

## Family Business Review

Temmuz 2017

# İçindekiler

2

## **Girişimci ruhlu patronlar için hangi iş modelleri daha cazip?**

Cem Sezgin, Deloitte Türkiye, CFO Hizmetleri Lideri

6

## **Yıkıcı inovasyon ortamında aile şirketini yönetmek**

Ali Çiçekli, Deloitte Türkiye, Aile Şirketleri Lideri

8

## **Sonsuz olmak...**

Ali Kamil Uzun, Deloitte Türkiye, Direktör

12

## **Nakit sermaye artırımında vergi teşviki**

Sebahattin Erdoğan, Deloitte Türkiye, Ortak

16

## **Aile şirketlerinde yönetim kurulu ve aile konseyi**

Av. Lerzan Nalbantoğlu, Deloitte Türkiye, Baş Hukuk Müşaviri

20

## **Aile şirketlerinde yeni neslin liderlik yolu**

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

24

## **Aile şirketlerinde eğitim**

Elif Günel Hanavdeloğlu, Deloitte Eğitim Hizmetleri A.Ş., Head of Deloitte Academy

# Önsöz



**Ali Çiçekli**  
**Deloitte Türkiye**  
**Aile Şirketleri Lideri**

Deloitte Aile Şirketleri uzmanları olarak, aile şirketlerini ilgilendiren güncel gelişmeler ve konular üzerine görüşlerimizi paylaştığımız Aile Şirketleri Bülteni'mizin üçüncü sayısını sizlere sunmaktan mutluluk duyuyoruz.

Bu sayımızda da hem aile mensubu yöneticileri, hem de aile şirketlerinde çalışan profesyonelleri ilgilendiren önemli konuları ele aldık. Sayının öne çıkan konularından biri ise, Deloitte Aile Şirketleri uzmanları tarafından yıllık olarak hazırlanan ve Avrupa, Ortadoğu ve Afrika bölgesini (EMEA) kapsayan "Gelecek Kuşaklar Anketi"nin sonuçları oldu.

Günümüzün her geçen gün daha da sertleşen rekabet ortamında tartışılan en önemli konulardan biri yıkıcı inovasyon. Şirketlerin sürdürülebilirliği için hayati önemi olduğuna inandığımız "yıkıcı inovasyon" konusunu, Gelecek Kuşaklar Anketi'nde aile şirketleri açısından inceledik. Anket sonuçları ilgi çekici verileri ortaya koyduğu kadar, "yıkıcı inovasyon" konusunda atılması gereken adımlar konusunda da aile şirketlerine yol gösteriyor.

Bültenimizin yeni sayısını ilgiyle okuyacağınızı umuyoruz. Aile şirketleri konusunda sorularınız ile ilgili olarak bizlere her zaman ulaşabileceğinizi bir kez daha belirtmek isteriz.

Saygılarımızla,

# Girişimci ruhlu patronlar için hangi iş modelleri daha cazip?



**Cem Sezgin**  
Deloitte Türkiye  
CFO Hizmetleri Lideri

Değer yaratmada artık maddi varlıklar değil, maddi olmayan varlıklar ön plana çıkıyor. Tabii ki bu yerleşik bir inancı da derinden sarsıyor. Şirketler bu sebeple yatırım portföylerinin dengesini sürekli gözden geçirip, gerekli gördüklerinde yeniden yapılandırıyorlar.

## Her patron girişimci doğar

Genetik ile uğraşan bilim insanları patronların gen haritalarını çıkarmaya kalkışsalar, büyük olasılıkla “girişimcilik” diye yeni bir gene rastlarlar. Aile şirketlerinde yeni bir işe girişmek, farklı sektörlerde yatırımlar yapmak çok sık gündeme gelen bir konu. Bunun çeşitli sebepleri var. Kimi zaman patronlar, içinde buldukları sektörde “denizin kurduğunu” hissediyor ve bu yüzden de yeni açılımlara bir nevi mecbur kalıyor. Kimi zaman ise, sonraki kuşaklara paylaştırılabilecek “anlamalı lokmalar” yaratabilmek adına yeni kulvarlara yöneliyor. Tabii sağdan soldan “Şu iş şöyle kârlı, bu iş şöyle parlayacak...” şeklinde suflerle akıl çelmeye çalışan oldukça fazla sayıda kişiyi de hesaba katmak gerek. İlla ki bunlardan birkaçı muradına eriyor. Kanımca en ilginç, hiçbir baskı ve yönlendirme olmadan tamamen otomatik bir güdü ile yeni heyecanlar arayan patronlar.

Bu patronların sayısı hiç de az değil ve zihinleri her daim farklı bir alana, farklı bir pazara, yeni iş yapış şekillerine kayıyor. Onları ayakta tutan, herkesten farklı kılan ise işte bu güdünün ta kendisi. Hiç ihtiyaçları olmasa dahi, hatta bazen bir şeyler pahasına bu şekilde davranabiliyorlar. Peki, paralarını doğru yerlere mi kanalize ediyorlar? Bu noktada “Mutlaka falanca sektöre girmeliler, aman filanca sektörden uzak durmalılar!” gibi keskin söylemlerden uzak durmak gerekiyor. Öte yandan her sektör aynı derece kârlı ve cazip değil. Sonuçta eğer bir yatırım (hatta bunu hem maddi, hem de manevi yatırım olarak görmek lazım) yapılacak ise, bir getiri beklentisi de olacak. Burada esas dikkate alınması gereken iş dünyasının hangi noktaya doğru gittiğidir.

## Dün, bugün, yarın

Teknolojideki ilerleme, tüketicilerin davranışları, yasal düzenlemeler, yatırımcıların odakları oyunun kurallarını sürekli yeniden şekillendiriyor. Üniversite öğrencileri – hatta lisede okuyanlar - mesleklerini seçerken, şirketler yatırım yaparken, hatta ülkeler ekonomiye ilişkin stratejilerini belirlerken bu dönüşümü iyi okumaya gayret ediyorlar. Söz konusu dönüşümün kaçınılmaz bir sonucu olarak sürekli farklı bir iş modeli ile karşılaşacağız, bu da kanımca gereğinden fazla karmaşa yaratıyor. Bu nedenle iş modellerini sadece dört ana başlık altında inceleyeceğim. Bunu yaparken de, analizimize zaman boyutunu katacağım. Böylelikle iş modellerinin hangisinin, hangi dönemde moda olduğunu; hangi gelişmelerin bu değişimleri tetiklediğini de görmüş olacağız. Patronlar belki sektöre temelli bir terminolojiye daha yakınlar ancak ezber bozmanın vakti geldi. Peki, iş modellerini ele alırken referans noktamız ne olacak?

