

ANAYASASIZ MÜMKÜN MÜ



Koç, Sabancı, Alarko, Eczacıbaşı, Abdi İbrahim, İnci, Orhan, Kurtsan ve Boyner'in yıllar önce hazırlanmış yazılı aile anayasaları var. Yataş, Boydak, YDA ve Vefa da aile anayasası hazırlığı içinde. Doğuş, Yaşar, Öz dilek, Esas, Yıldırım Holding'in ve Mudo'nun ise aile anayasası yok, yapmayı da düşünmüyorlar. Aile anayasası olanlar, "Şirket kurulur kurulmaz aile anayasası yapılmalı" tezini savunuyor. Aile anayasası olmayanlarsa çocukları iyi yetiştirmenin önemine inanıyor. Şirketin yönetimini gelecek nesle bırakmama da tercihler arasında...

AYÇE TARCAN AKSAKAL ● aaksakal@capital.com.tr

Dünyada bilinen en eski aile anayasası 180 milyar dolarlık Mitsui Şirketi'ne ait. Şirketin anayasası, kurucusu Mitsue Hacırobei tarafından 322 yıl önce yazılmış.

Dünyada da aile anayasası hazırlayıp uzun yıllar kalıcı olan birçok aile şirketi var. Volkswagen'den Bosch'a kadar dünyanın en büyük aile şirketleri aile anayasalarıyla yönetiliyor.

Türkiye'de de köklü ve büyük aile şirketlerinin 30-40 yıllık aile anayasaları var. "Şirketleri babalar kurar, oğulları yer, torunları batırır" diyen merhum Dr. Nejat Eczacıbaşı, Türkiye'de bu konunun öncü isimlerinden. Şirketinin ve ailesinin sürdürülebilirliğini sağlamak için detaylı bir aile anayasası hazırladı.

Koç Topluluğu'nun kurucusu Vehbi Koç da aile anayasasına önem verdi. Koç'un Nakkaştepe'deki merkezinin yönetim kurulu salonunda Vehbi Koç'un büstünün yanında "Koç Anayasası" duruyor. Bugün de aile anayasası birçok büyük aile için vazgeçilmez... Sabancı'dan Alarko'ya, Boyner'den Abdi İbrahim'e kadar büyük aileler ve gruplar anayasalarla yönetiliyor.

Ancak son yıllarda Türkiye'de aile anayasası olmayan ya da çeşitli nedenlerle buna gerek duymayan büyük gruplar da oluştu. Doğuş Grubu'nun patronu Ferit Sahenk, aile anayasasına gerek duymuyor. Öz dilek Holding'den Yıldırım Holding'e, Esas Holding'den Yaşar Grubu'na kadar birçok büyük grubun da çeşitli nedenlerle aile anayasaları yok.

KAÇ AİLEDE VAR?

Türkiye'deki büyük grupların aile anayasası konusundaki envanterini ortaya çıkardık. İş dünyasının ünlü ve büyük ailelerinden hangisinin anayasası var, hangisinin yok belirledik. Neredeyse 40 yıldır şirketlerin gündeminde olan aile anayasası uygulamasının Türkiye'deki

öncüleri Koç, Sabancı, Alarko, Vakko, Eczacıbaşı, Abdi İbrahim gibi büyük ve köklü gruplar. Borusan, Boyner, Anadolu, Arkas gibi diğer büyük gruplar da zamanla anayasalarını hazırlayarak onlara katılmış durumda.

Aile şirketleri danışmanı Dr. Haluk Alacaklıoğlu,



DR. BAHAR AKINGÜÇ GÜNVER / İSTANBUL KÜLTÜR
ÜNİVERSİTESİ MÜTEVELLİ HEYETİ BAŞKANI

"6 YIL ÖNCE REVİZE ETTİK"

GÜÇ ÇATIŞMASI Aile şirketlerinde menfaatten çok güç çatışması oluyor. Türkiye'deki aile şirketlerinde de işler büyüdükçe 'sen-ben' iddiası başlıyor. Bu nedenle şirket kurulur kurulmaz aile anayasası olmalı. En temel prensipleri yazmak gerekiyor.

16 YILLIK YASA Bizim ailede 3'üncü kuşak yönetimde. 4'üncü kuşak da görev almaya başladı. Aile anayasamızı 16 yıl önce oluşturduk. UCLA Üniversitesi'nden Prof. Carlsrud danışmanlığında aile anayasamızı hazırladık. 6 yıl önce 2010'da aile anayasamızı revize ettik.

