleri** belirlenmelidir.

# KURUMSALLAŞMADA YAPILAN HATALAR

- ⦿ Geç kalınması
- ⦿ Kurumsallaşma bilincinin üst yönetim düzeyinde kalması
- ⦿ Yönetim Kurulu'nun kurumsallaşmaya direnç göstermesi
- ⦿ Kurumsallaşır gibi yapılması, iyi yönetim ilkelerinin tam olarak uygulanmaması
- ⦿ Kurumsallaşmanın faydalarının tam olarak anlatılamaması, benimsenmemesi
- ⦿ Kurumsallaşma adımlarının eksik bırakılması
- ⦿ “Biz kurumsallaştık, bu kadar yeter” denmesi
- ⦿ Kurumsallaşmanın takibinin ve denetiminin yapılmaması
- ⦿ Kurumsallaşma mekanizmalarının revize edilmemesi



BAĞIMSIZ DENETİM VE YMM A.Ş.

## AİLEDE KURUMSALLAŞMA

# AİLE ŞİRKETİ

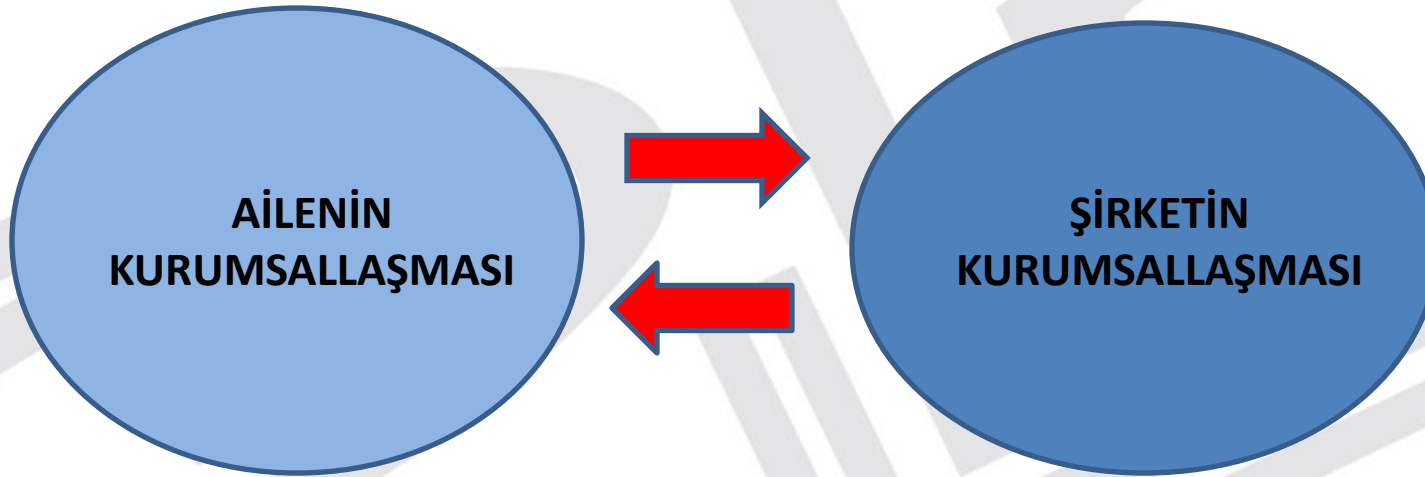
**Aile**, duyguların yoğun olarak yaşandığı, kişilerarası etkileşimin ve iletişimin ön planda olduğu bir sosyal birimdir.

**Şirket** ise, kar amaçlı, mantık ve kuralların egemen olduğu sosyal bir yapıdır.

Aile şirketi ise bu iki sosyal yapının bir araya gelmesi ile oluşur. Ancak bu iki sosyal yapı ya birbirini destekler ya da bu iki güç zamanla birbirinin aleyhine işler ve iki taraf da zarar görür.

**Kurumsallaşma** ile bir işletmenin kural ve kaideler çerçevesinde etkin ve verimli olarak çalışması sağlanır. Kural ve kaideler sistemi aile ve şirketin birbirlerine verebilecekleri zararları en aza indirger ve şirketin devamlılığını sağlar. Rekabet edebilen, nesiller boyu ayakta kalan şirketler oluşturmak ancak iyi bir yönetim ve kurumsallaşmış bir yapı ile mümkündür.

