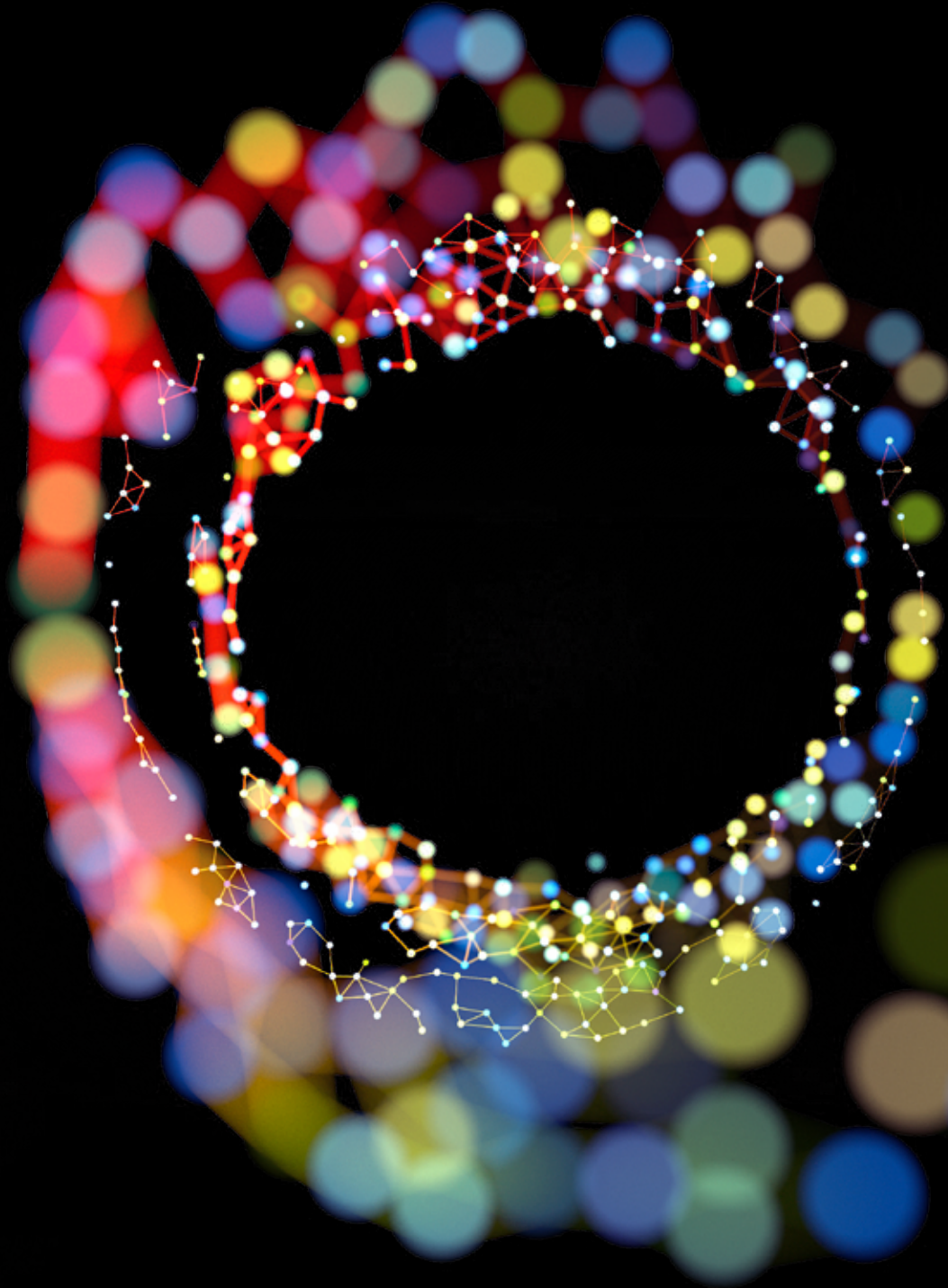


**Deloitte.**



**Family Business Review**

Ekim 2017

# İçindekiler

2

## **Taht oyunları: Direksiyonu neden bir sonraki kuşağa teslim edemiyoruz?**

Cem Sezgin, Deloitte Türkiye, İnsan Kaynakları Hizmetleri Lideri

6

## **Köklerinden güç almak...**

Ali Kamil Uzun, Deloitte Türkiye, Direktör

10

## **Yeni bir imkan: İzaha davet**

Sebahattin Erdoğan, Deloitte Türkiye, Vergi Hizmetleri, Ortak

14

## **Aile şirketlerinin, pay sahiplerinin hissedarlar sözleşmesi imzalaması gerekli midir?**

Av. Lerzan Nalbantoğlu, Deloitte Türkiye Baş Hukuk Müşaviri

18

## **Ailenin ve şirketin geleceğine yatırım: İç denetim**

İtir Soğancılar Gülüm, Deloitte Türkiye, İş Riski Hizmetleri Lideri

20

## **Bir başarı hikayesi**

Bora Tanrısinatapan, Deloitte Türkiye, Denetim Hizmetleri, Kıdemli Müdür

24

## **Arzum'un kurumsallaşma yolculuğu**

Arzum Ev Aletleri Yönetim Kurulu Başkanı Murat Kolbaşı ile röportaj

# Önsöz

Aile şirketlerini ilgilendiren güncel konulara ilişkin uzmanlarımızın görüşlerini paylaştığı bültenimizin dördüncü sayısını sizlerle paylaşmaktan mutluluk duyuyoruz.

Sizlere daha da zenginleştirilmiş bir içerik sunabilmek adına, bu sayımızdan itibaren, Türkiye'nin başarılı aile şirketleri üyelerinin kıymetli değerlendirmelerine bültenimizde yer vermeye başlıyoruz. Umuyoruz ki; aile şirketlerine ilişkin konuları bire bir deneyimlemiş olan ve birçok zorlu süreci başarıyla geride bırakmış aile üyelerinin tecrübelerini diğer aile şirketleri ile paylaşmaları, şirketlerin kurumsallaşma süreçlerine de katkıda bulunacaktır.

Bu vesile ile, keyifle okuyacağınızı umduğumuz yeni sayımızda, bizimle değerli görüşlerini paylaşan Arzum Ev Aletleri Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Murat Kolbaşı'ya, Deloitte Türkiye aile şirketleri ekibi olarak çok teşekkür ederiz.

Aile şirketleri uzmanları olarak bizlere her zaman ulaşabileceğinizi anımsatır, aile şirketlerinin gündemine ilişkin sorularınızı yanıtlamaktan veya sizlerle fikir alışverişinde bulunmaktan her zaman mutluluk duyacağımızı belirtiriz.

Gelecek sayıda tekrar görüşmek dileğiyle...



**Ali Çiçekli**  
Deloitte Türkiye  
Aile Şirketleri Lideri

# Taht oyunları

Direksiyonu neden bir sonraki kuşağa teslim edemiyoruz?



**Cem Sezgin**  
Deloitte Türkiye  
İnsan Kaynakları Hizmetleri Lideri

“Varisin yokluğu da, çokluğu da dert ama her ikisine de sıkça rastlıyoruz ve sürdürülebilirlik adına hepsi için çözüm üretebiliyor olmalıyız.”

Bugün aile şirketlerinde dönüşüm projeleri yaparken tanık olduğumuz en büyük açmazların başında patronların bir sonraki kuşağa direksiyonu teslim etme konusundaki tereddütleri geliyor. Bunun tabii ki farklı sebepleri olabilir. En basit çerçeveden bakarsak:

- Patronlar şirketi devretmeye hazır; ama çocuklar henüz devralmaya hazır değil,
- Çocuklar şirketi devralmaya hazır; ama patronlar henüz devretmeye hazır değil,
- Ne patronlar şirketi devretmeye hazır, ne de çocuklar şirketi devralmaya hazır veya

- Patronlar şirketi devretmeye; çocuklar da şirketi devralmaya hazır ama aynı anda çok fazla aday var.

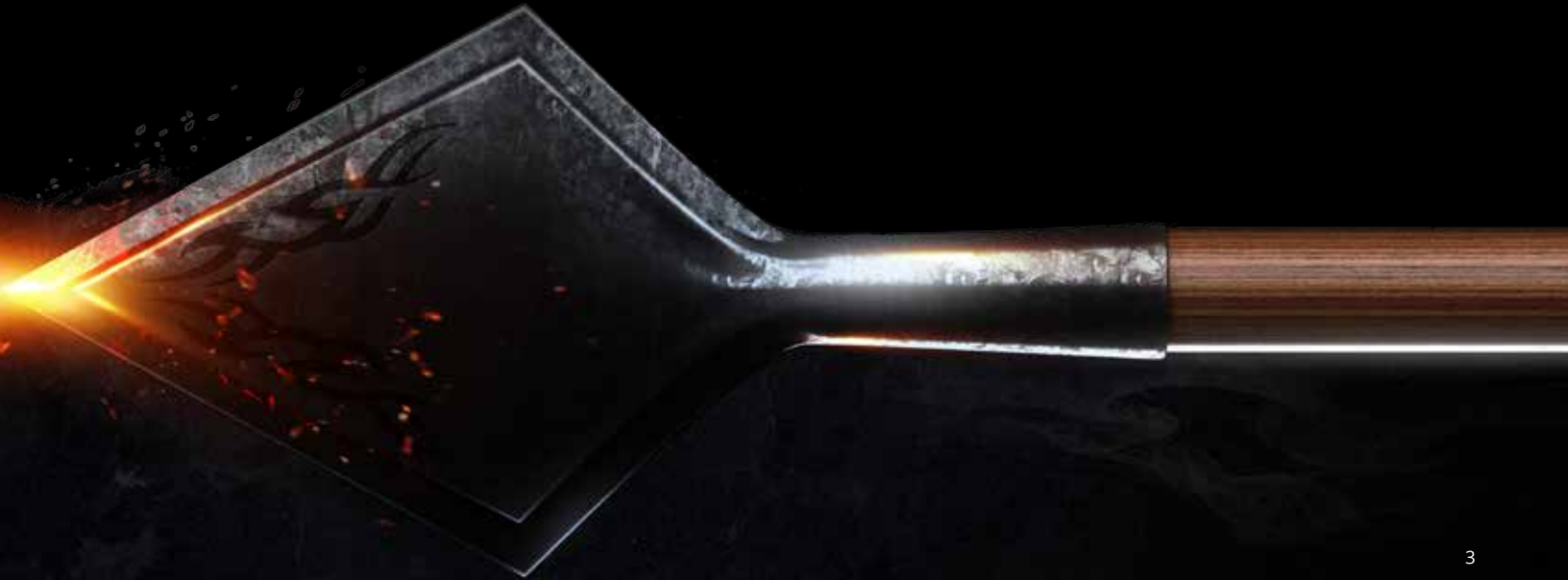
Üçüncü senaryo söz konusu ise, zaten konuşulacak pek bir şey yok. O yüzden öncelikle o seçeneği eleyerek başlayalım. Bizim en sık rastladığımız vaka, yukarıdaki senaryolardan ilki; ama ikinci seçenek de azımsanmayacak derecede sık gerçekleşiyor. Dördüncü durum gerçekleşir ise, işler gerçekten çok çetrefilli bir hâl alıyor.

Takip eden kuşaklar, özellikle kurucu kuşaklara göre akademik anlamda çok daha donanımlı oluyorlar. Hem ekonomik anlamda kaliteli bir eğitimi destekleyecek oldukça elverişli koşullar, hem de geleceğe dönük tercihler yapılırken bilinçli bir yönlendirme ve yardım yapılması sonraki kuşakların çok iyi yetişmesine zemin sağlıyor. Bu gençlerden birçoğu, henüz küçük yaşlardan başlayarak aile şirketlerinde irili ufaklı görevler alıp (örneğin yaz stajlarını kendi şirketlerinde yapmak gibi) pratik anlamda pişmeye başlıyorlar. Teknik bilgilerle yoğrulmaktan ziyade; ana hatları ile bir şirket ortamında işler nasıl yürür, insanlar iş ortamında nasıl etkileşim halinde olur, daha geniş toplulukları ilgilendiren aksiyonlarla ilgili sorumluluk duygusu nedir gibi okul ve ev yaşamlarında tadamayacakları deneyimleri yakalama şansına sahip olurlar. Artık bana denk geldiği için mi yoksa genetik olarak büyüklerine çektiklerinden midir bilmiyorum ancak üçüncü bir gerçeği de gündeme getirmeden edemeyeceğim: Bu çocuklar aynı zamanda inanılmaz derecede zeki oluyorlar.