Bizim için varsa yoksa “yaratılan değer”, daha doğrusu “değer yaratma yöntemi” önemli çünkü bir şirketin varoluş amacı olarak “hissedar değerinin mümkün olan en üst seviyeye taşınması” tanımını yapmaktayız. Aile eğer şirketini elden çıkarmak isterse, o şirketin piyasa değeri -yani kısaca ederi- nedir? Bu değer nasıl maksimize edilir? Bu sorulara yanıt aramaya başlamadan önce yanıtlamamız gereken başka sorular var. Hangi iş modeli, hangi değeri yaratmaya odaklı? Değer ile algı, piyasalarda ve iş dünyasında nasıl bir evrim geçirdi? Yatırımcıların reaksiyonu neydi? Bu sorulara yanıt verirken de; iş modellerindeki değişim ile değer yaratma yöntemindeki değişikliklerin paralel gittiğini göreceğiz.

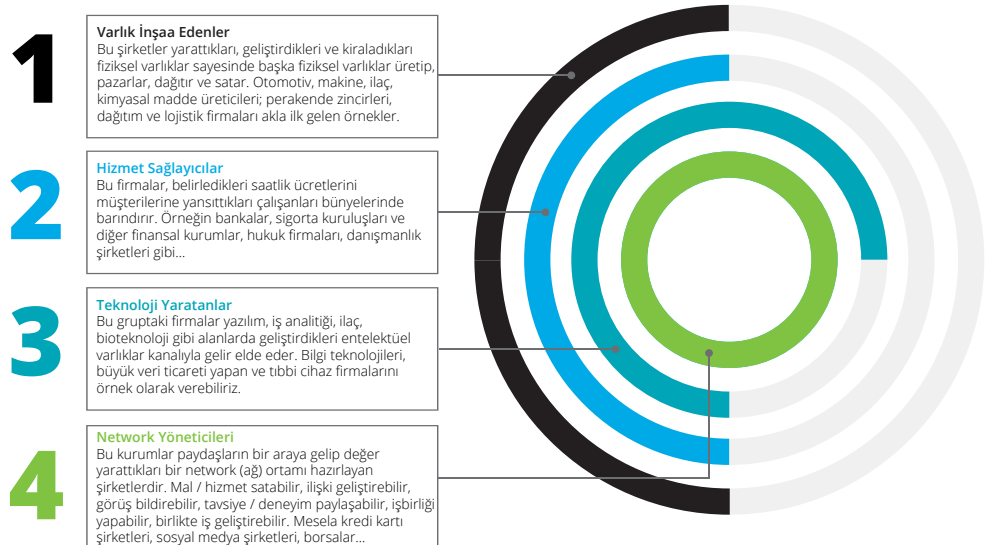
Dört farklı modelin detaylarına girmeden önce şunu belirtmeliyim ki 1980’lerden itibaren “maddi varlıklar” tarafından yaratılan değerler, artık yerlerini “maddi olmayan varlıklar” tarafından yaratılan değerlere bıraktı. Geleneksel bakış açımızı değiştirmemiz ve bu değişimi kucaklayabilmemiz birazdan aktaracaklarımızı özümseyebilmek adına büyük önem taşıyor. Bir zamanlar değer denilince akla gelen fabrikalar, araziler, arsalar, makinalar ve bankadaki finansal varlıklarınız. Ancak artık maddi olmayan varlıklar revaçta: insan sermayesi, entelektüel sermaye ve network sermayesi gibi... Yatırımcıların yeni gözdesi dijital teknolojiler, sosyal medya, bulut, büyük veri, nesnelere interneti, mobil, robotik, yapay zeka, giyilebilir teknolojiler, iş analitiği vs... Özellikle dünya borsalarındaki hisse performanslarını ve tanık olduğumuz şirket alım-satım-birleşmelerini referans aldığımızda kurumların piyasa değerleri ve borsalardaki çizgileri bunu zaten gayet açık bir şekilde doğrular nitelikte.

## Bir koyup kaç alacağız?

Öyleyse, nedir bu meşhur dört kategori? Kronolojik bir düzlemde ifade edersek sırasıyla:

1. Varlık inşa edenler
2. Hizmet sağlayıcılar
3. Teknoloji yaratıcılar
4. Network yöneticileri

Şimdi kısaca her bir kategoriye tanımlayalım:



1940'lar	1950'ler	1960'lar	1970'ler	1980'ler	1990'lar	2000'ler	2010'lar
Toplumsal Dönüşüm							
Sanayi Toplumu							
			Hizmet Toplumu				
					Bilgi Toplumu		
İş Modeli Dönüşümü							
Varlık İnşaa Edenler							
			Hizmet Sağlayıcılar				
					Teknoloji Yaratıcılar		
						Network Yöneticileri	

Zamanla sattıkları tek şey hizmetin kendisi olmaya başladı. Aslında hizmetler, ticari hayatta yeni keşfedilmiş değildi; ancak hiç bu kadar popüler olmamıştı. Hizmet toplumuna geçiş demek, hizmet sağlayıcıların devrinin başladığının habercisiydi. Bu, aynı zamanda iş gücü piyasasında mavi yaka – beyaz yaka dengesinde de önemli değişikliklere yol açacak bir gelişmeydi. Kentli nüfusun artışı, tıpkı sanayi devriminde olduğu gibi bu değişim de tetikledi. Hizmet sağlayıcılar yatırımcıların tahtında çok fazla kalamadılar. Zira, 1990'larla birlikte bilgi devrimi yaşandı ve oyunun kuralları yeniden çizildi.

Özellikle internet, kişisel bilgisayar ve cep telefonunun hayatımıza girişi ile artık hiçbir şey eskisi gibi olmayacaktı. Bilgi toplumuna geçiş ile birlikte sahneye “teknoloji yaratıcılar” çıktı. Mobil ve dijital uygulamaların artan önemi bir yandan bu firmaları desteklemeye devam ederken, bir yandan da değeri farklı şekilde yaratan firmaların doğmasına olanak sağladı: “network yöneticileri”. Milenyum sonrası artık podyumda bu şirketler var. Ekonomi basınında sürekli onlar gündemde.

Dikkat çeken bir diğer husus, dört model arasında EBIT Çarpanı, ROCE, ROA gibi verimlilik ve kârlılık odaklı finansal oranları ele aldığımızda her modelin kendinden öncekilere oranla, günümüze yaklaştıkça artan bir performans yakaladığına ilişkin veriler. Gelir çarpanı açısından bakıldığında resim iyice netleşiyor.

Oranlar şöyle:

- Varlık İnşaa Edenler: 1
- Hizmet Sağlayıcılar: 2
- Teknoloji Yaratıcılar: 4
- Network Yöneticileri: 8

Değişen teknolojiler, değişen iş modelleri ve değişen kârlılıklar... Yatırımcılar da bunun ziyadesiyle farkında. Şirketlerin piyasa değerlerine de bu yansıyor. Değer yaratmada artık maddi varlıklar değil, maddi olmayan varlıklar ön plana çıkıyor. Tabii ki bu yerleşik bir inancı da derinden sarsıyor. Şirketler bu sebeple yatırım portföylerinin dengesini sürekli gözden geçirip, gerekli gördüklerinde yeniden yapılandırıyorlar. Sermayelerini ölçeklenebilir ve genişleyebilir bir entelektüel varlık oluşturmaya ve değer yaratacak müşteri, ticari ve finansal ağları inşa etmeye ayırıyorlar. Peki, birden fazla iş modelini benimseyen ve bunları dengeli bir oranda olmasa bile aynı anda uygulayan şirketler var mı? Çok farklı sektörlerde faaliyet gösteren holdingleri bir kenara koyarsak aslında böyle bir tablo ile pek de karşılaşmıyoruz. Genelde çoğunluk tek bir iş modeline odaklanmış durumda. Ya da en azından çok büyük ölçüde tek modele bağlılar.