# AİLE- ŞİRKET İLİŞKİSİ



*Aile şirketlerinde kurumsallaşma iki yönlü olmalıdır. Şirket kurumsallaşırken Aile'nin de kurumsallaşması gerekir. Aile şirketlerinde gerçekleştirilecek tek taraflı kurumsallaşma yeterli olmayacaktır. Aile içinde kurumsal bir düzen kurulmadığı sürece Şirket, hissedarı olan aile üyelerinin yaratacağı olumsuz etkilere maruz kalacaktır.*

## YAPILAN EN BÜYÜK HATA

**KURUCU NESİLİN AİLESİNİ VE ŞİRKETİNİ  
KURUMSALLAŞTIRMAKTA GEÇ KALMASI....**





# AİLE İÇİ KURUMSALLAŞMANIN FAYDALARI

- Şirketin **aile içi çatışmalar** nedeniyle bölünerek dağılmasının engellenmesi
- Eşitlikçi bir ortam, aile üyelerinin kendilerini **güvende** hissetmesi
- **Ortak karar alma alışkanlığının** kazanılması /Aile üyelerinin birbirlerini dinlemesi ve birbirlerinin fikirlerine değer vermesi
- Aile üyelerinin **eşit söz söyleme hakkına** sahip olması, azınlık haklarının gözetilmesi
- Şirket yöneticilerinin ve çalışanlarının sık karar değişiklikleri ile yıpranmasının engellenmesi
- Şirketin gelecekteki yönetimi ve yöneticilerine ilişkin **belirsizliklerin önlenmesi** / (Yeni nesil planlaması)
- **İmaj** (Müşterilere, bankalara, tedarikçilere, devlete, vs.karşı oluşan olumlu şirket imajı)
- Olası **birleşmelerde** ve **satışlarda** etkinlik
- **Şirket değerinin** artması

# BAŞARILI AİLE ŞİRKETLERİNİN ORTAK ÖZELLİKLERİ

- 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.

# AİLE ŞİRKETLERİNDE EN SIK YAŞANAN SORUNLAR

- ⦿ İLETİŞİM EKSİKLİĞİ
- ⦿ FİNANSAL KAYNAKLARIN PAYLAŞIMI
- ⦿ EŞİT HAKLARIN VE EŞİT UYGULAMALARIN OLMAMASI
- ⦿ ŞİRKET YÖNETİMİNDE YER ALMAYAN AİLE BİREYLERİ /HİSSEDARLAR
- ⦿ HALEFLİK PROBLEMLERİ
- ⦿ İNSAN KAYNAKLARINA İLİŞKİN SORUNLAR

# AİLE ŞİRKETLERİNDE İLETİŞİM

- Aile bireylerinin etkin toplantı yapabilmesi
- Karar alabilmesi
- İletişimin doğru yapılabilmesi için kuralların olması

AİLE MECLİSİ

AİLE ANAYASASI

# AİLE ŞİRKETLERİNDE FİNANSAL KAYNAKLARIN PAYLAŞIMI

1. Şirket harcamalarına ilişkin sorunlar
2. Aile üyelerinin yaptığı harcamalara ilişkin anlaşmazlıklar
  - Şirket gelirleri ile aile üyelerinin gelirlerinin iç içe geçmiş olması
  - Gelirin aile içinde paylaşımının kurallara bağlı olmaması
3. Kar payı dağıtım sorunları
4. Aile üyelerinin şirket içi istihdamında ücretlendirme sorunları
5. Kasadan yapılan harcamalar

# AİLE ŞİRKETLERİNDE EŞİTLİK

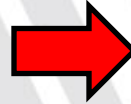
1. BABA FAKTÖRÜ
2. HALEFLİKTE KARDEŞLER ARASI EŞİTLİK- DOĞRU SEÇİM YAPABİLMEK
  1. KIZ ÇOCUK – ERKEK ÇOCUK
  2. EN BÜYÜK ERKEK ÇOCUK
3. GELİR KULLANDAIMINDA EŞİTLİK
4. SÖZ HAKKINDA EŞİTLİK
5. MAL VARLIĞININ BÖLÜŞÜMÜNDE

**Eşit olmayan davranış ve uygulamalar aile içi sorunların başlıca nedenidir.**

# YÖNETİMDE YER ALMAYAN AİLE ÜYELERİNİN SORUNLARI VE BEKLENTİLERİ

## SORUNLAR

- Şirket yönetimi hakkında bir fikir beyan edemiyoruz.
- Şirket hakkında en önemli bilgileri bile çok sonra duyabiliyoruz.
- Aile üyelerini kötü performanstan dolayı sorumlu tutamıyoruz.
- Aile üyelerinin büyük çoğunluğu şirkette üst kademelerde çalışıyor. Hepsi işinin ehli kişiler mi?
- Aile içinde şeffaflık yok .