**“Çocuklarımı canavar gibi yetiştirdim, ama benim kadar ejderha olmadılar.”**

Buraya kadar her şey güzel... O hâlde neden büyükleri onlara işleri devretmiyor? Bunun sebebi basit: Çocuklar ne kadar iyi olurlarsa olsunlar, önceki kuşağın gözünde henüz yeterince iyi değiller. Şimdi soruyu şöyle soralım (ki resim daha netleşsin): Peki “yeterince iyi” ya da “en iyi” olan kimler? Cevabı oldukça basit: Hali hazırda yönetimde olan önceki kuşak! Burada mevzu aslında çocuklarını yetersiz bulmak, onları sevmemek ya da onlara güvenmemek gibi şeyler değil. Ancak çoğu patronun sıkı sıkıya sarıldıkları bazı mitler var. Mesela, aile şirketinin faaliyet alanına uygun bir bölüm seçilmiş olsa dahi okulda alınan eğitimin son derece teorik kaldığı ve pratik uygulamalarla örtüşmediği; işi teslim almaya aday olanların her ne kadar geçmişte ofis/fabrika koridorlarına aşinalıkları da bulunsa; özünde işi sıfırdan kuranların geçtiği tedrisattan geçmemiş olmaları; patronlar ligindeki üst seviye ilişkilerin yürütülmesi noktasında arkadan gelen kuşakların çömez kalma ve kabul görmeme olasılıklarının bir hayli yüksek olması ilk aklıma gelenler. Kendi içlerinde makul dayanakları olmakla birlikte; tüm bu argümanlar esas konuyu ıskalamamıza sebep vermemeli. Kritik soru şu: “Eğer başkalarına teslim ederlerse, onlar ne yapacaklar?”

Lütfen klasik kurumsal yapılar ile mukayese etmeyin. Başka bir deyişle, lütfen gözünüzde hissedarların genel kurullara, genel kurulların yönetim kurullarına, onların kısmen komitelere; kısmen icra (yürütme) kurullarına; onların orta kademe düzeyine ve nihayetinde onların da diğer çalışanlara yetkilerini belli düzeylerde aktardığı standart bir kurumsal yönetim semsiyesi canlanmasın. Burada tepedeki birçok şapka, aslında bir ya da birkaç aile bireyinde toplanıyor. Eğer herhangi bir regülasyon çerçevesine (sektör veya yapı gereği) tabi değillerse, buna iyice uygun bir ortam oluşuyor. Normal koşullarda 60’lı yaşların ilk dilimine tekabül eden emeklilik uygulamaları aile şirketlerinde bir şey ifade etmiyor. Eğer önceki kuşaklar dinç ve sağlıklı iseler ver elini 70’ler ve hatta 80’ler... Hâl böyle olunca direksiyondan kalkan da yerine geçebilen de olmuyor... Başarılı uygulamalarda önceki kuşak, yönetim kurulu seviyesine çıkıyor ve icrayı sonraki kuşağa bırakıyor. Tabii iyi fikrin kötü uygulamalarına şahit olduğumuz durumlar da karşımıza çıkıyor. Yani sözde yönetim kuruluna kanalize olan birçok patron, halen her gün şirkete gidiyor, bırakın stratejik olanları taktiksel ve operasyonel bir dolu karara bizzat müdahil olmaktadır. Böylesi bir tarz kuşkusuz çift başlılığa; dolayısıyla kuşaklar arası sürtüşmeye – yeni neslin motivasyon kaybına ve çalışanların zihinlerinde soru işaretlerine sebebiyet veriyor.



### Kış yaklaşıyor: Sorumluluğu sana atıyorum, haydi yakala...

Biz, derseniz patronların devretmeye hazır olduğu senaryoyu biraz ele alalım. Bunu yaparken son derece pragmatik bir yöntem kullanacağım ve sizlere sadece üç basit soru soracağım.

#### Yanıt "Evet" ise...

Bu kesinlikle iyi bir haber ancak tek başına hiçbir şeyin garantisi değil. Özellikle sonraki kuşak "neyi istediğini" tam olarak biliyor mu? Aile şirketlerinin faaliyet alanlarını yeterince tanıyorlar mı? Ayrıca, çok daha fazla istedikleri başka bir şey var mı? Biraz daha kurcalamakta fayda var.

Unutmadan bir de şunu ekleyelim: İstemek tek başına yeterli değil.

#### Yanıt "Evet" ise...

Bir önceki soruya yanıt gibi, bunun da yanıtı evet ise; işte bu çok iyi bir haber. Sadece, izninizle burada belirtmiş olduğum yetenek ve yetkinlik kavramlarını biraz daha açmak istiyorum. Tabii ki her sektörün ve iş kolunun kucakladığı ve dışladığı bazı özellikler var. Kurumsal dünyadaki becerilerin ötesinde "patronlara özel" adeta o genden vücut bulan bazı özel yetenekleri (mesela girişimcilik) kast ediyorum. Liderliği ise söylemeye bile gerek yok.

#### Yanıt "Evet" ise...

İlk iki sorudan sonra şayet bu soruya da evet yanıtını veriyorsanız, o zaman bu makalenin başlarında ele aldığımız "Peki, siz teslim etmeye hazır mısınız?" sorusuna geri dönüyoruz. Sorularda üçte üç yapanlara sesleniyorum: Haydi artık meydanı biraz yeni nesillere bırakın; ya da onlara aile şirketi içerisinde önemli sorumluluklar verin, kendilerini gösterebilecekleri alanlar tanıyın. Bunu yaparken de onlara koçluk yapmaya, rehberlik etmeye özen gösterin. Karışan değil, danışılan olun.

## 1

### Bir sonraki kuşak yeterince istekli mi?

#### Yanıt "Hayır" ise...

İşiniz kesinlikle çok zor. Özellikle kendilerine sağlanan maddi imkânlar ile ilişkileri keşilmedikçe, sonraki kuşak aile işinden kaçıyor. Hatta bazen bu kartı oynamak bile yeterli olmuyor. Gerçekten de zorla güzellik olmuyor. Sayısız araştırma da zaten isteksizlik ile başarısızlık arasındaki sıkı ilişkiyi kanıtlatır durumda.

#### Yanıt "Hayır" ise...

Hay Allah... Gerçekten de tatsız bir durum. Üst seviye yeteneklerin bile büyüklerince oldukça yoğun şekilde eleştirildikleri bir ortamda aile işini devralmaya dair gerekli nitelikleri barındırmayan aile bireylerinin başarıyı ve tatmini daha fazla tadacakları farklı alanlara yönlendirilmeleri herkes için daha hayırlı olacaktır. İsteğin olduğu ancak yetkinliğin olmadığı vakalar, çözümünde oldukça güçlü çözümler olarak karşımıza çıkıyor.

## 2

### Bir sonraki kuşak yeterince yetenekli ve konuya yetkin mi?

#### Yanıt "Hayır" ise...

Eğer, ilk sorulara verilen yanıt evet ve sadece bu sorununki hayır ise, endişelenecek bir şey yok. Bu sadece bir zaman meselesi... Kuşkusuz zaman yamak demek ile zaman bırakmak ve aksiyon almamak anlaşılmalıdır. Söz konusu deneyim eksikliğini nasıl giderecekler? Onlara nasıl destek sağlayabiliriz? Eğer devir zamanı yaklaştığı için bunu daha çabuk yapmaları gerekiyorsa süreci nasıl hızlandırabiliriz? İşte bu başlıklara odaklanmalıyız.

## 3

### Bir sonraki kuşak yeterince deneyimli mi?

Evet, kış yaklaşıyor olabilir. O halde hazırlıklar da tam olmalı. Eğer yandaki üç sorunun hepsi için içiniz rahat bir şekilde evet diyemiyorsanız tahtı devretmek çok da uygun olmayacaktır. En azından ilk ikisi kesinlikle evet; üçüncüsü ise hiç değilse "kısmen evet" olmalı...

### Taht oyunlarında yeni sezon

Gelelim o en çetrefilli senaryoya... Siz devretmeye, "onlar" da devralmaya hazır. Yani "o" değil, "onlar" hazır. Sırada bekleyen birden fazla motive ve yetkin varis var. ... O zaman ne yapacaksınız? Yaşı büyük olan mı geçecek direksiyona? Sizinle daha iyi geçinen, sözünüzü daha çok dinleyen mi? Cinsiyet ayrımcılığı mı yapacaksınız? Herkes tarafından sevilen ve sayılan mı tercih edilecek? Aralarından hangisi daha iyi ise gerçekten o mu kazanacak? Bazen uygun ve hazır olmayan birden fazla aday oluyor bazense uygun ve hazır olan birden fazla aday...

Bu sayı için sözü burada noktalandırmak en doğrusu olacak çünkü bu başlı başına ayrı bir makale konusu ve sizlere borcum olsun. Ancak sadece tek bir şeyin altını çizmek istiyorum: Bu konuda o kadar çok hata yapılıyor ki ve bu hatalar şirketlere ve ailelere öyle büyük zararlar veriyor ki, tahmin bile edemezsiniz. Sonuçta varisin yokluğu da, çokluğu da dert ama her ikisine de sıkça rastlıyoruz ve sürdürülebilirlik adına hepsi için çözüm üretebiliyor olmalıyız.



# Köklerinden güç almak...



**Ali Kami Uzun**  
Deloitte Türkiye  
Direktör

“Kurumsal hayatımız, girişimci zekası, bilgi ve tecrübeleri ile kök ve gövde olan kurucu liderlerin, filizlenip, dal olup, kök ve gövdeyi geleceğe taşıyan yeni nesil liderlerin sinerjisi ile dünya markaları yaratabilecek potansiyele sahip”

Bazen koşmak bazen de yürümek için kendimi yeşil doğanın kucağına bıraktığımda, asırlık dev ağaçların diplerinde, gövdelerinde yeşeren filizler dikkatimi her zaman çekiyor. Bir yandan asırlık ağaçlar; güçlü gövdeler, yerin altında iyice yer etmiş, belki yüzlerce metreye kadar toprak ananın bağrına kadar inen kökler; masmavi gökyüzü ile buluşan yemyeşil, yapraklar, uzun dallar. Diğer yandan küçük, gün yüzünü görelili birkaç ay bile olmamış, körpe, önünde kocaman bir ömür potansiyeli olan taze filizler.

Kocaman, güçlü ve heybetli gövdeli ağaçlar benim için zaman denilen olgunun uygun şartlarda küçük bir filizden ya da minik bir tohumdan nasıl dönüştüğünü yani “olgunlaşma” denilen kavramın nasıl işlediğini göstermesi açısından önemli bir metafor.

Koşarken ya da yürürken gördüğüm ağaç gövdesi ve filizi, iş dünyası, sivil toplum yaşamı ve gündelik yaşam konusunda bana birçok konuyu çağırıştırıyor.





Doğal yaşamın bütün olarak, yaşamın temel ilkelerini içerdiğini, dinamizmini ve bu dinamizmi etkileyen faktörler farklı olsa da doğada geçerli temel kuralların, doğanın bir parçası olan bizlerin yaşamında da geçerli olduğunu düşündürüyor.

Ağaçların ömrü ne kadar? Cevabı ağacın türüne göre değişen bu sorunun püf noktası, ağaçların insan ömrü ile kıyaslandığında genel olarak daha uzun yıllar yaşayabildikleri. Büyük ormanları düşünün, örneğin Amazonları ya da İstanbul'da yaşıyorsanız muhtemelen bir hafta sonu çok rahat bir şekilde gidip görebileceğiniz Gülhane Parkı'ndaki devasa çınar ağaçlarını, Belgrad Ormanı'ndaki ağaçları... Anadolu'da, ana yollardan yan yollara sapmışsanız karşınıza mutlaka bazen bir çeşme dibinde yalnız bazen yolun iki tarafını kapatacak kadar sık ve gürlü çok sayıda kocaman ağacı görmüşsünüzdür. Onları düşünün... Küçük bir filiz olan hallerini, o halden bugünkü duruma nasıl geldiklerini...

Bu ağaçları her gördüğümde içimde bir hayranlık, bir saygı uyanıyor. Bir canlının, belki de asırlarla ifade edilen yıllara meydan okuyarak yetişmesi, olgunlaşması, birçok açıdan üzerinde düşünülmesi gereken bir konu.

Ağaçlar için büyüme, olgunlaşma gibi kavramlarla ifade edilen bu süreci, insanlar için de benzer kavramlarla belki "pişme" kavramıyla tanımlayabiliriz. Ancak insanların bu süreci, doğadaki zaman ve uygun şartlardan farklı olarak sistematik bir bilgi birikimine, bu bilgi birikimini işleyecek sağlıklı bir zekaya ve tecrübeye de bağlı. İnsanda pişme, kamil insan olma, bu etkenlerle ilişkili.