Türkiye'de 200'ün üzerinde aile şirketinin anayasasının bulunduğunu belirtirken anayasası olan aile sayısının her geçen gün arttığını söylüyor.

Alacaklıoğlu, "3'üncü kuşakla her 100 aile şirketinden 85'i yok olup gidiyor. Bu istatistik, aile anayasasının ertelenmeyecek kadar önemli olduğunu açıkça ortaya koyuyor" diyor.

ABD'yle karşılaştırınca Türkiye'de anayasası olan şirket sayısı oldukça az. Amerika'da her 4 şirketten 1'inin aile anayasası bulunuyor.

YÜZDE 75'İNDE YOK

Sistem Global Danışmanlık Kurucu Ortağı Hüseyin Karşoğlu, Türkiye'deki aile şirketlerinin yüzde 25'inin aile anayasası olduğunu geri kalan yüzde 75'inin aile anayasası olmadığını belirtiyor.



HÜSEYİN
KARŞOĞLU



J. PETER
BEGALLA

Aile anayasası olan grupların en önemli özelliği aile üyesi sayısı bakımından kalabalık olmaları. Aile işletmeleri danışmanı, Stetson Üniversitesi Öğretim Üyesi ve Learning Information Technologies Başkanı Prof. J. Peter Begalla, aile şirketlerinde aile anayasası yapmanın neslin sayısına bağlı olduğunu belirtiyor.

Aile şirketinin sürdürülebilirliği için anayasaya sahip olması gerektiğini söyleyen Begalla, "Anayasa, aile üyeleri için kurallar bütünü oluşturuyor. Böylelikle her birey şirketin ve ailenin ne yapip ne yapmayacağını ve sorumluluklarını önceden bilebiliyor" diyor.

Türkiye'nin en eski aile şirketlerinden 128 yıllık

Helvacızade Grubu'nun CEO'su Dr. Mevlüt Büyükhelvacıgil de şirketlerin ömrünün 25-30 yıl arasında değiştiğini, aile anayasası hazırlayarak ailelerin bu süreyi uzatabileceklerini belirtiyor. Helvacızade Grubu 13 yıl önce 4'üncü kuşak gruba gelmeden aile anayasasını oluşturdu.

EN ESKİ ANAYASALAR

Aile anayasasını uzun yıllar önce hazırlayarak sürdürülebilirliğine katkıda bulunan şirketlerden bir diğeri de Abdi İbrahim. Şirketin 3'üncü kuşak temsilcisi ve yönetim kurulu başkan vekili Nesrin Barut Esirtgen, 1961'de babalarının vefatının ardından şirketin ilk aile

"BAŞARIMIZIN SIRRI ANAYASAMIZDA GİZLİ"

ANAYASANIN İLK MADDESİ Doğanlar Aile Anayasası'nda ilk madde olarak kasadan avans çekmeyi yasakladık ve aylık belli bir maaş sistemine geçtik.

21 KİŞİLİK AİLE MECLİSİ 6 kardeşiz ve 21 kişilik aile meclisimiz var. Doğanlar Yatırım Holding olarak başarımızın sırrı herkese eşit uygulanan Aile Meclisi Anayasası. Anayasamızda aldığımız maaşlar, çalışma ilkelerimiz, aile ve işin sınırları, ortakların çalışma yönetimi, performans değerlendirme, dışarıdan bağımsız üye ataması, disiplin yönetmeliği, hisse devri, kar payı hepsi yazılı olarak önceden belli.

3'ÜNCÜ KUŞAK Üçüncü kuşağın alacağı eğitimleri, bursları ve yönetime giriş şekillerini de önceden aile anayasamızda belirledik. Örneğin 15 yaşını dolduran aile meclis üyesi 2 haftalık zorunlu staja tabi tutuluyor.

anayasasının anneleri Belma Hanım tarafından oluşturulduğunu söylüyor.

Doğanlar Yatırım Holding Yönetim Kurulu Başkanı Davut Doğan ise aile anayasasını 25 yıl önce hazırladıklarını belirtiyor. 58 sayfalık Doğanlar Aile Anayasası'nda siyasete girme yasağından disiplin yönetmeliğine kadar birçok madde bulunuyor. "Aile anayasasından sorumlu bir genel sekreterimiz bile var" diyen Doğan, aile anayasası yazmaya kardeşler arası para akışını düzenlemek için karar verdiklerini söylüyor.