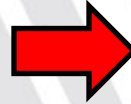
## BEKLENTİLER

- Önemli kararlarda ve ciddi stratejik kararlarda söz sahibi olabilmek
- Şirket hakkında zamanında, tam ve doğru bilgi alma hakkı
- Aile içi performansta şeffaflık
- Aile üyeleri için kuralların oluşturulması ve uygulanması
- Şeffaf aile ve iyi iletişim

# AİLE ŞİRKETLERİNDE PROFESYONEL YÖNETİCİLERİN SORUNLARI VE BEKLENTİLERİ

## SORUNLAR

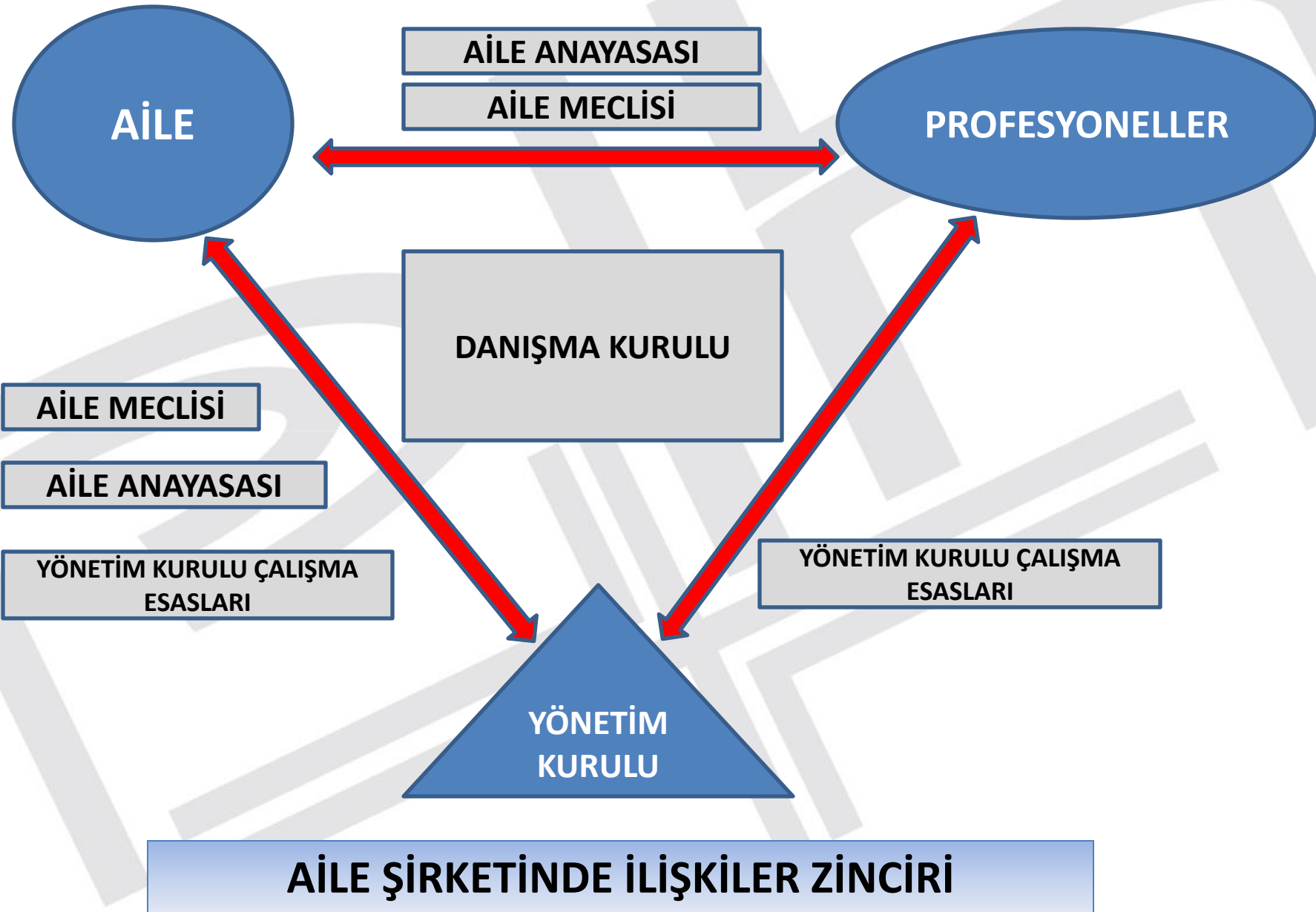
- Şirketin kilit pozisyonlarında aile üyeleri var, yükselilir miyim bilmiyorum.
- Şirket nasıl giderse gitsin alacağımız prim belli.
- Aile üyelerinin performansını kimse sorgulamıyor
- Aile üyeleri çok sık bana ve altımdaki çalışanlara müdahale ediyorlar.