Biraz düşünüldüğünde, insanın da kendi türünün küçük filizlerine dayanak olduğu, onlara gövdelerinden hayat verdiği anlaşılıyor. Bugün, baba veya anne-evlat, öğrenci-öğretmen, üstat veya usta-çırak, birçok ilişkinin doğasında olan anlayış, ağaç ve gövdesinden boy veren filiz ilişkisiyle benzer bir dinamizme sahip.

**"Ülkelerin, şirketlerin, sivil toplum kuruluşlarının kurumsal gerçeğini anlamanın basit ve yalın hali bir ağacın kök, gövde ve dalları ile olan ilişkisinde ifade buluyor."**

Yukarıda örneklerini verdiğimiz ilişkilerde temel anlayış, kollama, güç verme, ayakta tutma, bir bakıma yaşam verme, türünü, neslini, bilgi ve tecrübe birikimini geleceğe taşıma, sürdürülebilirliğin güvencesini sağlamak.

Bir filiz, ağaç gövdesinden yaşamsal gerekli besin kaynaklarını alıyor. Diğer yandan fırtına gibi zor zamanlarda koca gövdeye sığıyor. Böylece gelişmesi için bir yaşam alanı bulabiliyor. Yıllanmış bir gövdenin üzerinde can bulan dallar, geleceğe uzanıyor. Gövde köklerden, dallar gövdeden güç alıyor, hayat buluyor.

İnsanoğlunun gündelik yaşantısına baktığımızda birçok ilişkide bu destekleme, yaşam vermenin örneklerini görüyoruz. Bir öğretmen, sahip olduğu bilgileri, iyi bir insan olma, donanımlı bir birey olarak geleceğe hazırlanması için öğrencilerine öğretiyor.

Bir üstat, bir usta, kendi üstadından, ustasından öğrendiklerini, bildiklerini, tecrübelerini, yanında çalışan çırağına aktarıyor. Bilgi ve tecrübenin kuşaklar arası aktarımı olan bu geleneksel süreç, geleceğe el verme, yaşam verme, devam sağlama, değer yaratma, iz bırakmanın ifadesi oluyor.

Kurumsal hayatta da benzer bir durum, aile şirketlerinde, kurucu lider ile gelecek kuşaklar arasında yaşanıyor. Aile şirketinin kuruluşuna liderlik yapan kurucu aile büyüğü, aile şirketinin kurumsal varlığını ifade eden kök ve gövdenin oluşmasını, dallanıp, budaklanıp geleceğe uzanmasını sağlıyor.

Ülkelerin, şirketlerin, sivil toplum kuruluşlarının kurumsal gerçeğini anlamanın basit ve yalın hali bir ağacın kök, gövde ve dalları ile olan ilişkisinde ifade buluyor.

Kurucu değerler, kurumsal yapı ve gelecek nesil; kök, gövde ve dallar, kurumsal hayat ile doğal hayat arasında bu şekil bir ilişki kurduğumuzda kurumsal geleceği tasarlamamızın, sürdürülebilirliği sağlamanın altın anahtarını da bulmuş oluyoruz.

Altın anahtarı bulmak kadar, onu doğru kullanmak da önemli. Altın anahtarı doğru kullanmanın ilk adımı öncelikle kurucu lideri anlamaktan geçiyor. Kurucu değerlerin kök verdiği ve gövde olan kurumsal yapının sürdürülebilirliğini sağlamak için kurucu liderin kök ve gövde olmuş birikimlerini, yeni nesle vermesi, onların gövde üzerinde filizlenmelerine, dal olup geleceğe uzanmalarına destek olması bekleniyor.



## “Sözün özü; Köklerinden güç almak, gelecek için değerlerimizi bilmektir.”

Filizlendiği gövdenin dalları olup onu geleceğe taşıyacak, yaşatacak olan genç neslinse kök ve gövdenin kendisine sağladığı güç kaynağının farkında olarak, enerjisini sinerjik bir güce dönüştürme becerisini göstermesi gerekiyor.

Uzun lafın kisası;

Yıllanmış bir gövdenin üzerinde can bulan dallar, geleceğe uzanıyor. Gövde köklerinden, dallar gövdeden güç alıyor.

Geleceğe umut olan, nesilden nesile yaşama ilham veren doğadan alınacak çok ders var. Kurumsal hayat da böyle geliyor. Kurucu lider bir fidanı ağaç yapıyor, geleceğe yetiştirdiği genç dallarla kucak açıyor, o dallar köklerinden güç alarak ağacı nesilden nesile yaşıyor.

Kurumsal hayatımız, girişimci zekası, bilgi ve tecrübeleri ile kök ve gövde olan kurucu liderlerin, filizlenip, dal olup, kök ve gövdeyi geleceğe taşıyan yeni nesil liderlerin sinerjisi ile dünya markaları yaratabilecek, küresel rekabet içinde sürdürülebilir büyümeyi sağlayabilecek potansiyele sahip.

Farkında olacağımız ve dikkat edeceğimiz husus, kurumsal hayatın aktörleri arasındaki ilişkinin de bir ağacın kökü, gövdesi ve dalları gibi bütünsel bir etkileşim içinde olduğudur.

Sözün özü; Köklerinden güç almak, gelecek için değerlerimizi bilmektir.

İşte mesele bul..

# Yeni bir imkan: İzaha davet



**Sebahattin Erdoğan**  
Deloitte Türkiye,  
Vergi Hizmetleri, Ortak

“İzaha davet sisteminin temeli olan ön tespitin en önemli şartı, konu hakkında vergi incelemesine başlanılmamış veya takdir komisyonuna sevk işleminin yapılmamış olmasıdır. “

9 Ağustos 2016 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanan 6728 sayılı Kanun’un 22’nci maddesiyle, Vergi Usul Kanunu’nun mülga 370’nci maddesi, “İzaha davet” başlığı altında yeniden düzenlenmiş ve bu kapsamda haklarında henüz vergi incelemesine başlanılmamış veya takdir komisyonuna sevk edilmemiş mükellefler için izaha davet müessesesi getirilmiştir. Bu kapsamda 25 Temmuz 2017 tarihli ve 30134 sayılı Resmî Gazete’de izaha davet müessesesine ilişkin 482 Sıra Numaralı Vergi Usul Kanunu Genel Tebliği yayımlanmıştır.

Yayımlanan bu Genel Tebliğ ile izaha davetin kapsamı ve şekli, ön tespitin niteliği, izaha daveti yapacak ve yapılan izahı değerlendirecek merciler, davet yapılacaklar, yapılan izahta kullanılacak bilgi ve belgeler ile uygulamaya ilişkin diğer usul ve esaslar gibi detaylar belirlenmektedir.

1 Eylül 2017 tarihinde yürürlüğe girecek olan uygulama konusundaki detaylar ve özellikler aşağıdaki gibidir:

## **İzaha davet müessesesi nedir?**

İzaha davet müessesesi, verginin ziyaa uğradığına işaret eden emareler bulunduğu dair yetkili merciler tarafından yapılmış ön tespitlerle ilgili olarak aynı merciler tarafından mükelleflerden açıklama talep edilmesidir.

Ön tespit, vergi kanunlarının verdiği yetki kapsamında vergi incelemesi yapmaya ve/veya mükellefler veya mükelleflerle muamelede bulunan diğer gerçek ve tüzel kişilerden bilgi toplamaya yetkili kılınanlar tarafından doğrudan veya dolaylı olarak elde edilen bilgi, bulgu veya verilerin İzah Değerlendirme Komisyonu’na intikal ettirilmesi neticesinde, mezkûr komisyon tarafından verginin ziyaa uğramış olabileceği ve mükellefin izaha davet edilebileceği yönünde yapılan tespiti ifade etmektedir.

Getirilen bu düzenleme ile idare ve mükellefler arasındaki uyumsuzlukların azaltılması, idarenin zamanını daha etkin ve verimli alanlara yönlendirmesi, olayların gerçek mahiyetinin tespit edilmesine mükelleflerle daha çok katkıda bulunulması ve bu sayede vergiye gönüllü uyumun artırılması amaçlanmaktadır.

Bu müessese, yapılan değerlendirmeler sonucunda vergi ziyasına sebebiyet vermediği anlaşılan mükelleflerin konuyla ilgili vergi incelemesine veya takdire sevk edilmesini önlemekte, vergi ziyasına sebebiyet verildiği durumlarda ise belirli şartlar dâhilinde indirimli ceza uygulanmak suretiyle mükellefleri daha ağır müeyyidelerden korumaktadır.

Vergi ziyasına sebebiyet verildiği durumlarda ise;

- İzahın yapıldığı tarihten itibaren 15 gün içerisinde, hiç verilmemiş olan vergi beyannamelerinin verilmesi,
- Eksik veya yanlış yapılan vergi beyanının tamamlanması veya düzeltilmesi,
- Ödeme süresi geçmiş bulunan vergilerin, ödemenin geciktiği her ay ve kesri için uygulanacak gecikme zammı oranında bir zamlı (izah zammı) aynı sürede ödenmesi

şartıyla vergi ziyası cezasının, ziyaya uğratılan vergi üzerinden %20 oranında kesilmesine imkan sağlamaktadır. Diğer bir ifadeyle vergi ziyası cezası %80 indirimli olarak ödenebilecektir.

İzaha davet sisteminin temeli olan ön tespitin en önemli şartı, konu hakkında vergi incelemesine başlanılmamış veya takdir komisyonuna sevk işleminin yapılmamış olmasıdır.

Vergi Usul Kanunu'nun 370'inci maddesinde bahsi geçen "ihbarda bulunulmamış olması" ise yetkili merciler tarafından yapılmış ön tespitle ilgili konu hakkında, tespit tarihine kadar ihbarda bulunulmamış olmasını ifade etmektedir. Haklarında ön tespit konusuna ilgili ihbar bulunan mükellefler bu konuyla ilgili olarak izaha davet edilmeyecek, ön tespitle ilgisi bulunmayan ihbarlar ise izaha davete engel teşkil etmeyecektir.

### Ön tespiti yapacak merci

Madde hükmüne göre ön tespit yetkili merciler tarafından yapılmış olması gerekmektedir.

Yetkili merci, madde kapsamında izaha daveti yapacak ve kendisine yapılan izahı değerlendirmeye tabi tutarak izahın konusu ile ilgili nihai karar verecek olan Gelir İdaresi Başkanlığı veya Vergi Denetim Kurulu Başkanlığı bünyesinde kurulan komisyonu (İzah Değerlendirme Komisyonu) ifade etmektedir.



İlgili komisyonca izaha davet müessesinin işletilebilmesi için;

- Verginin ziyaa uğradığına işaret eden emareler bulunması,
- Yetkili merciler tarafından ön tespitin yapılmış olması,
- Ayrıca ön tespitin şartlarından olan aşağıdaki durumların gerçekleşmemiş olması; vergi incelemesine başlanılmamış veya takdir komisyonuna sevk işleminin yapılmamış olması ve
- İhbarda bulunulmamış olması temel şart olarak aranacaktır.

### Hangi konularda izaha davet istenebilecektir?

İzaha davetin kapsamını belirleme yetkisi Maliye Bakanlığı'na verildiğinden herhangi bir konunun izaha davet kapsamında olup olmadığı, başka bir deyişle hangi konularla ilgili olarak izaha davet müessesesinin uygulanacağı Maliye Bakanlığı tarafından belirlenecektir.