1940'lar	1950'ler	1960'lar	1970'ler	1980'ler	1990'lar	2000'ler	2010'lar
Baby Boomers							
		X Kuşağı					
				Y Kuşağı			
						Z Kuşağı	

### İş modelimizi değiştirmek ne kadar zor / kolay?

İş modelinde bu tarz radikal dönüşümlerin çok da kolay olduğunu söyleyemeyiz. Trendleri ve teknolojiyi sıkı takip etmek, vizyon sahibi olmak tek başına yeterli değil. En başta yapılması gereken zihinsel olarak bu dönüşümü yapabilmek, değişime gerçekten açık olmak. Bu noktada da işin başındaki liderlere büyük iş düşüyor. Yani aile şirketlerindeki hissedarlara ve patronlara... Özellikle aile şirketlerinde inandığımız doğrular, o zamana kadar bizi başarılı kılmış uygulamalar karşımıza bazen birer engel olarak çıkabiliyor. Bunda yetişme koşullarımız ve hangi kuşağa ait olduğumuz bence önemli bir rol oynuyor. Bildiğimiz, kendimizi daha güvende hissettiğimiz; en azından bize daha yakın bir alanda adım atmayı daha kolay sindirebiliyoruz. Bunu salt risk iştahı veya alışkanlıklar ile özdeşleştirmek ve izah etmeye gayret etmek yanıltıcı olmaktadır, ama etkilerini yadsımak da doğru olmaz.

Örneğin Sanayi Devrimi'nin mirası ile yetişmiş olan "baby boomers" kuşağı, doğal olarak "varlık inşa eden" iş modelini benimsemişti. Hatta X kuşağının kayda değer bir kısmı için de bunu söylememiz mümkün. X Kuşağının en ilginç özelliği ise ele aldığımız dört farklı iş modelini de deneyimlemiş olmaları. Günümüzde baby boomers'ın iş hayatındaki ağırlığı artık azaldı. Y kuşağı deseniz, oyuna yeni dâhil oldu. Z kuşağı ise halen okul sıralarında dirsek çürütüyor. Yöneticilik ve girişimcilik yaşının da gittikçe küçülmesi sebebiyle X Kuşağı şu anda kurumsal dünyaya ciddi ölçüde yön veriyor. Özellikle genç yöneticiler network yöneticileri iş modeline daha sıcak bakıyorlar. Müşterileri, tedarikçileri, taşeronları, iş ortaklarını bir arada yaratmaya, üretmeye, yönetmeye ve kazanmaya teşvik eden sosyal ve ticari ağları kurmaya odaklanıyorlar. Kuşakların hangi iş modelini seçeceğini, değeri neyin yarattığı inancı belirliyor. Bazen resim daha da karmaşıklaşıyor. Özellikle üç kuşağın bir arada olduğu aile şirketlerinde fiziki varlıklara yatırım iştahı yüksek birinci kuşak, hizmet ve teknolojiyi bir arada harmanlayan ikinci kuşak ve teknolojik dönüşümü dijitalleşme ile taçlandıran üçüncü kuşak bir arada çalışıyor.

Sonuçta kaynaklar sınırsız değil. Değer nerede yaratılacak ise, sermaye de oraya kanalize olmalı. Ancak bu kararlar öyle yazıldığı gibi kolay alınan kararlar değil. Her ne kadar kültürel ve teknolojik dönüşümler son dönemde yoğun bir şekilde yaşanmış olsa da, risk ve getiri eksenindeki alışlagelmiş davranış eğilimleri ya da değişime olan aşırı iştah, iş modeli değişikliğinde irrasyonel hareketlere sebep olabiliyor. Burada düşülen en büyük tuzak, performansı eski metotlarla ölçmeye devam etmek. Çünkü artık yaratılan değeri salt finansal veriler ile ölçüp yorumlamak yeterli olmuyor. Doğru ölçmediğimiz bir şey hakkında doğru karar almak da çok olası değil. Yatırımcı ilişkileri ekseninden bakarsak, iş modeli dolayısıyla değer yaratma yöntemi değiştikçe; şirketlerin değeri nasıl ölçtüğü, yönettiği ve de bunu kurumun dışında nasıl anlattığı da değişiyor. Bu durum özellikle dijital eşiğin ötesine geçen firmalarda karşımıza çıkıyor. Büyük veri ile beslenen bambaşka performans göstergeleri, yepyeni bir dil devreye giriyor. Evet... Zaman network yaratıcılarının zamanı. Tüm çabaları farklı bir bilgi üretmek ve menfaat sahiplerini bu bilgi ağının birer parçası haline getirmek. Minimum sermaye ile yenilikçiliğe dayalı maksimum getiriye başkalarının ilişkileri, fonları ve bilgisini devreye sokarak yaratma sanatını icra etmek... Peki, sizin iş modeliniz hangisi?

Düşülen en büyük tuzak, performansı eski metotlarla ölçmeye devam etmek. Çünkü artık yaratılan değeri salt finansal veriler ile ölçüp yorumlamak yeterli olmuyor.

# Yıkıcı inovasyon ortamında aile şirketini yönetmek



**Ali Çiçekli**  
Deloitte Türkiye  
Aile Şirketleri Lideri

**Araştırmaya katılan Türk firmalarının %90'ı, aile şirketlerinin yıkıcı inovasyon konusunda net bir stratejisinin, bakış açısının ve endüstriye, piyasaya ve şirkete ilişkin öngörülerinin olduğunu belirtiyor.**

**D**eloitte Aile Şirketleri uzmanları tarafından yıllık olarak hazırlanan "Gelecek Nesiller Aile Şirketleri Araştırması"nın 2017 yılı için teması yıkıcı inovasyon ortamında aile şirketlerinde liderlik olarak belirlenmişti. Bu araştırma yaklaşık beş aylık yoğun bir çalışma sonucunda Mayıs ayında yayımlandı. Araştırma, toplam 21 ülkeden Deloitte aile şirketleri uzmanlarının, aile şirketlerinde aktif görev alan 268 aile üyesi ile yüz yüze yaptığı detaylı röportajların sonucunda hazırlandı. Bu araştırmanın sonuçları dikkat çekici olduğu kadar, yıkıcı inovasyon ortamında liderlik konusunda yapılması gerekenlere ilişkin aile şirketlerine bir yol haritası da sunuyor.