## BEKLENTİLER

- Kariyer gelişim yollarının aile üyeleri tarafından tıkanmaması
- Performans bazında ücretlendirme
- Performans ölçümünün şeffaflığı
- Çalışanların ve aile üyelerinin aynı performans sistemine bağlı olması
- Yetkilendirmede ve karar almada sorumluluk





# AİLE ŞİRKETİ



## AİLE ŞİRKETİ VE YÖNETİM KURULU

# YÖNETİM KURULU



- ❑ Şirket işlerinin tartışıldığı ve çözümlendiği en üst idari organdır.
  - ❑ Ortakların taleplerini gerçekleştirecek olan Şirket'in hedeflerini ve stratejilerini belirler.
  - ❑ Aile üyeleri için atamaların/değiştirmelerin profesyonellerde olduğu gibi olmasını sağlar.
  - ❑ İdeal bir Yönetim Kurulu'nda :
    - Dışarıdan nitelikli, bağımsız Yönetim Kurulu üyeleri
    - Kendini kanıtlamış profesyoneller
    - "Çıkar çatışması" olmayan kişiler
    - Şirket işlerine zaman ayırabilecek kişiler
    - Yönetim Kurulu'na bağılı komiteler
- bulunur.

# AİLE MECLİSİ



*Aile üyelerinin belli aralıklarla bir araya geldiği ve şirkete ilişkin kararların açık ve şeffaf bir şekilde tartışılarak karara bağlandığı, aile üyelerine şirkete yönelik bilgilerin verildiği ve bilgi alış verişinin yapıldığı yerdir.*

Aile meclisi aile şirketlerinde kurumsallaşmanın en önemli araçlarından biridir.

- Aile üyelerinin/ortakların çıkarlarının profesyonelce değerlendirilip ifade edildiği platformdur.
- Aile konuları bu platformda tartışılır ve çözülür.
- Ailenin iş ile ilgili hedefleri saptanır.
- Yönetim Kurulu'na girecek aile üyeleri burada aday gösterilir.
- Aile üyelerinin organizasyon içinde alabilecekleri görevler için kurallar bu platformda belirlenir.

# AİLE ANAYASASI

**Aile Anayasası; aile üyelerinin rollerinin, yetki ve sorumluluklarının belirlendiği düzenleyici bir kurallar bileşkesidir.**

## 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.**

# AİLE ANAYASASI NASIL HAZIRLANMALI?

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

- 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 UYGULANMALI

## EN ÖNEMLİSİ:

TARAFSIZ VE AİLE ÜYELERİNE EŞİT MESAFEDE DURABİLECEK BİR GRUP TARAFINDAN HAZIRLANMALI, BU GRUP TÜM TARAFLARA GÜVEN VEREBİLMELİ

# 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

## **KILAVUZ İÇERİĞİ**

- İkinci neslin şirkete karşı duyarlılığının artırılması ve sorumluluk almasının sağlanması
- Sonraki nesillere yönelik eğitimler
- Yeni nesil yöneticilerin seçimi
- Gelecek nesillerin şirkete hazırlanması



# 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 varolan sisteme uygun hareket etmemek ,
- Devri gerçekleştirmekte geç kalmak, emekli olamamak,
- Devir kararında yeni neslin isteklerini ve hayattan beklentilerini dikkate almamak.