Buna göre, Maliye Bakanlığı'nca izaha davet kapsamına alınan bazı konular aşağıda sıralanmıştır:

- Ba-Bs Bildirim Formlarında Yer Alan Bilgilerin Analizi Sonucu Tespit Edilen Hususlar
- Kredi Kartı Satış Bilgileri ile Katma Değer Vergisi (KDV) Beyannamelerinin Karşılaştırılması Sonucunda Ortaya Çıkan Hususlar
- Yıllık Beyannameler ile Muhtasar ve Prim Hizmet Beyannamelerinin Karşılaştırılması Sonucunda Belirlenen Hususlar
- Çeşitli Kurum ve Kuruluşlardan Elde Edilen Bilgiler ile Asgari Ücret Tarifelerinin Karşılaştırılması
- Yıllık Gelir ve Kurumlar Vergisi Beyannameleri Üzerinde Yapılan İndirimleri, Kanuni Oranları Aşan Mükelleflerin İzaha Davet Edilmesi

- Dağıttığı Kâr Üzerinden Tevkifat Yapmadığı Tespit Edilenlerin İzaha Davet Edilmesi
- Geçmiş Yıl Zararlarının Mahsubu Yönünden Açıklama İstenmesi
- İştirak Kazançlarını İlgili Hesapta Göstermeyen Mükelleflerin İzaha Davet Edilmesi
- Kurumlar Vergisi Kanunu'nun 5/1-e Maddesindeki İstisna ile İlgili Olarak Dikkat Çeken Hususlar
- Örtülü Sermaye Uygulamaları
- Ortaklardan Alacaklar İçin Hesaplanması Gereken Faizler Hakkında Açıklama İstenilmesi
- Ortaklık Hakları veya Hisselerini Elden Çıkardıkları Halde Beyanda Bulunmayan Limited Şirket Ortaklarının İzaha Davet Edilmesi
- Gayrimenkul Alım/Satım Bedelinin Eksik Beyan Edilmiş Olabileceğine Dair Emareler
- Gayrimenkullere İlişkin Değer Artışı Kazançları Yönünden Açıklama İstenmesi
- Gayrimenkul Sermaye İratlarının Beyan Edilmemesi veya Eksik/Hatalı Beyan Edilmesi
- Sahte veya Muhteviyatı İtibarıyla Yanıltıcı Belge Kullanıldığına Dair Emare Bulunması Durumu

### İzaha davet sisteminin uygulaması

Komisyon tarafından haklarında ön tespit yapılanlara gerekli açıklamaların yer aldığı bir "İzaha Davet Yazısı" gönderilecektir. İzaha davet yazısında:

- İzaha davet yazısının tebliği tarihinden itibaren 15 gün içerisinde ön tespitle ilgili olarak gerekli izahın yapılması ve yapılan izah sonucu Komisyonca, vergi ziyasına sebebiyet verilmediği ve beyanname verilmesini gerektirir bir durum bulunmadığının anlaşılması halinde söz konusu ön tespitle ilgili olarak vergi incelemesi ve takdir komisyonuna sevk işlemi yapılmayacağı,

- İzaha davet yazısının tebliği tarihinden itibaren 15 günlük süre içerisinde izahta bulunulmaması halinde Vergi Usul Kanunu'nun 370'inci maddesinde yer alan indirimli ceza uygulamasından yararlanılamayacağı ve mükellefin vergi incelemesine ya da takdir komisyonuna sevk edileceği,
- İzahın yapıldığı tarihten itibaren 15 gün içerisinde, hiç verilmemiş olan vergi beyannamelerinin verilmesi, eksik veya yanlış yapılan vergi beyanının tamamlanması veya düzeltilmesi ve ödeme süresi geçmiş bulunan vergilerin, ödemenin geciktiği her ay ve kesri için 6183 sayılı Kanun'un 51'inci maddesinde belirtilen nispette uygulanacak gecikme zammı oranında bir zamla (izah zammı) aynı sürede ödenmesi şartıyla vergi ziyası cezasının ziyaa uğratılan vergi üzerinden %20 oranında kesileceği,
- İzahın yeterli görülmemesi halinde mükellefin vergi incelemesine ya da takdir komisyonuna sevk edilebileceği,
- Mükellefin, yapacağı izahı desteklemek amacıyla başta defter ve belgeler olmak üzere Vergi Usul Kanunu'nun 3'üncü maddesi kapsamında her türlü delili sunabileceği ve
- Davet konusu ön tespitle ilgili olarak Vergi Usul Kanunu'nun 371'inci maddesinde yer alan pişmanlık hükümlerinden yararlanılamayacağı hususlarına yer verilecektir.

### İzaha davet yazısı alan mükelleflerce yapılabilecek hususlar

Kendisine izaha davet yazısı tebliğ edilenlerin, tebliğ tarihinden itibaren 15 gün içerisinde yetkili komisyona izahta bulunmaları gerekmektedir. Bu süre içerisinde ilgili komisyona izahta bulunmayanlar bu düzenlemeden yararlanamayacaktır.

Süresinde yapılan izah, komisyonca en geç 10 gün içinde değerlendirilerek sonuca bağlanacaktır.

Haklarında yapılan ön tespite ilişkin vergi ziyasına neden olunmadığı yönünde mükellefçe izahta bulunulması üzerine, mükellefin izahının komisyonca yeterli bulunması ve beyanname verilmesini veya vergi beyanının tamamlanmasını gerektirir bir durum olmadığının değerlendirilmesi halinde, mükellef hakkında söz konusu tespitle ilgili olarak vergi incelemesine ve takdir komisyonuna sevk işlemi yapılmayacaktır.

İstenilen izah mükelleflerce haklı görülüyor ve gerekli açıklama yapılamıyor ise, izahın yapıldığı tarihten itibaren 15 gün içerisinde hiç verilmemiş olan vergi beyannamelerinin verilmesi, eksik veya yanlış yapılan vergi beyanının tamamlanması veya düzeltilmesi, ödeme süresi geçmiş bulunan vergilerin, ödemenin geciktiği her ay ve kesri için, uygulanacak gecikme zammı oranındaki izah zammıyla ödenmesi gerekmektedir. Bu şartların sağlanması sonucunda vergi ziyayı cezası, ziyaa uğratılan vergi üzerinden %20 oranında kesilecektir.

Bununla birlikte, izaha davet şartlarından herhangi birini taşımadığı anlaşılan mükelleflerin vergi beyannamelerini vermelerine engel bir durum bulunmamakta olup vergi incelemesine başlanılmadan veya takdir komisyonuna sevk edilmeden beyannamelerini vermiş olanlara, ziyaa uğratılan vergi üzerinden Vergi Usul Kanunu'nun 344'üncü maddesi gereği %50 oranında vergi ziyayı cezası kesilecektir.

Mükellefçe yapılan izahın komisyonca yeterli bulunmaması ve beyanname verilmesini gerektiren bir durumun bulunduğu değerlendirilmesi halinde ise bu durum mükellefe bildirilecektir. Bu bildirim üzerine, izahın yapıldığı tarihten itibaren 15 günlük süre sona ermeden mükellefçe; hiç verilmemiş olan vergi beyannamelerinin verilmesi, eksik veya yanlış yapılan vergi beyanının tamamlanması veya düzeltilmesi, ödeme süresi geçmiş bulunan vergilerin, ödemenin geciktiği her ay ve kesri için uygulanacak gecikme zammı oranındaki izah zammıyla ödenmesi şartlarıyla vergi ziyayı cezası, ziyaa uğratılan vergi üzerinden %20 oranında kesilecektir.

Yapılan izahın yeterli bulunmaması ve mükellef tarafından Vergi Usul Kanunu'nun 370'inci maddesinde öngörülen işlemlerin gerçekleştirilmemesi durumunda incelemeye veya takdire sevk işlemleri yapılacaktır.



# Aile şirketlerinin pay sahiplerinin hissedarlar sözleşmesi imzalaması gerekli midir?



**Av. Lerzan Nalbantoğlu**  
Deloitte Türkiye  
Baş Hukuk Müşaviri

“Aile şirketlerinde kurumsallaşmanın yolu, aile anayasasının hazırlanması, aile konseyi oluşturulması, halefiyet planının yapılması gibi sistematik aşamalardan geçmektedir.”

Pay sahipliği, sermaye şirketlerinde sahip olunan hakların kullanımı bakımından temel nitelik taşıyan bir kavramdır. Pay sahipleri şirkete sermaye vaz etmeleri karşılığında şirketin paylarına sahip olurlar ve bu paylardan doğan hakları da pay sahipliği sıfatıyla eş zamanlı olarak iktisap ederler. Anonim şirketlerde tek borç ilkesinin bir gereği olarak, pay sahiplerinin taahhüt ettikleri sermaye bedelini şirkete vaz etmek dışında başka bir borcu bulunmamaktadır. Ancak, çoğunlukla pay sahiplerinin aile bireylerinden mütevellit olduğu aile şirketlerinde pay sahipliği kavramı, diğer şirketlere kıyasen farklı bir konuma sahiptir.

Günümüzde aile şirketleri açısından dinamiklik, birbirini tanıyan bireylerden oluşma, hızlı karar alabilme gibi avantajlar mevcut olmasına rağmen genellikle kurumsallık konusunda, bu şirketlerin henüz yeterli seviyeye ulaşmış oldukları söylenemez. Bahse konu avantajları olduğu kadar aile şirketlerinde keyfiyet, dokunulmazlık, nepotizm gibi dezavantajların da mevcut olduğu görülmektedir. Bu dezavantajları ortadan kaldırmanın, şirketin varlığını kişilerin varlığından bağımsız ve sürdürülebilir kılmanın en önemli yolu ise kuşkusuz ki kurumsallaşmadan geçmektedir. Aile şirketleri açısından sürdürülebilirlik ve süreklilik ancak kurumsallaşma ile mümkün olabilir ve böylece aile şirketleri sonraki nesillere ulaştırılabilir.





Aile şirketlerinde kurumsallaşmanın yolu, aile anayasasının hazırlanması, aile konseyi oluşturulması, halefiyet planının yapılması gibi sistematik aşamalardan geçmektedir. Pay sahipleri arasında yapılan, pay sahiplerinin iç ilişkisini düzenleyen hissedarlar sözleşmesi, bir diğer deyiş ile pay sahipleri sözleşmesinin yapılması da bu kurumsallaşma aşamalarından birisidir. Bir tanım vermek gerekirse "Pay sahipleri sözleşmesi, anonim ortaklık pay sahiplerinin tamamının veya bir kısmının, pay sahibi olarak kendi aralarındaki hukuki ilişkiyi, kendilerinin ortaklıkla olan ilişkilerini veya ortaklığın tabi olmasını arzu ettikleri düzeni belirlemek üzere akdettikleri bir sözleşmedir" [OKUTAN NILSSON, Gül Anonim Ortaklıklarda Paysahipleri Sözleşmeleri, Çağa Hukuk Vakfı, Mayıs 2004.]

Hissedarlar sözleşmesi sayesinde pay sahipleri ile şirket arasında bağın güçlendirilmesinin yanında, şirketin temsil ve idaresine ilişkin birçok husus da açıklığa kavuşturulmuş olmaktadır. Ayrıca bu sözleşme ile şirketin yabancılaştırılmasının önüne geçilmesi de mümkün hale getirilebilmektedir ve şirket içi güç dengelerindeki eşitsizlik en aza indirgenebilmektedir. En nihayetinde kendi aralarında bağlayıcı olmakla birlikte pay sahiplerine, yukarıda bahsedilmiş olan tek borç ilkesi dışında ilave borç ve yükümlülükler getirilebilmektedir.

Şirketlerin temelleri esas sözleşmeleri üzerine kurulur. Pay sahipleri tarafından oluşturulan esas sözleşmenin içeriği Türk Ticaret Kanunu'nda ("TTK") hüküm altına alınmış ve TTK ile her konunun esas sözleşmede düzenlenmesine imkân verilmemiştir.

Kısacası TTK uyarınca, esas sözleşme ancak belirli sınırlara tabi olarak oluşturulabilmektedir. Örneğin TTK'nın 339/2. maddesinde sayılan unsurların esas sözleşmede eksik olması halinde bir anonim şirketin kurulamayacağı açıkça düzenlenmiş ve esas sözleşmede yer alabilecek hususlar sınırlı sayıda sayılmıştır. Hal böyle olunca da pay sahiplerinin kendi aralarındaki ya da kendilerinin şirket ile olan ilişkilerine yönelik yapmak istedikleri düzenlemeleri esas sözleşme metni içerisine ekleyemedikleri görülmektedir. Esas sözleşmenin bu sınırlı kapsamı ise pay sahiplerinin ilave bir sözleşmeye ihtiyaç duymalarına sebep olmaktadır. Bu kapsamda, hissedarlar sözleşmesi ile herhangi bir sınırlandırma bulunmadan, pay sahipleri ihtiyaçları doğrultusunda, kendi aralarında bağlayıcı olan hükümlere yer vererek birbirlerine karşı hak ve yükümlülüklerini belirleyebilmektedirler.

Hissedarlar sözleşmesinin yapılması yoluyla esas sözleşme ile düzenlenemeyen sınırlamalar veya esas sözleşmeye eklenmek istenip de TTK'nın cevaz vermediği hususlar düzenlenebilmektedir, kaldı ki zaten bu sözleşmenin yapılmasının temelinde yatan amaç da budur. Tabii hissedarlar sözleşmesinin getirdiği bu serbesti de sınırsız değildir. En nihayetinde Türk Borçlar Kanunu ("TBK") madde 27'ye göre ahlaka ve adaba aykırılık gibi genel hükümler, hissedarlar sözleşmesinin sınırlarını çizmektedir.

