

AİLE ŞİRKETİ VE KURUMSALLAŞMA

Modül 09 · Ders 1 · 45 dakika

Aile bağıını sistem yaşatır.

KOBİ Finansal Okuryazarlık



Önceki Dersten Köprü

02

Dış riskleri konuştuk. Şimdi içeriden gelen en büyük riski konuşacağız: aile.

Geçen ders kur, afet, sigorta ve risk yönetimini konuştuk.
Bugün işletmenin dışından değil, içinden gelen riski konuşacağız.
Aile şirketinde sorun para kadar duygu, güç, miras ve adalet meselesidir.

Aile şirketini aile bağı değil, yazılı sistem yaşatır.

Açılış Sorusu

03

Ailenizle birlikte iş yapıyor musunuz?

Salona sorun:

“Ailenizle birlikte iş yapıyor musunuz?”

Sonra ikinci soru: Yazılı görev tanımı, maaş politikası veya devir planınız var mı?

İşte bugünkü dersin tam ortasındayız.

Dersin 3 Kalp Cümlesi

04

Bu üç cümle ders boyunca tekrar edilecek.

- Patron olmadan işlemeyen işletme, patronun hobisidir.
- Şirket kasası aile cüzdanı değildir.
- Aile anayasası “babayasa” değil, yazılı kuraldır.

Kurumsallaşma evrak işi değil, aile servetini koruma sistemidir.

Aile Şirketi Gerçeđi

05

Kurmak zor; nesilden nesle yaşatmak daha zordur.

Aile şirketleri ekonominin bel kemiğidir.
Ama kuşak geçişinde çok sayıda işletme dağılır.
Sorun çoğu zaman iş fikri değil; sistem, görev, yetki ve adalet eksikliğidir.

Büyük baba kurdu, baba büyüttü, torun bitirdi cümlesi tesadüf değildir.

Kurumsallaşma Serveti Korur

06

Kurumsallaşma evrak işi değildir.

Şirket büyür. Aile büyür. Ortak sayısı artar.
Beklentiler değişir, ihtiyaçlar çoğalır.
Kural yoksa kavga başlar.
Kurumsallaşma, aile servetini koruma sistemidir.

Sistem kurmazsanız, serveti ilişkilere emanet edersiniz.

5 Aile Şirketi Sorunu

07

İş ile aile karışınca karar kalitesi bozulur.

- Her şey patronda
- Aile içi çatışma
- Liyakatsiz atama
- Nesil devri planı yok
- Aile anayasası yok

Sorun aile olmak değil; kuralsız aile şirketi olmaktır.

Sorun 1: Her Şey Patronda

08

Patron olmadan işler dönüyor mu?

Patron hasta olduğunda işler duruyor mu?
Patron izin alınca karar verilemiyor mu?
Patron vefat ederse kim, neyi, nasıl yürütecek?
Bu soruların cevabı yoksa işletme kişiye bağlıdır.

Patron olmadan işlemeyen işletme, patronun hobisidir.

Sorun 2: Aile İçi Çatışma

09

Toplantı masası ile sofraya masası karışır.

Bir kardeş çok çalışır, diğeri az.
Biri maaş ister, diğeri kâr payı bekler.
Biri büyümek ister, diğeri temkinli kalır.
İş kararı aile ilişkisini, aile ilişkisi iş kararını bozar.

Sabah toplantı masasında kardeşin, akşam sofrada aynı kişi.

Sorun 3: Liyakatsiz Atama

10

Kan bağı kariyer belirlememeli.

“Oğlum iyi çocuk, işi öğrenir” cümlesi yeterli değildir.
İyi insan olmak, doğru pozisyon için yeterli olmak demek değildir.
Aile üyesi de performans, görev ve yetki sistemi içinde çalışmalıdır.

Kan bağı referanstır; liyakat karar sebebidir.

Sorun 4: Nesil Devri Planı Yok

11

Yetki bir anda verilmez; devredilir.

Kuşak devri yalnızca “genel müdür değişikliği” değildir. Yeni nesil eğitimi olabilir ama piyasa deneyimi gerekir. Yetki kademeli verilmeli, denetim devam etmelidir.

Okudu, artık o bilir yanlışlığı pahalı olabilir.

Sorun 5: Aile Anayasası Yok

12

Yazılı kural yoksa herkes kendi doğrusunu uygular.

Kim şirkette çalışabilir?
Maaş nasıl belirlenir?
Kâr payı ne zaman dağıtılır?
Hisse devri nasıl olur?
Anlaşmazlık çıkarsa kim karar verir?

Aile anayasası “babayasa” değil, herkesin uyacağı yazılı kuraldır.

Şirket Kasası Aile Cüzdanı Değildir

13

Şirket parası ile aile parası ayrılmalı.