Yıkıcı inovasyon yeni pazar ve değer zinciri oluşturarak mevcut pazar ve değer zinciri dinamiklerini değiştiren ve eninde sonunda mevcut piyasa lideri firmaları ve ürünlerini yerinden eden yenilikler olarak tanımlanabilir. Günümüzde akıllı telefonların fotoğraf makinesi şirketlerine yaptığı etki, Airbnb'nin büyük otel sektörünün dinamiklerini ne şekilde değiştirdiği, 3D yazıcıların yakın gelecekte piyasa üzerinde oluşturacağı etki gibi yıkıcı inovasyon konusunda örnekler çoğaltılabilir.

Araştırmamıza katılan aile şirketlerinin %43'ü 200 milyon TL, %35'i 1 milyar TL ve %22'si ise 1 milyar TL üzeri ciro yapan firmalardan oluşuyor. Katılan firmaları yaşları açısından incelediğimizde %14'ünün 100 yıldan büyük, %40'ının 50 ile 99 yıl arasında, %41'inin ise 20 ile 49 yıl arasında olduğunu gözlemliyoruz. Görüşmelerin yapıldığı yöneticilerin %53'ü ikinci kuşak, %25'i üçüncü kuşak, %22'si ise dördüncü kuşak aile üyelerinden oluşurken, katılımcıların yaklaşık %37'si 30'lu yaşlarında, hemen hemen üçte biri ise 45 yaşın üzerinde yöneticiler.

Araştırmamızın sonucunda, anketimize katılan aile şirketleri açısından yıkıcı inovasyon konusunda öne çıkan temel noktalar aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Aile şirketlerinin gelecek kuşak liderleri, 2-3 yıl içerisinde kendi faaliyet gösterdikleri piyasalarda yıkıcı inovasyonun gerçekleşeceğini ve iş modellerini bu yeni ortama göre düzenlemek zorunda kalacaklarını düşündüklerini belirtiyor. Katılımcıların yaklaşık üçte biri ise piyasaya yeni girecek oyuncular nedeniyle pazar payı kaybedeceklerini öngörüyor.



- Katılımcılar yıkıcı inovasyon konusunda zorlukların dış etkilerden ziyade firmanın kendi içinde barındırdığı iç dinamikler olduğunu belirtiyor. Söz konusu zorlukların sadece şirketin faaliyet alanını ve piyasayı etkilemekle kalmayıp şirket ve aile üyeleri arasındaki ilişkileri önemli derecede değiştireceğine inanıyor.
- Aile şirketlerinin yeni kuşak liderleri, yıkıcı inovasyonun önemi ile şirketler üzerindeki olası etkileri konusunda önceki nesillere oranla daha bilinçliler.
- Aile şirketlerinin bu konuda en önemli avantajını ise liderler iki kelime ile özetliyor: "hızlı" ve "atık". Aile şirketlerinin hızlı karar alma ve koşullara çok hızlı adapte olabilecek çeviklikte olmaları yıkıcı inovasyonun etkileri ile başa çıkmadaki en önemli özellikleri.
- Katılımcılar ayrıca şirket kültürünün mutlaka şirket stratejisini, şirketin risk alma seviyesini, firma içi işbirliği ve çevikliğini desteklemesi gerektiğini belirtiyorlar.

- Ayrıca yeni nesil aile şirketleri liderleri aile şirketlerinin yıkıcı inovasyon ile başa çıkmada daha uzun vadeli strateji ve planlar yaparak şirket menfaatlerini kısa vadeli getirilere odaklanan finansal yatırımcılara göre daha ön planda tutacaklarını belirtiyorlar.
- Yıkıcı inovasyon ile başa çıkmada aile şirketlerinin önündeki en temel zorluklardan biri de; liderlik ve yönetim mekanizmalarının konsantrasyonunun çok fazla aile ve yönetim kurulu odaklı olduğu ve piyasadaki gelişmelerin gözden kaçabileceği belirtiliyor.

Liderler ayrıca firmalarının yıkıcı inovasyon koşulları ile başa çıkabilecek kadar yeterli insan kaynağı ve yeteneklere sahip olmadıklarını belirtiyorlar.

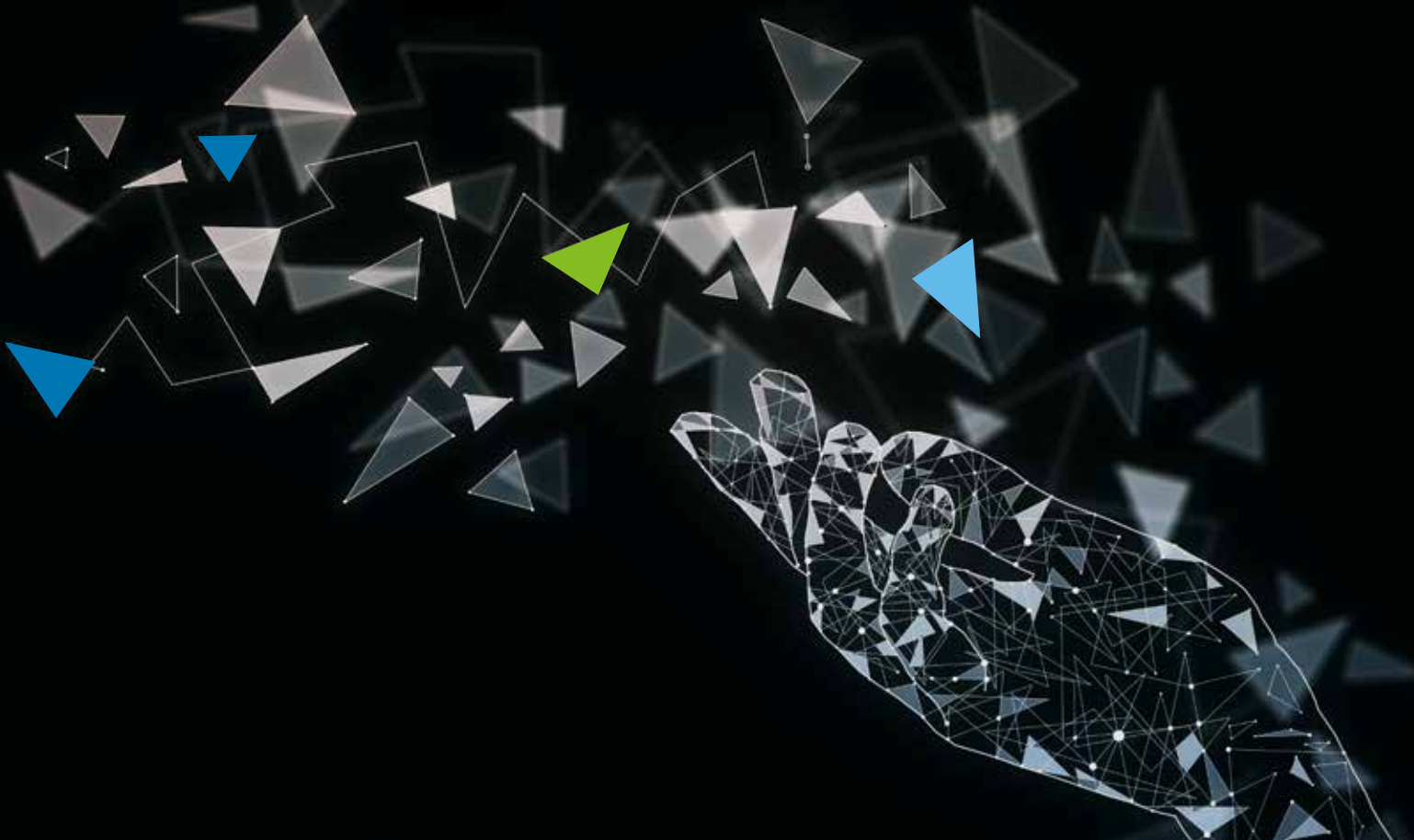
Türkiye'den anketimize katılan firmaların sorularımıza verdikleri yanıtları incelediğimizde yanıtların genel sonuçlarla örtüşmesine rağmen bazı noktalarda ayrıldığını görüyoruz. Yıkıcı inovasyonun, şirketin ardıl planlamasının doğal bir bileşeni olması gerektiğini düşünen Türk aile şirketlerinin oranı %30 iken, ankete katılan diğer ülke firmalarının oranı %73.