Şirketin kayıtlı olduğu ticaret sicil müdürlüğü nezdinde tescili yahut Türkiye ticaret sicil gazetesinde ilanı söz konusu değildir. Hatta bir şekilde tescil edilmiş olsa dahi, 3. kişilere karşı bu sözleşmenin bağlayıcı olduğu ileri sürülemeyecektir. Şirket de bu sözleşme bakımından üçüncü kişi sayılacağından, şirket veya yönetim organları da bu sözleşme ile bağlı bulunmamaktadır. Hissedarlar sözleşmesinin yürürlük süresi pay sahipleri tarafından serbestçe kararlaştırılabilir. Limited şirketler açısından ayrıca bir değerlendirme yapılması gereklidir.

TTK'nın 577. maddesi ile limited şirketlerde pay sahipleri hatta üçüncü kişiler bakımından bağlayıcılık kazanacak çok geniş düzenleme alanları mevcuttur. Ancak en nihayetinde daha geniş bir serbestiye sahip olunmak istenildiğinde limited şirket pay sahipleri için de hissedarlar sözleşmesi başvurulabilecek bir imkândır.

Pay sahipliğinin en temel yansıması muhakkak ki paya bağlı olan haklara da sahip olunmasıdır.



Hissedarlar sözleşmesinin hukuki niteliği incelendiğinde, ilk olarak bu sözleşmelerin TTK hükümlerine değil, TBK hükümlerine tabi bir sözleşme olduğu görülecektir. Atipik bir sözleşme olan ve herhangi bir şekilde tabii olmayan hissedarlar sözleşmesinin, ispat kolaylığı bakımından uygulamada yazılı olarak yapılması önerilmektedir. Bu sözleşme nispi bir etki doğurmakta eş deyişle yalnızca sözleşmeyi imzalayan kişiler arasında bağlayıcı olmaktadır.

Şöyle ki limited şirketlerde esas sözleşme, TTK'da şirket sözleşmesi olarak anılmaktadır.

Şirket sözleşmesine, esas sözleşmeden farklı olarak, ihtiyari kayıt koyma imkânı daha geniştir. Örnek vermek gerekirse, pay devrini ortaklar diledikleri gibi sınırlayabilirler hatta yasaklayabilirler. Bu kararlarını da şirket sözleşmesine yazarak tescil ettirebilirler. Böylece bu sınırlamalar 3. kişiler için de bağlayıcı hale getirilmiş olur.

Örneğin, pay sahibi kim ise, bu kişi sahip olunan paylardan doğan genel kurula katılma, kâr payı alma gibi hakları elde eder.

Pay devredildiğinde bu paya bağlı haklar da kendiliğinden ayrıca bir işlem yapılmasına gerek olmaksızın devrolunacaktır. Ancak her ne kadar pay sahipliği sıfatları sebebiyle imzalanmış olsa da hissedarlar sözleşmesinden doğan hak ve borçlar pay sahipliğine bağlı değildir. Bu durumda bir pay sahibinin hissedarlar sözleşmesi imzalayıp payını devrettiği durumda bu sözleşmeden doğan alacakları ve borçları da kendiliğinden devrolunacak mı sorunu ortaya çıkmaktadır.

Bu sorunun temeli tamamen hissedarlar sözleşmenin TTK da düzenlenmemiş olmasından kaynaklanmakta ve TTK'ya göre daha genel bir kanun olan TBK'nın irdelenmesi gerekliliği doğmaktadır.

Hissedarlar sözleşmesi nispi nitelikte olduğundan pay devri ile bu sözleşmede kararlaştırılan hakların ve borçların kendiliğinden payı yeni devralmış olan pay sahibine geçmesi mümkün değildir.

Bu durumda ise TBK'da düzenlenen alacağın temliki ve borcun nakli yöntemleri ile yeni pay sahibini bahse konu hissedarlar sözleşmesine taraf yapma imkânı bulunmaktadır. Ancak payı devralan yeni pay sahibinin hissedarlar sözleşmesine taraf olmaktan kaçınabilmesi mümkündür zira alacağın temliki ve borcun nakli için yeni pay sahibinin rızası aranmaktadır.

Hissedarlar sözleşmesinin nispi etkisinin bir diğer sonucu olarak; üçüncü kişiler böyle bir sözleşmenin varlığından haberdar olsalar dahi bu sözleşmeden doğan hak ve yükümlülükler onlar açısından bağlayıcı olmadığından, üçüncü kişilerin bu sözleşmeyi ihlal etmesinin mümkün olamamasıdır. Bu durum en çok pay devrinde karşımıza çıkmaktadır. Pay devrini kısıtlayan hükümler hissedarlar sözleşmesine konulabilir ancak bu hükümlere aykırı olarak yapılan pay devirleri geçerliliğini koruyacak ve şirkete karşı ileri sürülebilecektir. Örnek vermek gerekirse, hissedarlar sözleşmesi ile pay devrinde bir pay sahibine önalım hakkı tanınmış olması ve bu hükme uygun hareket edilmeden payın üçüncü bir kişiye devredilmiş olması halinde, hissedarlar sözleşmesine aykırı yapılmış olan bu devir geçerlidir. Bahsedildiği gibi üçüncü kişinin bu sözleşme hükmünden haberi olması halinde dahi devrin geçerliliği etkilenmeyecektir.

Hissedarlar sözleşmesinin ihlali halinde, bu sözleşmelerin TBK hükümlerine dayanması sebebiyle, uygulanacak yaptırımlar, TBK'da öngörülen yaptırımlardır. Söz konusu yaptırımlar genel olarak aynen ifanın talep edilmesi, tazminat, sözleşmeden dönme en nihayetinde de haklı nedenle fesihdir. İlaveten, cezaî şart konularak da bu sözleşmeye aykırılık durumunda uygulanacak yaptırım yolları çeşitlendirilebilir ve sözleşmeye aykırı davranışlar için caydırıcı bir düzenleme getirilebilir.

Sonuç olarak, hissedarlar sözleşmesi, kurumsallaşmak ve kalıcı olmak isteyen şirketlerinin izlemesi gereken önemli bir yoldur. Bu sözleşme sayesinde kişisel kararların önüne geçilerek aile şirketlerinde pay sahiplerinin karşılıklı hak ve yükümlülüklerini önceden bilmeleri ve kuralları baştan koymaları mümkün olmaktadır. Aile şirketlerinde pay sahipleri, görüş aykırılıkları veya ihtilafların söz konusu olması halinde çözümleri hissedarlar sözleşmesinde bulabilecek, pay sahipleri arasındaki güven artacak, pay sahiplerinin şirket işlerine odaklanmasının ve şirketin kurumsallaşmasının esaslı bir adımı atılmış olacaktır.



# Ailenin ve şirketin geleceğine yatırım: iç denetim



**İtir Soğancılar Gülüm**  
**Deloitte Türkiye**  
**İş Riski Hizmetleri Lideri**

“Denetlenebilir bir ortam, kişilerden bağımsız/ standart/üst yönetim onaylı yazılı süreçlerin ve kurumsal hafızanın oluşturulmasından, görevlerin ayrılığı prensibinin gözetilerek işlerin yürütülmesinden geçiyor.”

Türkiye’de faaliyet gösteren şirketlerin %90’ından fazlası aile ortaklığında şirketler olarak karşımıza çıkıyor. Bizim kapımızı çalan veya farklı ortamlarda bir araya geldiğimiz şirketlerin üst kuşak ortaklarında çoğunlukla benzer bir beklenti var – aileye, hobilere daha fazla zaman ayırmak ve şirketi çocuklara bırakıp yelkeniyle açılmak...

İşin sahibi aile fertlerinin işi bir kenara bırakıp aileleriyle, sevdikleriyle daha fazla vakit geçirmeleri, yetkiyi ve sorumluluklarını gelecek kuşaklara ve/veya profesyonellere devretmeleri elbette ki kolay değil.

Öncelikle sisteme güven duymaları, kendilerine bilginin doğru ve güvenilir bir şekilde aktığından emin olmaları gerekiyor.

Bu devirlerin sağlıklı ve şirketin sürdürülebilirliğine katkı sağlayacak şekilde yapılabilmesi, sürdürülebilir büyüme için hem şirketin hem aile fertlerinin profesyonelleşmesi, iyi ve etkin yönetim mekanizmalarının oluşturulması, mevcut iç kontrol sisteminin etkinliğinin artırılması büyük önem taşıyor.



## “Gelecek kuşaklara ve/veya profesyonellere devir için sisteme güven, aşağıdan yukarıya bilgi akışının doğru ve güvenilir olması önemli.”

Etkin bir iç kontrol sistemini, sağlam temeller üzerine inşa edilmiş bir binaya benzetebiliriz. Binanın yapıtaşlarıyla bir şirketinkileri eşleştirebiliriz; binanın temeli şirketteki bilgi sistemleri altyapısıdır. Bugün, teknoloji bağımlı olmayan şirketlerde dahi, patronların, yöneticilerin, paydaşların bir şirketle ilgili bilgi sahibi olduğu finansal tablolar söz konusu şirketlerde kullanılan muhasebe sistemlerinde oluşturulan kayıtların yansımasıdır. Bir şirketin süreçlerini ne kadar sistem üzerinden yürüttüğüne bağlı olarak, mali işler / satın alma / satış / üretim gibi iş süreçleri, mevcut bilgi sistemleri altyapısı üzerine kat çıkılarak yürütülür. Binanın çatısı da kurum seviyesi kontroller, yönetimin gözetim sorumluluğu şeklinde değerlendirilebilir. Binanın dış yüzü de tüm paydaşların ve şirketle ilgili bilgi sahibi olması gereken veya olmak isteyen kişilerin/kurumların gördüğü mali tablolardır. Durum böyle olunca, binanın sağlam olması, içinde yaşayanlarla (şirket boyutunda düşünürsek çalışanlar, aile fertleri) birlikte uzun yıllar ayakta dimdik durabilmesi ve krizleri yönetebilmesi için, şirketin alabileceği öne çıkan aksiyonlardan biri kuşkusuz denetlenebilir bir ortamın yaratılması.

Denetlenebilir bir ortam, uzun yıllar şirkette çalışan şirkete ve aileye bağlı çalışanları yetkinlikleri doğrultusunda şirket bünyesinde ve işlerinin başında tutmakla birlikte; kişilerden bağımsız ve standart, yönetim kurulunun onayladığı yazılı süreçlerin oluşturulmasından, kişilerden ziyade sisteme güvenden, görevlerin ayrılığı prensibinin gözetilerek işlerin yürütülmesinden ve kişilerin şirketle ilgili bilgi ve deneyimlerini kurumsal hafızaya taşımaktan geçiyor.

Ancak bu şekilde iyi yönetime ve kurumsal yönetim ilkelerine (adillik/şeffaflık/hesap verebilirlik/sorumluluk) zemin oluşturacak bir kurum kültürü oluşturulabileceğine inanıyorum.

Operasyonlarının ilk günündeki küçük bir işletmenin dahi süreçlerinin içine yerleştirilmiş, risklerini yönetmek için tasarladığı - kapının kilitlenmesi, paranın kilitli bir çekmeceye tutulması, nakit akışı için bir defter, belli periyotlarda stok sayımı, mali tedarikçiden alırken kontrol vb. - kontroller mevcuttur. Şirketlerin bünyelerinde istihdam ettikleri iç denetçiler veya bizim gibi danışman iç denetçiler, şirketlerdeki mevcut yapıyı değerlendirerek, hızlı büyüme/yeni pazarlara girme/organizasyonel değişiklikler vb. sonrası şirket içinde zafiyete uğramış iç kontrol sistemini tarafsız şekilde gözden geçirerek şirket içinde her kademedeki risk ve kontrol farkındalığının artmasına destek oluyoruz. Yapılan çalışmalar yalnızca yönetim kuruluna güvence verme amacı taşıyor; buradaki kritik nokta, şirketin tüm çalışanlarının sorumluluklarını yerine getirirken risk ve kontrol farkındalığının artırılarak şirket geneline yayılmış bir güven ortamının ve risk kontrol bilincinin oluşturulması.