# AİLEDE KURUMSALLAŞMA ADIMLARI

1. SORUNLARIN BELİRLENMESİ
2. AİLE VE ŞİRKET ANALİZİ
3. İLİŞKİLER ZİNCİRİNİN BELİRLENMESİ
4. KULLANILACAK VE KURULACAK MEKANİZMALAR
  - AİLE ANAYASASI
  - AİLE MECLİSİ
  - DANIŞMA KURULU
5. GELECEK NESİLLERİN YETİŞTİRİLMESİNE YÖNELİK UYGULAMALAR  
(SUCCESSION PLANNING)

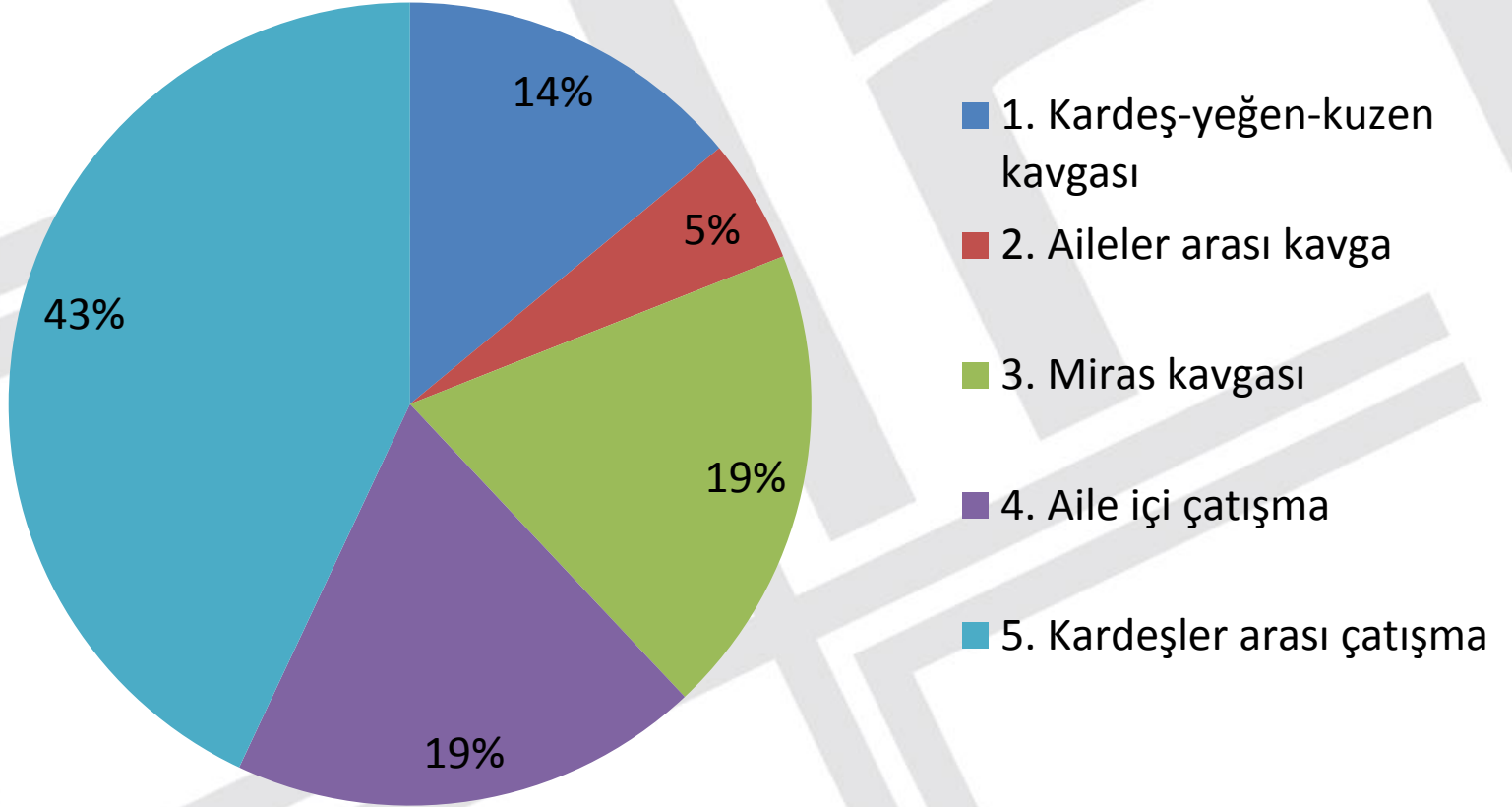
# AİLE ŞİRKETLERİ

- Aile şirketi denildiğinde, akrabalık bağı olan bireylerin mal ya da hizmet üretmek gayesiyle bir araya gelerek kurdukları kar amaçlı sosyal örgütler anlaşılmaktadır.
- Genel olarak, aynı aileden iki veya daha fazla kişi aynı şirkette çalışıyorlarsa ve bunlardan biri veya birkaçı şirketin çoğunluk hissesine sahipse 'aile şirketi'; tek kişinin sahip olduğu ve ailesinden kimsenin çalışmadığı şirket ise 'patron' şirketi olarak tanımlanmaktadır.
- Bu çerçevede her patron şirketinin ikinci kuşağa geçince aile şirketi vasfı aldığı söylenebilir.