Türk aile şirketleri en önemli etkinin yasa ve düzenleyici otoriteler tarafından yapılacak değişiklikler nedeniyle yaşanacağını düşünürken, katılımcıların genel cevapları aile içi ilişkiler, piyasadaki değişiklikler ve ardıl planlama konularını öne çıkarıyor.

Ailenin yıkıcı inovasyon konusunda farkındalık seviyesini ise Türk firmaları daha önde görüyor. Türk firmalarının %90'ı, aile şirketlerinin bu konuda net bir stratejisinin, bakış açısının ve endüstriye, piyasaya ve şirkete ilişkin öngörülerinin olduğunu belirtirken; bu oran genel katılımcılar arasında %84.

Günümüzün güncel ve popüler konularından yıkıcı inovasyonun firmalar bünyesinde tartışılması, farkındalık seviyesinin aile üyeleri ve organizasyon bünyesinde artırılması, olası yenilikler ve alınabilecek önlemler konusunda vizyoner bir bakış açısı ile çalışılmasının, şirketlerin sürdürülebilirliğine önemli bir katkı sağlayacağı öngörülebilir.

Araştırmamızın detaylarına [buradan](#) ulaşabilirsiniz.



# Sonsuz olmak...



**Ali Kami Uzun**  
Deloitte Türkiye  
Direktör

Hem bireyler, hem de kurumlar için ölümsüz olmanın değil ama sonsuz olmanın sırrını öğrenmek mümkün...

**H**em toplumlar hem de bireyler olarak her anımızı bir öncekinden daha iyi geçirmek için çalışır, sorgular, yeni arayışlar içine gireriz.

Sürekli daha iyisine, daha güzeline ulaşma isteğimiz ilhamını bazen hayallerimizden, bazen de örnek aldığımız bir yakınımdan veya okuduğumuz, duyduğumuz bir kahramandan alırız. Yani içten gelen bir gücümüzden veya dışarıdan gördüğümüz, tanık olduğumuz bir örnekten...

Hayallerimiz bize yol gösterdiğinde planlarımızı daha çok seçenekli yapar, deneme ve yanılmalarımızın sıklığını daha fazla tutarız. Hayallerimiz, bize bakır, el değmemiş vaatler sunar. Hiç kimsenin daha önce açılmadığı okyanuslara yelken açmak, bizi rüzgarın gücüne mecbur kılsa da, dümeni zorluklarla da olsa sezgilerimizle ve dış dünyadan aldığımız işaretlerle istediğimiz yere gitmek için kontrol ederiz.

Bu tür arayışlarımızda bizlere rehber olan birini örnek alma olarak özetleyeceğimiz durum ise daha az risk taşır. Gidilen yer de, nasıl gidileceği de bellidir. Yapılması gereken; olmak istediğimiz gibi olan, bulmak istediğimiz yere giden kişiyi örnek almak, adımlarını takip etmektir. Bu durumun riski az olsa da başarılması daha zordur. Çünkü içinde örnek alınacak kişiyi anlama vardır.

Kişisel hayat tecrübemde bunların ikisini de kullandım. Bazen farklı durumlar için ikisinden birini, bazen de her ikisini harmanlayarak hedeflerime ulaşmayı başardım.

Yakın bir zamanda, yoga eğitmenimden dinlediğim bir öykü, bana bu iki seçeneğin sadece bireyler için değil, kurumlar için de geçerli olduğunu ve kurumları da hedefe daha kolay götüreceğini çağırıyordu.



Öykü; dünyanın tepesi olarak bilinen, ulaşmak için çetin şartlara göğüs germek gereken Himalaya Dağları'nda geçiyor.

Himalaya Dağları'nın bilinmeyen bir yerinde ölümsüz olduğu bilinen aydınlanmış bir bilge yaşamış. Günün birinde bu bilgeyi bulup, ölümsüzlüğünün arkasındaki sırrı öğrenmek isteyen bir grup genç onu aramak için yola çıkar. Uzun süren bir arayıştan sonra bilgenin yaşadığı bölgeye ulaşırlar ve onu bularak hemen o çok merak ettikleri soruyu sorarlar...

**Bilge:** "Olur mu hiç her canlı ölümlüdür; ben de ölümlüyüm" der.

**Gençler:** "Nasıl olur? Sizin yüzlerce yıldır yaşadığınızı biliyoruz." derler.

**Bilge:** "Benim bir nefes alışverişimde bir nesil geçer. Zamanı gelince, alacağım nefes sayısı bitince ben de her canlı gibi öleceğim." diye cevap verir.

Ölümsüz olmak, henüz fiziksel olarak bireylerin kazanabildiği bir durum değildir. Öykümüzdeki aydınlanmış bilge de bunu söylüyor. Fikirlerin, kurumların, yapılan çalışmaların yeryüzünde bulunduğu, bir başkası tarafından anıldığı kadar ölümsüz olacağının tespitini yapıyor.

Cumhuriyetimizin kurucusu Gazi Mustafa Kemal Atatürk'ün *"Benim naçiz vücudum elbet bir gün toprak olacaktır fakat Türkiye Cumhuriyeti ilelebet payidar kalacaktır."* sözü, ölümsüz olma durumuna verilecek en yalın örneklerden biridir. Mustafa Kemal, ölümsüzlüğü fiziksel varlık olarak almayıp, fiziksel bedenin bir gün bütün canlılarda olduğu gibi toprağa karışacağını biliyor ve ölümsüzlüğü fikrî düzeyde ve yapılan çalışmalar ekseninde ele alıyor. Benzer bir durum, sanat eserleri için de geçerlidir. Yüzyılları aşarak bize kadar gelen bir tablo, bugün için ölümsüzdür. Her eser, unutulduğunda, artık anılmamaya başladığında ölmüş sayılır.

Kurumlar için de benzer bir durumun söz konusu olduğunu ifade edebiliriz. Bir şirketi veya bir sivil toplum kurumunu düşünelim. Bu kurumlar, bir veya birkaç kişinin çabasıyla temel ilkelerini oluşturur. Bu yapılar, temel ilkeler üzerinde, çağın gerektirdiği şartları ve fırsatları kullanarak bir süre yaşar. Peki bu yapıların başarılarını, bunların asırlık kurum olmalarını, sürekliliğini hangi etkenler sağlıyor?