Şirketin bazı fonksiyonları için - örneğin Bilgi Teknolojileri, dışarıdan destek alıp maliyetleri azaltmak/daha etkin yönetmek mümkün olmakla birlikte, telafisi mümkün olmayan veya yüksek maliyetli risklerin gerçekleşmesine de zemin hazırlanmış olabilir. Kontrol ortamının şirketin içinde kurulması, dış kaynak desteği alınsa dahi, kontrol ve gözetime ilişkin mutlaka şirket içinde yetkin kişi/kişilerin görevlendirilmesi, hem şirket bilgilerinin güvenliğinin sağlanması hem de oluşan kayıtların güvenilirliği açısından önemli.

İç denetim, şirkette mevcut iç kontrol sistemini düzenli olarak gözden geçirerek sürekli gelişimi ve güven ortamını destekleyen bağımsız ve tarafsız bir güvence ve danışmanlık fonksiyonu olup, yaşayan bir döngüdür. Şirketin diğer fonksiyonları gibi şirket ömrü süresince şirket organizasyonunun olmazsa olmazlarından. İç denetim faaliyetleri, diğer bazı şirket bölümlerinden farklı olarak içeride bir birim kurmak yerine eş kaynak veya dış kaynak yöntemleriyle de yürütülebilir.

## “Binanın, içinde yaşayanlarla birlikte uzun yıllar ayakta dimdik durabilmesi için, şirketin alabileceği öne çıkan aksiyonlardan biri denetlenebilir bir ortamın yaratılması.”

Bu vesileyle; Uluslararası İç Denetim Enstitüsü'nün (IIA) temsilcisi olan ve 1995 yılında kurulan, bizim de stratejik ortağı olduğumuz Türkiye İç Denetim Enstitüsü'nün (TİDE) düzenlediği Uluslararası XXI. Türkiye İç Denetim Kongresi'nin bu yıl **“İletişim Zekası – Etki Yarat, Güven Kazan, Değer Kat”** temasıyla 23-24 Ekim'de gerçekleşeceğini hatırlatmak isterim. İç denetim konularında sohbet etmek ve iç denetime ilişkin bu yılın öne çıkan konularında bilgi sahibi olmak için sizleri de kongrede görmekten memnuniyet duyarız.

Bilgi paylaştıkça çoğalır, her zaman paylaşmak üzere...

# Bir başarı hikayesi\*



**Bora Tanrısinatapan**  
Deloitte Türkiye,  
Denetim Hizmetleri, Kıdemli Müdür

**“Şirket bünyesine CEO eklemenin belirli bir bedeli oldu, fakat yatırımın getirisini düşündüğünde müthiş bir yatırımdı.”**

Vermont'ta kurulmuş J.K. Adams şirketinin ikinci nesil yöneticisi olan Malcolm Cooper Jr. üç sene önce şirketinin liderlik incelemesi için ciddi değerlendirmeler yapmıştı. Şirketi 1944'ten beri Vermont'un güneyinde yüksek kaliteli, ahşap mutfak araçları tasarlamakta ve üretmekte olan, çalışanlarına değer veren ve bölgeye canlılık katan bir şirketti.

Cooper'ın iki oğlu da hayallerini takip etmesi için desteklenmiş ve aile şirketine katılmayı tercih etmemişlerdi. J.K. Adams'ın yetenekli çalışanları olsa da şirket içerisinden şirkete öncülük edebilen birisi çıkmamıştı. Cooper ve eşi, şirketi ve kişisel menfaatlerini düşünerek şirketin gelecek yol haritasını belirlemişlerdi ve aile dışından birisinin liderlikle görevlendirilmesini doğru bulmamışlardı.

Sonradan ortaya çıkan bu yöneticilik değişimi, belirsiz bir zaman tüneli olduğu kadar kişisel, hukuki, finansal ve duygusal engelleri de içeriyordu. Fakat, Cooperlar zamanla bunu fark etmiş ve bu yönetsel değişimin bir şekilde olması gerektiğini anlamışlardı. Tüm zorluklara rağmen, süreci kontrol edebilmenin avantajını idrak etmişlerdi.

Cooper, bu süreç başlarken 60 yaşındaydı, o zamanki hislerini yad ediyordu. *“Zaman, şirketin yönetimini ve ortaklık değişikliği sürecini kaçınılmaz olarak hızlandırdı.”* dedi. *“Benim kararım, bana uygun zamanda ve benim şartlarımla anlaşma sağlanmalıydı.”* diye de ekledi.

\*Bu makale Stanley H. Davis\*\* tarafından kaleme alınmış ve Bora Tanrısinatapan tarafından Türkçeye çevrilmiştir.  
Kaynak: Kasım/Aralık 2012 – Family Business Magazine

\*\* Stanley H. Davis küçük ve orta ölçekli şirketlere danışmanlık yapan Standish Executive Search (www.standishsearch.com) şirketinin kurucu ortağıdır.

### Sondan başlamak

Bu muazzam değişimde, Cooperlar sondan başlamayı tercih ettiler. Ana hedef belirlendi: Hedef, şirketin halka kazanç sağlaması, yenilikçi ve güvenilir bir şekilde müşterilere tedarik sağlaması ve istihdam sağlayan bir şirket olarak devam etmesiydi. Cooperlar bu hedefi dengeli bir biçimde gözeterek ailenin neredeyse 70 yıllık yatırımlarına azami bir geri dönüş beklediler.

Cooper şirketi devam ettirebilecek gücü olmasına rağmen, J.K. Adams'ın geniş tecrübe ve yeni bakış açısına erişmesi, kârını artırması ve yeni yatırımcı için kârlı bir yatırım olabileceğini düşündüğünden yeni bir yöneticiye ihtiyaç olduğuna ikna olmuştu.

Şirket sağlam temellere dayanıyordu ama azami potansiyeline ulaşabilmesi için inovasyon ve hızlı değişim gerekiyordu.

Piyasa çevresi ve danışman ekibinin desteği sonucunda günlük işlere öncülük etmesi için birkaç adayı değerlendirmişti ve *"Neye ihtiyacımız olduğunu bildiğimiz için sadece sınırlı sayıda adayla görüşeceğimizi düşündük."* demişti Cooper. *"Önemli bir yatırım neticesinde birisini operasyonel işler müdürü yapmıştık fakat henüz ona uzun dönem planlarımızdan bahsedmeden kişisel sebeplerden ötürü işten ayrılması gerekmişti."*

Bu hayal kırıklığı yaratan tecrübenin ardından, Cooper şirkette CEO görevi görebilecek, fazlasıyla tecrübeli bir yönetici, hatta kendi rolünü üstlenebilecek ama kendisinin de görevde kalabileceği birine ihtiyacı olduğunu anlamıştı. Şirketin büyük hedefleri ve genel ekonomik koşullar başka bir yanlış adımı daha kaldıramazdı.

*"İşletmelerin kritik sorunlarından anlayan, şirketimizin büyüklük ve pozisyonuna uygun olabilecek yöneticileri bulabilecek bir yönetici arama şirketini özenle seçtik."* demişti Cooper. CEO rolünü bu firma ile bizzat çalışarak açıkça kendisi anlatmıştı.





Araştırma şirketi 200'den fazla adayın elenmesinin ardından şirkete altı finalist adayı sunmuştu. J.K. Adams ve insan kaynakları şirketi beraber yeni CEO'yu seçtiler. Yönetici, şirketteki yerini almıştı ve Cooper'ın, önemli çalışanların ve şirket danışmanlarının yardımı ile hızlıca işletmeye ayak uydurmuştu.

*"Yeni CEO'muz görevine başlayalı daha 3 ay bile olmamıştı fakat benim sorumluluklarımı üstümden alması ve gelişim kaydetmesi göz doldurucu." dedi Cooper. "İşe başlamadan önce CEO iş tanımına benim yardımcı olacağımı ve genel işleyişi açıklayacağımı ama beni artık günlük işler dışında tutması gerektiğini belirtmiştim. Bu geçişi daha az zor kıldı; ama çok da kolaylaştırmadı."*

Aile şirketini aileden olmayan birine emanet etmek zor da olsa, bu kişinin şirketin de dışından olduğu düşünülürse, Cooper özenle çizdiği ve düşündüğü yolda ilerliyor ve işin sonunda başarılı olacağını görebiliyordu. *"Şirket bünyesine CEO eklemenin belirli bir bedeli oldu, fakat yatırımın getirisini düşündüğünde müthiş bir yatırımdı."* dedi Cooper.



### Satış için planlama

Cooper'ın yeni bir lider konusunda çalışarak almış olduğu karar yeni bir ortaklık değişimine zemin hazırladı. CEO aramadan önce, J.K. Adams yönetim kadrosunu devamlı değişen fırsatları araştırmak için geliştirdi. Çünkü gereken güçlü takım hazırды, Cooper sadece kendinin yerine birini almalıydı.

Güçlü liderlik, şirket açısından en iyi müşterileri çekmek için önemli bir varlıktır. Warren Buffett "*Berkshire Hathaway, potansiyel birleşme öngördüğünde birinci sınıf bir şirketin birinci sınıf bir yönetiminin olup olmadığına bakar.*" demiştir.

Yıllar içerisinde J.K. Adams için bazı alım süreçleri olmuş ama iki tarafın da hazır olmaması sebebiyle sonuçlanamamıştır. Şimdilik başarının anahtar adımları atıldığına göre, aile sırada bekleyen diğer esaslı sorunlara çözüm arayabilirdi.

Bunlardan bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. Şirketin ortaklık yapısını hukuki ve finansal açılardan satış için hazırlayabilirler.
2. Yeni sahip/sahipler için aile kriterlerine uyabilecek en iyi aday seçeneklerine sahipler. Seçenekler içinde; yatırım şirketleri, stratejik alıcı, hisse senedi sahipliği, ya da önemli başka bir işverende olabilir.
3. Birkaç yıl denetlenmiş finansal tablolar eşliğinde işletme performansı daha net konuşulabilir.
4. Piyasa standartlarına uygun, adil bir fiyat belirlenebilir. Bu işlemin erkenden yapılması daha sonradan potansiyel alıcılarla pazarlık yapmadan önce iyi bir fiyat belirlenmesini sağlayabilir.

5. Şirket alımı & birleşimi yapan tecrübeli profesyoneller ile anlaşılabilir. Kanun ve yönetmelikler uyarınca ailenin şirket hisseleri satımı sonrası elinde kalan varlıkları maksimum değerlendirebilir.
6. Güncel bir aile varlık yönetim planı geliştirilebilir.
7. Ailenin gelecekte nasıl yaşayacağı planlanabilir. Şirketteki unvanları olmadan kendi hayatlarının nasıl olacağını planlayabilirler.

Cooper çıkış planlamacısı danışmanları ile diğer ailelerin de yaptığı gibi ortaklık yapısından çıkma üzerine çalışıyordu. Kabiliyetli CEO ise Cooper'ın daha fazla satış seçenekleri ve fırsatlarına zaman ayırmasına yardımcı oluyordu. Liderlik ekibi ve yöneticilerine duyduğu güven sayesinde, Cooper başka işlerine ve kişisel işlerine daha fazla zaman ayırabiliyordu. Doğru liderlik ekibi onun kişisel değişimine de yardımcı oluyordu.

*"İkinci nesil işletmelerde, tıpkı benim sahibi olduğum şirket gibi sayısız sorunlarla karşılaşılabilir fakat ben aile şirketlerinin kutsallığına inananlardanım. Omuzlarımdaki yüke baktığımda, yıllar önce ölmesine rağmen hala babam Malcolm Cooper Sr.'ın benim her kararına etki ettiğini düşünürüm. Fakat önüme baktığımda, şirketin satış sürecinin, benden ve aile şirketimden daha fazla konuyu etkilediğini de çok iyi anlamaktaydım. Bu süreç oldukça karmaşık ve ben; çalışanlarım için, çevrem için, müşteriler için, ve tabii ki ailem için en iyisini yapmaya çalışıyorum. Bunu doğru yapabilmek için acele etmeye veya karşı tarafın arzularını doğrultusunda hareket etmeye gerek yok."* dedi.

# Arzum'un kurumsallaşma yolculuğu

Arzum Ev Aletleri Yönetim Kurulu Başkanı Murat Kolbaşı ile; aile şirketlerinin sürdürülebilirliği, aile ve şirket ilişkilerinin yönetimi, kurumsallaşma süreçleri ve daha birçok konuya ilişkin çok keyifli bir sohbet gerçekleştirdik. Kolbaşı, Arzum'u bugünkü noktaya getirirken geçtiği süreçlerden edindiği çok değerli tecrübelerini bizlerle paylaştı. Söyleşimiz; aile üyelerinin hayat felsefesinin firmanın kurumsallaşma yolculuğunun başarısında belirleyici olduğunu bir kez daha ortaya koydu.