Üçüncü kuşağa gelen aile şirketlerinden İnci Holding'in aile anayasası, 18 yıllık. İnci Holding'in 3'üncü kuşak temsilcisi ve yönetim kurulu başkanı Neşe Gök, aile anayasalarının dedesi Cevdet İnci tarafından hazırlandığını söylüyor.

Arzum ise 2005 yılında aile anayasasıyla uğraşmaya başlayıp, 3 yıl içinde anayasayı tamamlamış bir şirket. Arzum Yönetim Kurulu Başkanı Murat Kolbaşı, yabancı ortaklarıyla başlayacak yeni dönemlerinde tek ses olmak için aile anayasası oluşturmaya gerek duyduklarını söylüyor. Arzum'un aile anayasasında 3'üncü kuşağın şirket içine alınması gibi ilginç maddeler var. Anayasadaki kurallardan biri de her bir kurucu ortağı sadece tek bir çocuğunun temsil etmesi.

BÜYÜMEYİ TETİKLİYOR

Aile anayasası hazırlayan şirketlerin sürdürülebilirlik dışında en önemli motivasyonlarından biri de büyümenin önündeki engelleri kaldırmak. 12 yıl önce aile anayasalarını hazırlayan NG Kütahya Seramik de bu

şirketlerden biri. Şirketin yönetim kurulu başkanı Erkan Güral "Aile anayasasını hazırlayana kadar herkes bildiğini okuyor, istediği gibi çalışıyordu. Bu şekilde büyü-meyeceğimizi gördük ve anayasamızı yazdık" diyor.

Aile şirketleri danışmanı Dr. İlhami Findıkcı da aile şirketlerindeki genel trendin anayasa yapma yönünde olduğunu belirtiyor. Findıkcı, "Hatta kimi şirket sahipleri gittikleri toplantılarda kendi yazılı anayasalarını beraberinde götürüyor. Bir kısım kurumlar da aile anayasasına sahip olmaya bir prestij ve reklam aracı olarak bakıyor" diyor.

TKYD Genel Sekreteri Güray Karacar, aile şirketlerinin en büyük sorununun varlıklarını devam ettirmek olduğunu belirterek bunu sağlamak için giderek artan oranda şirketin aile anayasası ve kurumsallaşmaya yöneldiğini belirtiyor.

YASALAR GÜNCELLENİYOR

Aile anayasası 20 yıl ve daha eskiye dayanan şirketlerin çoğu, yasalarda güncelleme yapıyor. Abdi İbrahim Başkan Vekili Nesrin Barut Esirtgen, 1960'lı yıllarda oluşturdukları aile anayasalarını zaman içinde gelişmelere göre revize ettiklerini belirtiyor.

İnci Holding Yönetim Kurulu Başkanı Neşe Gök de aile anayasalarını oluşturduktan 9 yıl sonra ilk revizyonu yaptıklarını söylüyor. Gök, "2006'da 3'üncü kuşağın katılımıyla aile meclisi çalışma komiteleri oluşturuldu ve gerekli görülen detaylara yer verildi. 2007 sonunda da revizyon yapılarak, İnci Ailesi Anayasası tamamlandı"



GÜRAY KARACAR



İLHAMİ FINDIKCI

di" diyor ve ekliyor: "Son olarak geçen yıl aile anayasamızı yeniledik. Kurumsal yönetim rehberimizi ve prosedürlerimizi gözden geçirip revize ettik."

Doğanlar Yatırım Holding Yönetim Kurulu Başkanı Davut Doğan da "Anayasamızda 3'üncü kuşağın eğitiminden disiplin yönetmeliğine kadar her şey yazılı. Ancak öngörmediğimiz yeni bir durumla karşılaştığımızda anayasamızda revizeler yapıyoruz" diyor.

Eroğlu Şirketler Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Nurettin Eroğlu, aile anayasalarını 2007'de yeniden gözden geçirdiklerini belirtiyor ve "Anayasaya her şeyi çok ayrıntılı yazamıyoruz. Karşılaştığımız sorunlara göre anayasaya ek madde ekliyoruz" diye konuşuyor.