# KURUMSALLAŞMA

- ORGANİZASYON
- GÖREV TANIMLARI – YETKİ – SORUMLULUKLAR
- YÖNETMELİKLER – PROSEDÜRLER
- EKİP ÇALIŞMASI

## YOK OLUP GİDEN 20 MEŞHUR TÜRK AİLE ŞİRKETİNİN BATMA NEDENLERİ



# AİLE ŞİRKETLERİNİ ZORA SOKAN ANA NEDENLER

- Aile üyeleri arasında beklentiler çatışması
- Güç ve otoritenin devri
- Kurumsallaşma altyapı eksikliği
- Kendini yenileyememe ve gelişmeleri takip edememe
- Kurumun bilgi ve yönetim kapasitesinin zayıflığı

# AİLE ŞİRKETLERİNİN % 85'İ NEDEN ÜÇÜNCÜ KUŞAKTAN İLERİ GİDEMİYORLAR

- Aile şirketlerinin kuşaklar arası geçişte başarısız olup dağılmalarının ana nedeni kendileridir.
- Kurucu neslin iş işten geçene kadar ailesini ve şirketini kurumsallaştıramaması
- Gelecek nesli hazırlamada geç kalınması
- Geçmişte kalan vizyonlarının ve başarılarının esiri olma
- Kendilerini ve insan kaynaklarını geliştirmemeleri, yeniliklerden uzak kalmaları

# ÜLKELERE GÖRE AİLE ŞİRKET MODELLERİ

- Amerika: İşçi gömleğinden işçi gömleğine 3 kuşak.
- Brezilya: Dede tüccar, Baba playboy, Çocuk dilenci.
- Türkiye: Dede kurar, Baba yer, Torun edebiyat tarihi okur.
- İtalya:

# YAPILMAYANLAR

- Şirketin Stratejik hedeflerini belirleme
- Şirketin performansını düzenli olarak ölçme
- Gelecek kuşaağa geçiş ile ilgili planlama
- Aile ile şirket ilişkilerini düzenleme
- Şirkette kurumsal yönetime geçiş



# BU SORUNLARIN ÜSTESİNDEN GELMEK İÇİN;

- Ailenizin güçlü ve zayıf yönleri ile önemli görüş ayrılıklarını dürüstçe belirleyin,
- Kişilere göre değil, sektörün gereklerine ve şirketin ihtiyacına uygun organizasyonu belirleyin,
- Sürekli daha iyiyi arayın, kendinizi ve şirketinizi sürekli geliştirici projeler geliştirin,
- Stratejik hedeflerinizi belirleyin ve şirketinizin başarısını hedeflere dayalı ölçün,
- Yönetimi, organizasyonu ve iş süreçlerini geliştirmek için eğitim ve danışmanlık destekleri alın,

# ŞİRKETLER GRUBU YÖNETİM STRATEJİSİ

**1. AİLE MECLİSİ ANAYASASI**

**2. KURUMSALLAŞMA**

**3. FİNANSAL DİSİPLİN**

**4. TEKNOLOJİ**

**5. SÜREKLİ EĞİTİM**

**6. S.D.Ş.**

**7. SAVAŞ ODASI**

**8. GELECEĞİN YÖNETİCİLERİ**

**9. DANIŞMA KURULU**

**10. SOSYAL VE ÇEVRECİ ŞİRKET**

# ŞİRKETİ NASIL YÖNETİYORUZ

- Stratejik Hedeflere Dayalı
- Stratejik Hedeflerin Yönetim Kurulunda Belirlenmesi
- Departman Bazlı Hedeflerin Belirlenmesi
- İcra Kurulunda Stratejik hedeflerin başarı düzeyinin ölçülmesi
- Birimlerin aylık performansının değerlendirilmesi
- Eğitim ve danışmanlıkla süreçlerin sürekli geliştirilmesi
- Komite çalışmalarında önerilerin ve fikirlerin geliştirilmesi ve süreçlerle ilgili önlemlerin alınması