● Şirket gideri ayrı

● Maaş ayrı

● Avans ayrı

● Aile harcaması ayrı

● Kâr payı ayrı

● Borç alma ayrı

Kasa karışırsa aile de karışır.

Maaş mı, Kâr Payı mı?

14

Çalışmanın bedeli ile ortaklığın bedeli karıştırılmamalı.

Maaş

Şirkette aktif çalışan alır
Göreve ve piyasa değerine göre belirlenir
Düzenli giderdir

Kâr payı

Ortaklık hakkıdır
Gerçek kâr sonrası dağıtılır
Dönemsel karardır

Adalet yazılı kural ister.

Yeni Nesil Tek Başına Çözüm Değil

15

Eğitim değerli; ama tek başına yetmez.

Yeni nesil daha eğitilmiş ve dijitalle yatkın olabilir.
Ama saha deneyimi, yetki sınırı ve denetim gerekir.
Bir anda tam yetki vermek hem şirketi hem aileyi riske atabilir.

Yetki bir anda verilmez; devredilir.

Ayakkabı Fabrikası Vakası

16

Ders 1'deki hikâyenin aile şirketi tarafı.

Oğul pazar araştırması yapmadan yatırım yaptı.
Tasarımcı, pazarlamacı, bankacı uyardı.
Baba “sen bilirsin” dedi.
Aile duygusu iş kararının önüne geçti.



Nesil devri planlı yapılmalı; “sen bilirsin” yeterli değildir.

Vakanın 3 Dersi

17

Duygu ile karar mekanizması ayrılmalı.

- Nesil devri planlı yapılmalı
- Karar yetkisi ve sınırı net olmalı
- Aile dışı görüş alınmalı ve dinlenmeli

Aile sevgisi, pazar araştırmasının yerine geçmez.

Dış Göz Denge Sağlar

18

Aile şirketinde dış göz lüks değildir.

- Mali müşavir tabloyu görür
- Bankacı finansal riski görür
- Hukukçu sözleşme ve miras riskini görür
- Danışman çatışmayı azaltır
- Profesyonel yönetici liyakat getirir

Aile içinde söylenemeyeni bazen dış göz söyler.

Kurumsallaşma 5 Adım

19

Bürokrasi değil, işletme sistemi kurmak.

- Görev tanımlarını yaz
- Maaş politikasını oluştur
- Aile anayasası hazırla
- Nesil devir planı yap
- Profesyonel yönetici / dış göz entegre et

Sistem kurmak aileyi zayıflatmaz; şirketi ve aileyi korur.

Adım 1-2: Görev ve Maaş

20

Adalet, görev ve para ilişkisiyle başlar.

Kim ne yapıyor, hangi kararı kim veriyor? Yazılı olmalı.
Aile üyeleri piyasa şartlarına uygun maaş almalı.
Maaş ve kâr payı ayrılmadan adalet kurulmaz.

Oğlunuza piyasanın iki katı maaş veriyorsanız, işletmeyi değil egonuzu beslersiniz.

Adım 3: Aile Anayasası

21

Başlamak için 100 sayfa gerekmez.

İlk aşamada 2 sayfalık kural listesi bile başlangıçtır.
Şirkette çalışma şartları, karar alma, kâr dağıtımı, devir ve anlaşmazlık kuralları yazılmalı.
Yazılı olmayan kural kriz anında yok sayılır.

Aile anayasası kavgayı bitirmez; kavgayı yönetilebilir hale getirir.

Adım 4-5: Devir ve Profesyonellik

22

Şirket kişiden sisteme geçmeli.

Patron 60 yaşında değil, 50 yaşında devir planına başlamalı.
Yeni nesle kademeli görev, eğitim ve mentorluk verilmeli.
Belirli kademelere aile dışı profesyoneller entegre edilmeli.

Kurucu şirketi kurar; kurumsallaşma şirketi kurucudan bağımsız kılar.

Yarın Sabah 5 Kontrol

23

Aile şirketi kontrol listesi.

- Görevler yazılı mı?
- Maaş ve kâr payı ayrılmış mı?
- Şirket kasası aile harcamasından ayrılmış mı?
- Siz olmadan işler kaç gün döner?
- Devir planınız var mı?

Yazılı olmayan kural, kriz anında yok sayılır.

Kapanış ve Sonraki Ders

24

Son ders: kaynak bulma, teminat ve bankacı gözü.

Aile şirketini yaşatan sadece aile bağı değildir.
Sistem, yazılı kural, görev tanımı, adalet ve dış göz gerekir.
Bir sonraki derste işletmenin dış kaynakla ilişkisini konuşacağız: ucuz kaynak nerede, teminat nasıl güçlenir, bankacı sizi nasıl görür?

Aile şirketini aile bağı değil, yazılı sistem yaşatır.