HAZIRLIK YAPANLAR VAR

Henüz aile anayasası olmayan ancak yapma hazırlığında olan köklü şirketler de mevcut. Türkiye'nin uzun ömürlü aile şirketlerinden Vefa Grubu da böyle bir hazırlık içinde. 4'üncü kuşağa geçen grubun yönetim kurulu başkanı Sadık Vefa, aile şirketlerinin bugüne kadar aile anayasasız yönetildiğini ancak kendilerinin sonra gelecek yeni jenerasyon için aile anayasası hazırlamayı gerekli bulduklarını belirtiyor. Vefa, "Bizden sonra gelen kuşağın eğitim ve öğrenimleri bizden çok farkı. Bu nedenle aile anayasasına gerek duyduk. Bu konuda çalışmalarla başlayacağız" diyor.

Kısa sürede cirosu 1 milyar TL'yi geçen YDA Group'un yönetim kurulu başkanı ve kurucusu Hüseyin Arslan da sürdürülebilirliği sağlamak ve kurumsal sistemi bir sonraki kuşağa aktarabilmek için aile anayasası oluşturmaya karar verdiklerini söylüyor. Aile anayasası hazırlama sürecini geçen yıl başlatıldığını ve bu konuya özel önem verdiğini belirten Arslan, "YDA'nın bizden sonraki kuşaklarda da aynı başarı immesini sürdürülebilir kılması için aile kriterlerinin önceden yazılı hale getirilmesi gerektiğine inanıyorum. Bu nedenle de bu çalışmayı başlattık" diyor.

YÜKSEL YILDIRIM / YILDIRIM HOLDİNG YKB

"AİLE ANAYASASI GEREKSİZ"

"İŞE YARAMIYOR" Aile anayasasının gerekliliğine inanmıyorum. Sabancı Holding bu işlere bir sürü para harcadı. Ancak geldiği noktada aile anayasasının bir işe yaradığını gördük.

3'ÜNCÜ KUŞAK FARKLI Aile anayasası yapmamızın bir diğer nedeni de 3'üncü kuşağın işleri devam ettirmek istememesi. Biz endüstriyel bir grubuz onlarsa daha high tech işlerle ilgilenmek istiyor.

"KAĞITTA KALUYOR" Aile şirketlerinde 2'nci ve 3'üncü kuşakta çalışmalar oluyor. Yazdığınız anayasalar kağıtta kalıyor. Bizden sonraki nesillerin kafa yapıları farklı. Şirketleri gelecek nesle bırakmak yerine halka açmayı ya da yurtdışında yabancı yatırımcılarla stratejik ortaklık yapmayı planlıyorum.

Aile şirketlerinin sürdürülebilirliği üzerine çok ciddi incelemeler yapan Arslan, "Her aile şirketinin kendi değeri ve kültürüyle uyumlu bir yazılı anayasaya sahip olması lazım" diyor.

"GEREK YOK" DİYENLER...

Son dönemde aile anayasası hazırlığı yapan büyük gruplar arasında Boydak ve Yataş da bulunuyor. Aile anayasası oluşturma çalışmalarına birkaç yıl önce başlayan Boydak Holding, bu çalışmaları gelecek yıl sonlandırmayı hedefliyor. Bugüne kadar aile anayasası olmayan Yataş Grubu da yazılı bir aile anayasası hazırlık sürecinde.

Türkiye'de uzun yıllardır aile anayasası olan ve bu konuda hazırlık yapan gruplara karşın aile anayasası olmayan grupların sayısı da bir hayli fazla. Özdi-
lek Holding'den Yıldırım Holding'e Esas Holding'den



KANI EMEKÇİ

Doğuş'a, Polisan'dan Hayat Kimya'ya kadar önemli sayıda büyük grup ve ailenin yazılı anayasası bulunmuyor.

Aile anayasası yapmayanların en önemli özelliği bunların tek bir veliahdı ya da az aile üyesi olan gruplar olmaları. Bir kısmı da Yaşar Grubu'nda olduğu gibi aile anayasasının formaliteden ibaret olduğunu, gerçek hayatta işlemediğini düşünüyor. Bu gruplar, yazılı bir aile anayasası yazmak yerine çocukları iyi yetiştirmenin önemine inanıyor.