# GELECEĞİ NASIL PLANLIYORUZ

- Stratejik Konularda Yönetim Kurulu olarak sürekli eğitim ve danışmanlık desteği alıyoruz
- Bağımsız YK Üyeliği
- Aile Anayasası
- Gelecek Kuşaağın Yönetime Hazırlanması İçin Geliştirme Programları uyguluyoruz
- Gelecek Kuşaağın Kariyerini şimdiden planlıyoruz

# GELECEĞİ NASIL PLANLIYORUZ

## **Aile Anayasası Madde 14- GELECEK KUŞAKLARIN DURUMU**

- Aile Meclisi üyelerinin 15 yaşını dolduran çocukları 2 haftalık zorunlu staja tabi tutulur.
- Okul süresince bütünlemeye kalmayan üniversite öğrencileri 1 ay yabancı şirketlerde ve 1 ay grup şirketlerinde olmak üzere her yıl 2 ay zorunlu staj yapar. Ancak, "Aile Meclisi Başkanı" 2 aylık bu stajın tamamını yabancı şirketlerde yaptırabilir.
- Fakültede okuyanlarda ise yaz stajı dışında okul döneminde ayda en az 3 gün ve toplamda en az 24 gün şirketlerimizde çalışma zorunluluğu getirilmiştir.
- Staj ve çalışma programlarına uymayanların o dönemdeki burs ücretleri 1 yıl boyunca kesilecektir.
- Burs Uygulaması: Üniversite kazanan aile meclisi üyelerine, 4 yıllık üniversite kazanmak şartıyla eğitimi boyunca asgari ücret miktarınca aylık burs ücreti ödenir. Burs ücretleri eğitim yılının +1 yılı kadardır. Bunun üzerinde eğitiminin sürmesi halinde burs ücreti kesilir.

# GELECEĞİ NASIL PLANLIYORUZ

Gelecek kuşakların grup şirketlerinde birim yöneticileri (şef- müdür- genel müdür vs. ) olabilmeleri için gereken şartlar şunlardır. işe girişte ve yükselmelerde ;

- \* L-1. Staj yönetmeliğine uymak ve tamamlamış olmak.
- \* L-2. 4 yıllık üniversite bitirmiş olmak, ( şirketlerin iş kollarına uygun )
- \* L-3. En az bir yabancı dili iyi derecede biliyor olmak..
- \* L-4.Liyakat, yani o seviyeye gelene kadar göstermiş olduğu davranışlar, tutumlar ve kişisel yetkinlikleri.

Aile üyelerinin grup şirketlerinde yönetim kurulu üyesi olabilmeleri için gereken şartlar şunlardır:

- \* 4 yıllık üniversite bitirmiş olmak, ( şirketlerin iş kollarına uygun )
- \* Yüksek lisans yapmış olmak, ( şirketlerin iş kollarına uygun )
- \* En az bir yabancı dili iyi derecede konuşmak,
- \* Grup şirketlerinin biri veya birkaçında toplamda 3 yıl birim yöneticiliği yapmış olmak,
- \* Şirket tarafından önceden planlanan staj programlarını bitirmiş olmak,
- \* Liyakat, yani o seviyeye gelene kadar göstermiş olduğu davranışlar, tutumlar ve kişisel yetkinlikleri.

# KOBİLERE ÖNERİLER

- Şirketinizi hedeflere dayalı yönetin
- Şirketinizin yapılanmasını dinamik tutun
- İnsan Kaynaklarınızı ve şirketinizi geliştirecek eğitim ve danışmanlıklara bütçe ayırın, bunları giderden ziyade fırsat olarak görün
- Ölçeğiniz ne olursa olsun her bir ölçeğe uygun kurumsal yönetim ilkelerini uygulayın
- Patron olarak kendiniz de sürekli eğitim alın ve gelişmeleri ilk öğrenen siz olun
- Şirketinizin bugününe değil yarınları ve geleceğine kafa yorun

**Birlikte olmak bir başlangıçtır,  
Birlikte kalmak ilerleme getirir...**

Henry Ford



# **SON SÖZ:**

*Hem ailede hem de şirkette kurumsallaşma olmadan tam başarıyı yakalamak mümkün değildir...*