Verilecek cevabın birçok alanda olduğu gibi ekonomimiz için de son derece önemli olduğunu düşünüyorum. Çünkü bugün ekonomik yapımızın aktörleri arasında yer alan firmaların büyük çoğunluğu aile şirketlerinden oluşuyor. Aile şirketleri, kurucu bir liderin öncülüğünde temel ilkelerini inşa ederek belirli bir ekonomik büyüklüğe ulaşıyor. Ekonomik yapıda, ailede ve kurucu liderin yaşamında meydana gelen değişimler, şirkette de değişimi zorunlu kılıyor. Değişimlere uyum sağlamak için yapılacak çalışmalar firmanın ömrüne ömür katabildiği gibi, firmanın kısa sürede piyasadan silinmesine de neden olabiliyor.

Bu nedenle, kurucu liderden sonra gelecek nesillerin değişim sürecini iyi yönetmesi gerekiyor. Peki değişim süreci nasıl iyi yönetilebilir?

Sorunun cevabının, paylaştığım öyküde gizli olduğunu düşünüyorum.

Değişim sürecinde, her sektörün ve dönemin uzmanlık isteyen özel bir teknik boyutu bulunuyor. Yaşadığımız bilgi çağında teknik bilgileri sunabilecek, küresel çapta söz sahibi birçok firma bulunuyor. Dolayısıyla, teknik analiz çalışmalarını yapmak zor olmayacaktır.

Bu süreçte önemli olan değişimin teknik yönü değil, değişimin ruhu diyebileceğimiz temel öğeleridir.

Kurumlar da kişiler gibi belirli bir kişiliğe, bu kişiliğin çekirdeğini oluşturan bir ruha sahiptir. Bu nedenle, ruhun anlaşılması devami, kurumun da devamlılığını sağlayacaktır. Bu ruh, kurucu liderin vizyonu, heyecanı, projeksiyonları, çalışma kültürü gibi birçok ölçülemeyen öğeden etkilenir. Bu ruhu gelecek kuşaklara taşımanın yolu onu "anlamak", onu anlamamanın yolu da kurucu liderin anlaşılmasından geçer.



Paylaştığım öyküdeki meraklı gençler, kendi iç dünyalarındaki güçle dağlar aşarak Bilge'yi anlamaya, onda gizli olan ölümsüzlük sırrını öğrenmeye giderek ölümsüzlüğe erişmek istiyor.

Ölümsüzlüğün mümkün olmadığını biliyoruz. Ancak öyküdeki meraklı gençler gibi hepimiz özel hayatımızda, sosyal yaşantımızda ve iş yaşantımızda ölümsüz olacak çalışmalara imza atmaktayız. Kimimiz kitap yazıyor, kimimiz çocuklarımızı büyütüyor, kimimiz topluma değer katmak için sivil toplum alanında kalıcı işlere imza atıyoruz.

Bir aile şirketinin dümenine yeni geçen yönetici için ölümsüzlük, devraldığı firmayı aldığından çok daha ileriye götürerek sonraki kuşaklara güvenle emanet etmektir.

Altını çizdiğimiz ruhu anlamak ve onu yaşatmak, hem kurucuyu ölümsüzleştirecek, hem kurumun asırlar devirmesine imkan verecek hem de gerçekleştiren için bir başarı olacaktır.

Yazımızın başında belirttiğim gibi hedeflere ulaşmamızın iki yolu var. İlki, ana çekirdeğini kendi iç gücümüzden alan keşfetme, ikincisi ise başka birini örnek almaktır. Kırılgan ekonomik yapıda, büyüklerinden miras aldığı bir kurumu daha ileriye taşımak isteyen bir kişinin ikisine birden sahip olması gerekiyor. Bir yandan, öyküdeki gençler gibi Himalayaları geçecek içsel güce sahip olmak, azim ve kararlılıkla yılmadan çalışmak; diğer yandan kurumun ruhunu oluşturan kurucu lideri ve onun sayesinde kurumu anlamak; yani Bilge'den ölümsüzlüğün sırrını öğrenebilmek...

Bir aile şirketi sürdürülebilirliğini bu iki dinamizm birlikte sağlayacaktır. Bunu yapan kişinin hem kendi kişisel başarı hikayesini yazacağını, hem kurumun sürekliliğini, hem de kurucu liderin ve kurumun ölümsüzlüğünü sağlayacağını düşünüyorum.

Bilge'nin dediği gibi, zamanı gelince alacağımız nefes sayısı bitince her canlı gibi biz de öleceğiz. Alacağımız nefeslerin sürekliliğini başkasını anlama ve başkasının bizi anlaması belirleyecek.

Dümenine yeni geçen bir yönetici için ölümsüzlük, devraldığı firmayı çok daha ileriye götürerek sonraki kuşaklara güvenle emanet etmektir.



# Nakit sermaye artırımında vergi teşviki



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

İndirimden finans, bankacılık ve sigortacılık sektörlerinde faaliyet gösteren kurumlar ile kamu iktisadi teşebbüsleri hariç olmak üzere, sayılan şartları sağlayan tüm sermaye şirketlerinin yararlanabilmeleri mümkündür.

Kurumlar Vergisi Kanunu'nun 10'uncu maddesinin birinci fıkrasına eklenen (I) bendi uyarınca; sermaye şirketlerinin ilgili hesap dönemi içindeki nakdi sermaye artışları ile yeni kurulan sermaye şirketlerinde ödenmiş sermayenin nakit olarak karşılanan kısmı üzerinden hesaplanacak bir tutarın, kurumlar vergisi matrahının tespitinde kurum kazancından indirim konusu yapılabileceği hüküm altına alınmıştır.

Yapılacak bu indirim için esas alınacak indirim oranı; Merkez Bankası (TCMB) tarafından indirimden yararlanılan yıl için en son açıklanan, bankalarca açılan TL cinsinden ticari kredilere uygulanan ağırlıklı yıllık ortalama faiz oranı dikkate alınarak hesaplanan tutarın (bu konuda son açıklanan oran %13,57'dir) yarısı (%50'si) dikkate alınarak hesaplanacaktır.

Sermaye şirketlerinin sermaye yapısının güçlendirilmesi amacıyla getirilen bu düzenleme uyarınca indirimde konu edilecek tutarın hesaplanmasında; mevcut sermaye şirketlerinde ödenmiş veya çıkarılmış sermaye tutarlarındaki nakdi sermaye artışları, yeni kurulan sermaye şirketlerinde ise ödenmiş sermayenin nakit olarak karşılanan kısmı dikkate alınacak olup, sermayenin nakit olarak karşılanmayan kısmı için indirim uygulamasından yararlanılamayacaktır.