**Röportaj:** Ali Çiçekli, Deloitte Türkiye Aile Şirketleri Lideri

## Arzum'un kuruluş hikayesini bize anlatabilir misiniz ?

Arzum; Kazım, Kemal ve İbrahim Kolbaşı kardeşler tarafından 1966 yılının Temmuz ayında kurulmuştur.

Aslında Güney İthalat adıyla 1950'lerde ticarete başlamışlar. Güney ismi; ailenin güney illere 1930-1960 arası ticaret yapmasından dolayı gelmiş.

Arzum'un hikâyesi ütü ile başlıyor. Biraz üretim, biraz ticaret yaparak markaya yatırım yapıp ütü, vantilatör, portakal presi gibi küçük ev aletleri üreterek firmayı geliştiriyorlar.

1988 yılında babam (Kazım Kolbaşı) vefat etti ve ben yönetime katıldım.

Arzum, üretimin bir kısmını Türkiye'de kendisi yapıyor, bir kısmını da Türkiye'deki diğer şirketlere yaptırıyor.

Uzakdoğu ile tanıştıktan sonra Çin ve Hong Kong'da ürün geliştirme ve tasarım işleri yaptık ve o bölgelerde de ofislerimizi kurduk.

32 ülkeye ihracat yapıyoruz; Almanya ön planda, son zamanlarda Türk kahve makineleri ile dünyanın birçok ülkesine ihracat yapıyoruz.

## Arzum bünyesinde artık ikinci kuşak yönetimde. Faaliyetleriniz ve ileriye dönük planlarınız neler?

İkinci kuşak olarak Arzum markasını doğduğu topraklardan bölgesel markaya doğru dönüştürmeye çalışıyoruz. İkinci kuşak olarak kurumsallaşma adımlarını attık. Son iki yıldan beri icra ve yönetim kurulunu ayırdık. Hissedar yapısını değiştirerek 2008'den beri %49 private equity ile 2003'te de ikinci private equity ile özel fonların da yönetim kurulunda temsil edileceği ve karar süreçlerine katılacağı şekilde yapıyı değiştirdik.



**Murat Kolbaşı**  
Arzum Ev Aletleri  
Yönetim Kurulu Başkanı

SPK onaylı 5 tahvil ihracını başarıyla gerçekleştirdik. Arzum'un borsada halka açılmasına hazırlanıyoruz.

Küçük ev aletleri açısından bakıldığında Türkiye 1 milyar dolar pazar payına sahip, dünyada ise bu rakam 60 milyar ABD Doları denebilir. Türkiye, dünya pazarında 60'da 1'lik bir dilimde yer alırken Arzum, Türkiye'deki payın %10'una sahip. (Mutfak robotu ile başlayan pişiriciler, çay ve kahve makinası ile üstün durumdayız.)

%99 marka bilinirliği, 300 noktada satış sonrası hizmetimiz var ve yıllık 4 milyon parça satıyoruz. Amerika'dan Avusturya'ya uzanan geniş bir yelpazede bir yapı kurduk.

### Aile üyeleri ile şirket ilişkilerini nasıl düzenliyorsunuz?

1989'da kurulmuş olan ve 60 ülkede faaliyet gösteren Family Business Network International'ın bu konuyla ilgili birçok yayını var, tamamını dikkatle okuduk. 2012'de, 40 aile şirketi bir araya gelerek, İnci Holding Yönetim Kurulu Üyesi Şerife İnci Eren liderliğinde Türkiye Aile İşletmeleri Derneği'ni kurduk. Derneği kurarken İsviçre tecrübelerimizden yararlandık ve Deloitte ve sizler gibi şirketlerin yapmış oldukları aile şirketleri ile ilgili çalışmalarını incelemeye ve anlamaya çalıştık. Bu bilgileri şirket içinde kendi aramızda da paylaştık. Bu konuda danışmanlıklar aldık. Arzum olarak; şirket içinde şeffaflığı getirmek ve büyümek de istediğimize, ama büyümek aynı zamanda risk getirdiği için yabancı bir ortağın gerekli olduğuna karar verdik. Aile içerisinde kurumsallaşma diye konuştuğumuz her şeyi daha ciddi yazıp çizmek, daha neticeye bağlayıcı şekilde getirmek ve bunun çizgilerinin neler olacağı üzere hep beraber açık ve şeffaf bir biçimde konuştuk. Bu detaylı tartışma sürecinin sonunda ortak kararlarımız ve belirlediğimiz prensipler ile uyumlu bir biçimde hareket ederek bu ortaklığı yaptık.

### Bu ortaklığı yapmasaydınız kurumsallaşma olamaz mıydı?

Evet, yapabilirdik; ama bu kadar net, hızlı olmayabilirdi ve bazı gri alanlar kalabilirdi. Çünkü bir ortak geldiğinde ortağın koyduğu kurallarla bunları uygulamak konusunda net bir çerçeve çizmeniz ve bu kurallarla uyumlu olmanız gerekiyor. Amca, yeğen, kuzen, gelin, damat içerisinde bazı gri alanlar veya o üyeye, o aile üyesine özel alanlar, ailevi ilişkiler ve duygusal faktörler nedeniyle bu kadar açıkça tartışılmayabiliyor. Bu ortaklık sayesinde sadece şirketin başarısının ön planda olduğuna ve aile ilişkilerinin şirket ile etkileşimini sağlıklı bir biçimde düzenleyebildiğimize inanıyorum.

Aile ile iş ilişkilerimizi birbirinden ayıracak çok net çizgiler oluşturduk ve konuştuklarımızı söz uçar yazı kalır misali yazılı hale getirdik.

Biz aile ile iş ilişkilerimizi birbirinden ayıracak çok net çizgiler oluşturduk ve konuştuklarımızı söz uçar yazı kalır misali yazılı hale getirdik. Aile işinden kim sorumlu, hangi hissedarların konuşma hakkı var, hangi hissedarlar grup içerisinde temsil edilecek bunları iyi belirledik, iyi tanımladık ve bu kuralları bozmadan disiplinli bir biçimde işimize devam ettiriyoruz. Elbette gerekli gördüğümüz sıklıkta ortaklar içinde bilgilendirmeler yapıyoruz.

### Kurallar yazılı Aile Anayasası ile mi belirlendi, yoksa esas sözleşmede değişiklik yapılarak mı? Hangi hissedar nelerden sorumlu? Nasıl atama yapılıyor? Şirkette nasıl bir sistematik bulunmakta?

1988 ile 2014 yılları arasında, kurucu üç kardeşin vefat nedeniyle ayrılmasından sonra, halihazırda işe hiç dahil edilmemiş eşlerini hissedar sözleşmesine eklemeyi uygun bulmadık. Vefat eden kardeşlerin her birinin sahip olduğu %33'lük hisseyi temsil etmek üzere, kendi öz çocuklarından seçecekleri bir temsilcinin, her bir aile tarafından ayrı ayrı atanmasını istedik. Her bir aile kendi çocuğunu (kız veya erkek) atadı. Her %33'lük hissedarın yönetim kurulundaki temsilcisi bu seçilmiş kişi oldu. Bu üç kişi yönetim kurulunun muhteviyatını ve içeriğini oluşturuyor. Bu üç kişilik yönetim kuruluna iki tane daha %49 hisseyi temsil eden özel fon hissedarlardan üye eklendi. Beş kişilik yönetim kurulu oluşturduk. Yönetim kurulu başkanlığı aile içerisinde uzlaşmayla bana verildi ve ailenin diğer %66'sını temsil edenler sadece yönetim kurulu üyesi olarak kaldılar. İcra konularına hiç girmediler, 2001-2007 arası bu geçiş sürecini başarıyla tamamladık. 2008'de kurumsallaşma yolunda adımlarımızı hızlandırdık.

Alt kadrolara bakarsanız da üçüncü kuşaktan hiçbir üye, firma bünyesinde çalışmıyor. Bunu özellikle yapıyoruz; daha önce de firma bünyesinde çalışıyorlardı, şimdi de şirkete onları davet etmiyoruz. Yönetim kurulu dışında kan bağı bulunan hiçbir kişiyi firma içinde görevlendirmedik. Vardı, olanları da el sıkışarak yollarımızı ayırdık. Bu kuralların hepsi yazılı olarak belirlenmiştir. Özellikle ortaklık yapıldıktan sonra hem şirket sözleşmesinde, hem de ortaklar arası anlaşmaların hepsinde bu kuralları yazılı olarak belirlememiz, aynı zamanda bu kuralların uygulanabilir olmasını da kolaylaştırdı.

Yazılmış her türlü belge söylenmiş her türlü sözden daha değerlidir.

Esas sözleşmede yapıyı sağlam oluşturduk, hisselerimizin satışından başkasına devrine kadar birçok konuyu kaleme alarak kayda geçirdik.

Adı aile anayasası olmasa da avukatlar ile birlikte hazırlanmış bir aile anayasamız var diyebiliriz. Kolbaşı Gayrimenkul diye bir şirketimiz daha var. Bu şirkette de aile sözleşmemizin kurallarını uyguluyoruz.

**Hukuki yaptırım olmayan centilmenlik anlaşması seviyesinde kaldığında, aile anayasasının çok işlevsel olmamasına dair, uygulanabilirliği açısından eleştiriler alıyoruz. Sizin bu konudaki tavsiyeniz nedir?**

Şimdi şöyle; yazılmış her türlü belge söylenmiş her türlü sözden daha değerlidir. Çünkü ailede en önemli problem, bir problem karşısında -özellikle vefatlarda- ailenin şirkete ilişkin konular hakkında nasıl tepki vereceğidir. Ailenin öngörülme bir olay karşısında nasıl hareket edeceği çok önemlidir.

Kurucular var, ağırlıkları var, firmanın içinde çok önemli bir yerleri var ve firmayı ayakta tutan duygusal bir etkisi var. Ancak, baktığınız zaman o adı geçen aile üyesi aileden bir şekilde ayrıldığı zaman (vefat olabilir/hisse ayrımı olabilir ) arkasından ne olacağı konusu karışıklık yaratıyor. O zamana kadarki teamül o ortağın yok olmasından sonra bir anda karışıyor, önemli bir kırılma noktası ve ayakta kalma süreci başlıyor. Biz diyoruz ki, yazılı anlaşmalar yapın, taraflar bunu imzalasınlar. Böylece bir sorun olduğunda yazılı bir şeye aykırı olanı hukuka götürüyorsunuz veya birlikte verilen yazılı bir karara açıkça uyulmaması durumuna düşmemek için taraflar daha fazla özen gösteriyor. Böylece taraflar arasında belirli bir hukuk çerçevesinde hareket ediliyor ve bu çerçeve dışında hak iddia etmeleri biraz daha zorlaşıyor. Kurallar yazılırsa, taraflar uymasa bile, hukuka aykırı noktalar bulunsa veya avukat bir noktayı atlamış olsa dahi sorunların çözülmesi daha kolay oluyor.

**Birinci kuşaktan ikinci kuşağa devirdeki süreçte dikkat edilenler nelerdir? Bir sonraki kuşağa devirde karar modeli ve benimsenen yönteminiz var mıdır?**

Biz öncelikle birbirimize karşı çok net bir aileyiz, her şeyi konuşarak hallediyoruz ve zaman ayırıyoruz.

Babamdan bana devir çok ani oldu; ben 22 yaşındaydım. Amcalarımın beni babam yerine koyup kıymet vermeleri benim için çok değerli. Temsilde çok seslilik bir noktaya kadar faydalı.

Bir babanın üç veya beş çocuğu oluyor, diğer babanın bir çocuğu oluyor; üç kişi bir kişiyi bastırabiliyor. Ama bizde herkes %33 hisseye sahip ve daha önce belirttiğim gibi, her aileyi bir kişinin temsil etme hakkı var. Yetkinin kimde olduğunun tanımlanması önemli, biz her şeyi konuşarak sonra da yazılı hale getirerek bu sorunu çözdük.

Görüşmelerimizi zaman kısıtlaması olmadan uzun uzun yaptık. İçinden çıkamadığımız yerler oldu, beyan aldık, görüşler aldık. Her bir ailenin, her bir şirketin aslında kendi içinde yaptığı yapı birbirine benzemeyebilir. Her birinde doku farklıdır. Damat ve gelinler şirkette olmazsa iyi olur diye bir teamül var. Ancak her şartta doğru mudur? Değildir. Ailenin kendi içerisindeki görüşü ve kendi içerisindeki fikir birliği önemlidir.