Örneğin Özdi-
lek Holding'in kurucusu Hüseyin Özdi-
lek, aile anayasasının kalabalık aileler için gerekli olduğunu kendisinin tek bir oğlu olduğu için aile anayasası yapmaya gerek duymadığını belirtiyor. Mudo'da da tek bir varis olmasından dolayı aile anayasasına gerek duyulmaması. Mudo CEO'su Barış Karakullukçu, "Yazılı bir aile anayasamız yok. Bunun da en büyük nedeni kurucumuzun tek varisi olmasından kaynaklanıyor" diyor.

NESRİN ESİRTGEN / ABDİ İBRAHİM BAŞKAN VEKİLİ

"EN BÜYÜK SORUN GÜÇ ÇATIŞMALARINDA"

YAZILI ANAYASA ÖNEMLİ Aile şirketlerindeki en büyük sorun güç ve menfaat çatışmaları. Aile işletmelerinin sürdürülebilir olması için yazılı aile anayasasının olması önemli.

AVANTAJ SAĞLADI Aile şirketimizin 4'üncü kuşağa gelmesinde güçlü aile bağları, hakim hissedarların 2 kişi olması avantaj sağladı. Ancak en büyük avantajımız 50 yıl önce aile anayasamızı hazırlamış olmamız oldu.

MEFAAT ÇATIŞMALARİ Anayasa olmadan işi birlikte götürülebilmek çok güç. Çünkü aile büyüdükçe menfaatler çıkıyor. Bunları önlemek çok kolay değil. Şirket ana sözleşmemizin yazılı olarak düzenlemesi ve aile anayasası halini alması kurumsallaşmamızı ve zaman içinde başarılı olmamızı sağladı.

"15 YILDIR PAZAR LİDERİYİZ" 1975'li yıllarda kardeşim Nezih Barut'la birlikte 3'üncü kuşak olarak yönetime geldiğimizde Abdî İbrahim, ilaç sektöründe Türkiye'deki 123 firma arasında 56'ncı sıradaydı. Son 15 yıldır ise kesintisiz pazar lideriyiz.

"ZOR GÜNLERDE BERABERİZ" Geleceğe dönük olarak sadece kurumsallaşma ve aile anayasası yapmak işe yaramıyor. Kardeşim Nezih, önemli bir yatırıma girenken her zaman beni arar "Abla bir yatırıma gidiyoruz. Batabiliriz de" der. Önemli olan zorlukta da beraber olabilmek.

NEDEN ANAYASAMIZ YOK?

Yazılı bir aile anayasalarının olmadığını belirten Papağan Kuruyemiş Yönetim Kurulu Başkanı Kani Emekçi de "Yazılı bir aile anayasamız yok. Ancak kurumsallaşma yolundaki bir aile şirketi olarak aile bireylerini kapsayan yazılı olmayan kurallarımız var" diyor.

Aile anayasası olmayan ve yazılı bir aile anayasası yapmayı hiç düşünmeyen önemli holdinglerden biri de Sabancı Ailesi'nden ayrılan kardeşlerden Şevket Sabancı'nın kurduğu Esas Holding.

"Sabancı Holding'in aile anayasası vardı ancak bir işe yaramadığını gördük" diyen Esas Holding Yönetim Kurulu Üyesi Erhan Kamışlı, bu nedenle Esas'ta yazılı bir aile anayasasının olmadığını belirtiyor. Kamışlı, "Bizde sadece aileye özgü bir anlayış var. Aile anayasaları bir işe yaramıyor. Yazıp kendinizi tatmin ediyorsunuz" diyor. Kamışlı, aile anayasasından önce çocukların yetiştirilmesi anayasasının yapılması gerektiğini belirtiyor ve ekliyor:

"Ailelerin çocuklarını öyle bir yetiştirmeleri lazım ki kendi başlarına da iş yapabilecek kapasitede olsunlar. Zaten sıkıntı buradan geliyor. Çocuklar bu kapasitede yetiştirilmeyince herkes aynı yere hücum ediyor. Teyzesinin oğlu, damadı aynı yere birikiyor" diyor.

Yönetim danışmanı Mehmet Buldurgan da Kamışlı gibi aile şirketlerinin yazılı bir aile anayasası çalışması kavramına baştan beri karşı olduğunu belirtiyor. Buldurgan, "Birçok örnekte görüldüğü gibi yabancı danışmanlara çok yüksek rakamlarla yaptırılan bu çalışmaların hiçbir işe yaramadığını hatta anayasası olan ailelerin ikiye bölündüğünü görmüş durumdayız" diyor. **G**