Ayrıca;

- Sermaye şirketlerine nakit dışındaki varlık devirlerinden kaynaklanan sermaye artışları,
- Sermaye şirketlerinin birleşme, devir ve bölünme işlemlerinden kaynaklanan sermaye artışları,
- Bilançoda yer alan öz sermaye kalemlerinin sermayeye eklenmesinden kaynaklanan sermaye artışları,
- Ortaklarca veya Kurumlar Vergisi Kanunu'nun 12'nci maddesi kapsamında ortaklarla ilişkili olan kişilerce kredi kullanılmak veya borç alınmak suretiyle gerçekleştirilen sermaye artışları,
- Şirkete nakdi sermaye dışında hisse senedi, tahvil veya bono gibi kıymetlerin konulması suretiyle gerçekleştirilen sermaye artışları,
- Bilanço içi kalemlerin birbiri içinde mahsubu şeklinde gerçekleştirilen sermaye artışları

indirim tutarının hesaplamasında dikkate alınmayacaktır.

### **Uygulamadan yararlanacak olan firmalar**

İndirimden finans, bankacılık ve sigortacılık sektörlerinde faaliyet gösteren kurumlar ile kamu iktisadi teşebbüsleri hariç olmak üzere, sayılan şartları sağlayan tüm sermaye şirketlerinin yararlanabilmeleri mümkündür.

### **İndirim uygulaması**

Nakdi sermaye artışı üzerinden, indirimden yararlanan yıl için TCMB tarafından en son açıklanan ticari krediler faiz oranı dikkate alınarak ilgili hesap döneminin sonuna kadar hesaplanan tutarın Bakanlar Kurulu'nca belirlenen orana denk gelen kısmı, ilgili dönem kurum kazancından indirilebilecektir.

Kurum kazancından indirilebilecek tutar aşağıdaki şekilde hesaplanacaktır:

İndirim uygulamasında, artırılan sermayenin hesap dönemi içerisinde ortaklarca nakit olarak ödendiği (nakden taahhüt edilen sermayenin, sermaye artırımına ilişkin kararın ticaret siciline tescil edildiği tarihten önce şirketin banka hesabına yatırılan kısmı için tescil tarihinin içinde bulunduğu) ay kesri tam ay sayılmak suretiyle, yılın kalan süresi için kısıt dönem esasına göre indirim tutarı hesaplanacaktır.

Kendilerine özel hesap dönemi tayin edilmiş olan sermaye şirketleri, hesap dönemlerinin sona erdiği ay itibarıyla TCMB tarafından en son açıklanan ticari krediler faiz oranını dikkate alarak indirimden yararlanabileceklerdir.

### **Sermaye artırımının tescili ve artırılan tutarın ödenmesi**

Sermaye şirketleri, yetkili organlarının kısmen veya tamamen nakdi sermaye artışına ilişkin kararının ticaret siciline tescil edildiği hesap döneminden itibaren, söz konusu indirim uygulamasından yararlanmaya başlayabileceklerdir. İndirim hesaplamasına konu edilebilecek sermaye artışı tutarı, artırılan sermayenin ortaklarca şirketin banka hesabına nakit olarak fiilen yatırılan kısmı ile sınırlıdır. Taahhüt edilen sermayenin, ortaklar tarafından nakit olarak şirketin banka hesabına fiilen yatırılmayan kısmı indirim tutarının hesaplanmasında dikkate alınmayacaktır.

Nakden taahhüt edilen sermayenin;

- Sermaye artırımına ilişkin kararın ticaret siciline tescil edildiği tarihten önce şirketin banka hesabına yatırılan kısmı için tescil tarihi,
- Tescil tarihinden sonra şirketin banka hesabına yatırılan tutarlar için ise şirketin banka hesabına yatırılma tarihi

esas alınarak bu indirimden yararlanılabilecektir.





#### Sermaye avanslarının durumu

İleride gerçekleştirilecek sermaye artırımında kullanılmak amacıyla, sermaye artırımına ilişkin karardan önce ortaklar tarafından sermaye avansı olarak şirketin banka hesabına yatırılan tutarların;

- A. Banka hesabına yatırıldığı tarihten itibaren şirketin bilançosunda öz sermaye kalemleri arasında yer alan "Diğer Sermaye Yedekleri" hesabında izlenmesi ve
- B. Banka hesabına yatırıldığı tarihin içinde bulunduğu hesap döneminin sonuna kadar bu tutarlarla ilgili sermaye artırımına ilişkin kararın ticaret siciline tescil ettirilmesi

şartıyla, söz konusu kararın ticaret siciline tescil ettirildiği tarih esas alınarak indirim uygulamasından yararlanılması mümkündür. Dolayısıyla, şirketin banka hesabına yatırıldığı tarihin içinde bulunduğu hesap döneminde sermaye artırımına konu edilmeyen sermaye avansı niteliğindeki tutarların, indirim uygulamasında dikkate alınması mümkün değildir.

Ayrıca, şirketin banka hesabına yatırıldığı tarihten itibaren bilançoda öz sermaye kalemleri arasında yer alan "Diğer Sermaye Yedekleri" hesabında izlenmeyen tutarlar için, ilgili hesap döneminde bu tutarlara ilişkin sermaye artırımını gerçekleştirilse dahi indirim uygulamasından faydalanılması mümkün değildir.

#### İndirimin her hesap dönemi için sürekliliği

Sermaye şirketleri gerçekleştirdikleri nakdi sermaye artışları üzerinden, nakdi sermaye artışının yapıldığı hesap döneminden itibaren başlamak üzere izleyen her bir hesap dönemi için ayrı ayrı indirim uygulamasından yararlanabileceklerdir. Diğer bir deyişle bu indirimden yararlanmak için bir süre kısıtlaması söz konusu değildir. Düzenleme geçerliliğini koruduğu sürece artırılan sermaye tutarı üzerinden indirimden yararlanılmaya devam edilebilecektir.



### **Kazanç yetersizliği nedeniyle kullanılamayan tutarın sonraki dönemlere devri**

Sermaye şirketleri tarafından nakdi sermaye artışına ilişkin hesaplanan indirim tutarının kazanç yetersizliği nedeniyle ilgili olduğu hesap dönemine ait matrahın tespitinde indirim konusu yapılamaması halinde bu indirim tutarları, herhangi bir endekslemeye tabi tutulmaksızın izleyen hesap dönemlerine ilişkin matrahın tespitinde indirim konusu yapılabilecektir. Diğer bir deyişle kullanılamayan tutarlar sonraki dönemlerde aynen kullanılmaya devam edecektir. Bu konuda da bir sınırlama söz konusu değildir.

### **Şirketlerde sermaye azaltımına gidilmesi**

Bu indirimden yararlanan sermaye şirketlerinin daha sonra herhangi bir şekilde sermaye azaltımı yapmaları halinde, nakdi sermaye artışının azaltılan sermaye tutarı kadarlık kısmı için sermaye azaltımına ilişkin kararın ticaret siciline tescil edildiği ayı izleyen aydan itibaren bu indirimden yararlanmaları mümkün bulunmamaktadır. Ancak gerek daha önce kullanılan indirim tutarları gerekse kazanç yetersizliği nedeniyle indirilemeyip, devredilen indirim tutarlarının ileride yeterli kazanç oluşumu sonucu kullanımı açısından herhangi bir kısıtlama veya red ve iade söz konusu değildir.