Birinci kuşaktan ikinci kuşağa geçerken, birinci kuşağın devrinden çok; ikinci kuşağın devralmaya niyeti var mı boyutuna bakmak lazım.

Ofise gelmesi önemli değil ancak işine sahip çıkması önemli, biz bunu fark ediyoruz. İşine sahip çıkıyorsa, kurucu zevkle ve güvenle işi zaten devrediyor. Çocuk devralmak zorunda değil, profesyonelle de bırakabilir. Aile şirketi gibi görünüp ailesi şirket içinde çalışmayan bir sürü şirket var.

Birinci kuşaktan ikinci kuşağa geçerken, birinci kuşağın devrinden çok; ikinci kuşağın devralma niyetine bakmak lazım.

Bu devir ve aile üyelerinin yönetimi devretmeye istekli olması; arkadan gelen kuşağın istekli olmasıyla, diğer kuşak üyelerini ikna etmesi ve onlara güven vermesi ile doğru orantılı.

Ben ikinci kuşak olarak ailenin en küçük bireyiydim, aile bireylerinin tümünü şirketi yönetme açısından ikna ettim. Bence yeni gelen oyuncu kendini göstermeli.

Üçüncü kuşak ve sonrasını, mümkünse finansal tabloları okuyabilen bir kuşak olarak yetiştirmeyi daha uygun buluyorum.

#### Halefiyet kriterleriniz var mı?

Çok kuralları olması gerektiğine inanmıyorum. Üniversite hayatınız çok kötü olabilir, ama ticareti bilebilirsiniz veya üniversitede okumayabilirsiniz ama muazzam bir çevreniz olabilir. Benim gözlemlediğim en kalabalık toplantılar rakamları konuşanlar değil, en iyi fıkra anlatanlardır.

İnsanlara kendinizi dinletebiliyor musunuz? Sizi dinledikten sonra sizden ayrılırken ikna olmuş bir biçimde mi o toplantıdan ayrılıyorlar? İkna olmamış bir karar vericiyi ikna edebiliyor musunuz? Üçüncü kuşak işi yönetmeye istekli ve yetkin ise işin hâkimi olabilir. Diğer türlü işi profesyoneller yönetsin, alt kuşak bilanço ve hesap okumayı bilsin yeterli.

Üçüncü kuşak ve sonrasını mümkünse finansal tabloları okuyabilen bir kuşak olarak yetiştirmeyi daha uygun buluyorum. Dede terzilik yaparken babasıyla konfeksiyon imparatorluğunu kuruyor veya anne dikiş nakıştan bambaşka aksesuar işini kurabiliyor. Bu şirket 100 milyon/ 1 milyar/ 10 milyar seviyelerine geldikten sonra o nakışı çok iyi bilmenin ötesinde o şirketin finansal tablolarını çok iyi okuyor olması lazım.

Baş döndürücü bir hızda iletişimin hızlandığı ve bilgiye ulaşımın kolaylaştığı bir çağda yaşıyoruz. "Biz zamanında böyle yapardık, gel sen de buradan başla" denecek zamanları geçtiğimizi düşünüyorum. 2017 Türkiye'sinde/ dünyasında, bunun neresinde ben olayım ki? Şu an Hindistan'dan mail geliyor anında, oğlum mesaj atıyor, eşimle görüntülü konuşurken oradan rapor geliyor. Eskiden Adana - İstanbul arası bir hafta telefon bağlatmayı denediğimiz zamanları hatırlıyorum. Bununla çocuğumu nasıl motive edeyim? Bu teknoloji ve dijitalleşme çağında teknoloji devriminin gerisinde kalmamak lazım.

Profesyonel elemanları transfer ediyoruz; kuzenim, yeğenim başarılı ise onları da işe alıyorum ama kim daha iyiyse onu işe alıyoruz. İyi olan şirkete faydalı olacak kişi kim ise, kazansın.

#### İcra kurulunda sadece sizin olmanız (tek kişinin olması) kural mı?

Sessiz kural ama çok başarılı olursa, çoğunluk da evet derse başka bir kişi de olabilir. Ancak o geldi diye diğer çocuklar da gelsin demiyoruz. O seçilmiş kişi özelinde bu yönetim kurulunda teklif olunur; ayrıca %49 fon var, bakalım fonun temsilcilerini ikna edecek mi?

#### Size aile şirketleri neden yok oluyor?

Aile işletmesinin çok zorlu finansal süreçlerden geçmesi, bankalarla ilişkileri veya piyasa olabilir ama hepsi yönetilebilir. 2001 yılında kurlar çok yükseldi bankalar agresif davranmaya başladı, aile olarak dedik ki "biz buradayız" ve kenetlendik. Aile içinde uyum olursa ve aile üyeleri birbirine kenetlenirse her şeyi atlatılabilir. Şirketler sorunları çözebilir; yeter ki problemi çözmeye odaklansın ve birlikte hareket edilebilsin!



### **Kurumsallaşma anlamında en önemli dönemciniz nedir ve bundan faydalanabildiniz mi?**

Şirketimizle hissedarlar arasında tüm Türkiye'nin Arzum'u tanıması konusunda anlaştık. Borsada halka açılma konusu gündemimizde; private equity'ye önem veriyoruz, yönetimin duygusal davranarak hata yapma oranını azaltıyor. Ölçülebilirlik, şeffaflık ve süreklilik sağlıyor.

Bizim aile şirketimizde şirket giderleri dışındaki özel masrafları -örneğin eşimin uçak giderleri- hiçbir zaman şirkete masraf olarak kaydetmeyiz. Aile ile iş ilişkilerini ayırmakta iyi bir iş çıkardığımızı düşünüyorum.

Bunun dışında özel fon hissedarlarımla ilişki ağı çok daha hızlı, istediğimiz kurumlara kişilere ulaşmamızı sağlıyor. Global markalar ile istediğim an toplantı yapabiliyorum. Böylece, private equity, büyüme/ yurtdışına açılma bakımından bize bu iş ağına kolay erişim gibi görünmeyen verimlilikler de kazandırdı.

Özel fonlar ile yapılan ortaklıkları, uluslararası saygınlığı olan markaları, sermayeyi/insanı yine milli marka için çalıştırma olarak nitelendiriyorum.

### **Sürdürülebilirlik için diğer aile şirketlerine tavsiyeleriniz nelerdir?**

Hissedarlık yapısını, üzerinde düşünerek, acele etmeden ve yazılı olarak belirlemek lazım. İş ile aileyi birbirinden ayırmak son derece önemli. Bilim ile film boyutunu iyi ayırmak gerektiğini düşünüyorum. Film; cenazede temsil, sünnete kim gidecek gibi; kimin, nerede, ne zaman bulunacağı kısmı. Ancak bir bu kadar, hatta daha önemli bir konu olan maaş ve prim dağıtımında, bilim lazım. Ölçülebilir ve şeffaf kriterlerle hareket etmek gerekiyor. Bilim lideri ile sosyal konuların lideri aynı olmak zorunda değil, hatta benim görüşüm ayrı olması yönünde. Biri daha anaç, daha toparlayıcı ve mümkünse yaşça daha olgun olabilir. Cin gibi hesap kitaptan anlayan, vizyonu olan, yarına bakabilen (2030'da yapay zekânın insan aklını geçebileceğini görebilen), nüfusun nereye gittiğini görebilen bir lider ise şirketi yönetim anlamında daha ileriye taşıyabilir. İnsana dokunabilmek ve rakamları bilmek bunları ayırmak ve tanımlarını yapmak, çok iyi analiz edebilmek, iyi düşünmek, yazmak ve çizmek lazım.

### **Murat Kolbaşı kimdir?**

1966 İstanbul doğumlu olan, Murat Kolbaşı, Özel Işık Lisesini bitirdikten sonra Marmara Üniversitesi İşletme Bölümü'nden mezun oldu. 1988 yılında iş hayatına adım attığı Arzum Elektrikli Ev Aletleri A.Ş.'de sırasıyla satış, iş geliştirme, dış ticaret birimlerini yönetti.

1996 yılında şirket Başkan Yardımcılığı görevini üstlenmesiyle satış ve pazarlama stratejileri geliştirerek, ARZUM markasının ülke çapında büyümesine ve yayılmasına profesyonel katkıda bulundu.

2008 yılı itibarıyla Arzum Elektrikli Ev Aletleri San. ve Tic. A.Ş.'nin Yönetim Kurulu Başkanı olarak atandı. Aynı yıl dünyanın önde gelen İngiliz yatırım firmalarından "Ashmore Portföy Yönetimi A.Ş." ile ortaklık kurulmasında önderlik ederek ARZUM'un, sektöründe dünya çapında tanınan öncü bir firma olması yolunda ilerlemesine katkıda bulundu.

DEİK İş Adamları Konseyi Üyesi, İTO Meclis Üyesi, TOBB Genç Girişimciler Kurulu üyesidir.

İngilizce bilen Murat Kolbaşı, evli ve iki erkek çocuk babasıdır.



# Deloitte.

## Deloitte Türkiye

### İstanbul Ofisi

Deloitte Values House  
Maslak No1  
34398  
İstanbul  
+90 (212) 366 60 00

### Ankara Ofisi

Armada İş Merkezi  
A Blok Kat:7 No:8  
Söğütözü, Ankara  
06510  
+90 (312) 295 47 00

### İzmir Ofisi

Punta Plaza 1456 Sok.  
No:10/1 Kat:12  
Daire:14 - 15  
Alsancak, İzmir  
+90 (232) 464 70 64

### Bursa Ofisi

Zeno Center İş Merkezi  
Odunluk Mah. Kale Cad.  
No:10 d  
Nilüfer, Bursa  
+90 (224) 324 25 00

### Çukurova Ofisi

Günep Panorama İş Merkezi  
Reşatbey Mah. Türkkuşu  
Cad. Bina No:1 B Blok Kat:7  
Seyhan, Adana  
+90 (322) 237 11 00



/deloitteturkiye



/company/deloitte-turkey



/deloitteturkiye



/instagram.com/deloitteturkey

[www.deloitte.com.tr](http://www.deloitte.com.tr)

Deloitte; İngiltere mevzuatına göre kurulmuş olan Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL") şirketini, üye firma ağındaki şirketlerden dördüne hizmet verirken, dünya çapında farklı bölgelerde 150'den fazla ülkede yer alan global üye firma ağı ile, müşterilerinin iş dünyasında karşılaştıkları zorlukları aşmalarına destek olmak ve başarılarına katkıda bulunmak amacıyla dünya standartlarında yüksek kalitede hizmetler sunmaktadır. Deloitte'un yaklaşık 263.900 kişilik uzman kadrosunun iz bırakan bir etkiyi nasıl yarattığı konusunda daha fazla bilgi almak için Facebook, LinkedIn ya da Twitter sayfalarımızı takip ediniz.

Deloitte, denetim, danışmanlık, finansal danışmanlık, risk danışmanlığı, vergi ve ilgili alanlarda, birçok farklı endüstride faaliyet gösteren özel ve kamu sektörü müşterilerine hizmet sunmaktadır. Deloitte her beş Fortune Global 500® şirketinden dördüne hizmet verirken, dünya çapında farklı bölgelerde 150'den fazla ülkede yer alan global üye firma ağı ile, müşterilerinin iş dünyasında karşılaştıkları zorlukları aşmalarına destek olmak ve başarılarına katkıda bulunmak amacıyla dünya standartlarında yüksek kalitede hizmetler sunmaktadır. Deloitte'un yaklaşık 263.900 kişilik uzman kadrosunun iz bırakan bir etkiyi nasıl yarattığı konusunda daha fazla bilgi almak için Facebook, LinkedIn ya da Twitter sayfalarımızı takip ediniz.

Bu belgede yer alan bilgiler sadece genel bilgilendirme amaçlıdır ve Deloitte Touche Tohmatsu Limited, onun üye firmaları veya ilişkili kuruluşları (birlikte, "Deloitte Network" olarak anılacaktır) tarafından profesyonel bağlamda herhangi bir tavsiye veya hizmet sunmayı amaçlamamaktadır. Şirketinizi, işinizi, finansmanınızı ya da mali durumunuzu etkileyecek herhangi bir karar ya da aksiyon almadan, yetkin bir profesyonel uzmana danışın. Deloitte Network bünyesinde bulunan hiçbir kuruluş, bu belgede yer alan bilgilerin üçüncü kişiler tarafından kullanılması sonucunda ortaya çıkabilecek zarar veya ziyandan sorumlu değildir.

© 2017. Daha fazla bilgi için Deloitte Türkiye (Deloitte Touche Tohmatsu Limited üye şirketi) ile iletişime geçiniz.