Ancak muvazaalı olarak, şirketlerin nakdi sermaye artışı yapmadan önce sermaye azaltımına gitmiş olmaları halinde, bu indirimin hesaplanmasında azaltılıp tekrar artırılan sermaye tutarı kadarlık kısım dikkate alınmayacaktır.

### **İndirim oranları ve sınırlamalar**

Genel indirim oranı %50'dir. Ancak, nakdi olarak artırılan sermayenin, yatırım teşvik belgeli üretim ve sanayi tesisleri ile bu tesislere ait makine ve teçhizat yatırımlarında ve/veya bu tesislerin inşasına tahsis edilen arsa ve arazi yatırımlarında kullanılması durumunda, yatırım teşvik belgesinde yer alan sabit yatırım tutarı ile sınırlı olmak üzere 25 puan ilave edilmek suretiyle söz konusu indirim uygulanabilecektir.

Bunun yanı sıra, 2015/7910 sayılı Bakanlar Kurulu Kararının birinci maddesinin üçüncü fıkrasında indirim uygulamasında dikkate alınmak üzere farklı indirim oranları da belirlenmiştir.

Gelirlerinin %25'i veya daha fazlası şirket faaliyeti ile orantılı sermaye, organizasyon ve personel istihdamı suretiyle yürütülen ticari, ziraî veya serbest meslek faaliyeti dışındaki faiz, kâr payı, kira, lisans ücreti, menkul kıymet satış geliri gibi pasif nitelikli gelirlerden oluşan sermaye şirketleri için indirim oranı %0 olarak uygulanacaktır. Aktif toplamının %50'si veya daha fazlası bağlı menkul kıymetler, bağlı ortaklıklar ve iştirak paylarından oluşan sermaye şirketleri için indirilebilecek tutarın hesaplanmasında indirim oranı %0 olarak uygulanacaktır. Artırılan nakdi sermayenin başka şirketlere sermaye olarak konulan veya kredi olarak kullandırılan kısmına tekabül eden tutarla sınırlı olmak üzere indirilebilecek tutarın hesaplanmasında indirim oranı %0 olarak uygulanacaktır.

Arsa ve arazi yatırımı yapan sermaye şirketlerinde arsa ve arazi yatırımına tekabül eden tutarla sınırlı olmak üzere indirilebilecek tutarın hesaplanmasında indirim oranı %0 olarak uygulanacaktır.

### **Beyannameler üzerinde indirimin gösterilmesi**

İndirim tutarının hesaplanmasında TCMB tarafından yıl için en son açıklanan ticari krediler faiz oranı dikkate alınacağından geçici vergi dönemlerinden sadece dördüncü geçici vergilendirme dönemi itibarıyla bu indirimden yararlanılması mümkün bulunmaktadır.

Ancak kazancın yetersiz olması nedeniyle ilgili hesap döneminde indirim konusu yapılamayan tutarlar, izleyen hesap dönemine ilişkin geçici vergilendirme dönemlerine ait geçici vergi matrahlarının tespitinde indirim konusu yapılabilecektir.

Söz konusu indirimin Kurumlar Vergisi beyannamesinde ayrıca gösterilmesi gerektiği unutulmamalıdır.

İndirimden faydalanmak isteyen sermaye şirketlerinin, taahhüt edilen sermaye artırım tutarının nakit olarak şirketin banka hesabına fiilen yatırıldığına ilişkin olarak bu işlemleri içeren ve ilgili banka şubesi tarafından onaylanmış banka hesap özeti kağıt ortamında veya elektronik ortamda ilgili dönem kurumlar vergisi beyannamesi verme süresi içerisinde Kurumlar Vergisi yönünden bağlı oldukları vergi dairelerine ibraz etmeleri gerekmektedir.

# Aile şirketlerinde yönetim kurulu ve aile konseyi



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

Aile konseyinin aile anayasasının hazırlanması, uygulanması ve belirli zaman aralıklarında gözden geçirilmesi, aile ve şirket arasındaki ilişkilerin takip ve kontrol edilmesi, aile değerlerinin yeni gelen nesillere aktarılması ve bunun gibi görevlerini tam ve eksiksiz olarak yerine getirmesi önem taşımaktadır.

**G**enellikle bir aile liderinin girişimciliği üzerine kurulan aile şirketlerinin; yapılan araştırmalar neticesinde birinci ve ikinci nesilde büyüme gösterdikleri ancak ne yazık ki sonraki nesillere ulaşmadan kapandıkları/tasfiye edildikleri görülmektedir. Aile şirketlerinin başarısının sürdürülebilir olmasında aile liderinin önemi kadar şirketin kurumsallaşması da oldukça önemlidir.

Aile ile şirket ilişkilerinin düzenlenmesi; aile anayasasının hazırlanması, aile ve yönetim ilişkisinin belirlenmesi, halefiyet planının oluşturulması, kurum değerlerinin ve etik kurallarının belirlenmesi, aile konseyinin oluşturulması, düzenli olarak aile konseyi toplantılarının yapılması, hissedarlık sözleşmesinin hazırlanıp imzalanması gibi yollar ile sağlanabilmektedir. Bununla birlikte aile şirketinin kurumsallaşması ise, şirketin amaç ve hedeflerine uygun bir teşkilat yapısının oluşturulması, yetki ve sorumluluğun dağıtılması, şirket içindeki iş ve görev tanımlarının yapılması, iç kontrol sisteminin etkinleştirilmesi ve iç denetim fonksiyonunun kurulması, finansal raporlama yapılması gibi yollar ile mümkün kılınabilir.

Sürdürülebilir bir büyüme kaydetmek ve başarıya ulaşmak isteyen aile şirketlerinin, şirket ve aile ilişkilerine dair politikalarını ve uygulamalarını belirli kural, düzen ve ilkelere bağlayarak söz konusu kuralları icra etmesi gereklidir. Kurumsal yönetim ile şirket içi karar alma, hedef belirleme ve bu hedeflere ulaşma amacıyla izlenecek kurallar, ilkeler ve prosedürler tanımlandıktan sonra, söz konusu ilke ve prosedürler herkes tarafından bilinip içselleştirilerek uygulamaya konulur. Böylelikle de kontrol ile denetim zafiyetlerinin, keyfi uygulamaların ve ihtilafların önüne geçilmiş olur.

Şirket yönetiminde profesyonelleşme, ailenin şirketin yönetiminden tamamen çekilmesi ve yönetimin sadece profesyonellere bırakılması değil, şirketin profesyonellerden faydalanmak suretiyle tarafsız ve bağımsız prensipler esas alınarak şirket menfaatlerine uygun olarak yönetilmesi olarak algılanmalıdır. Şirketin yönetim ve temsil yetkisini haiz olan yönetim kurulu ile aile ilişkilerinin yönetilmesinin başlıca aktörü olan aile konseyinin birbiriyle olan ilişkisinin ve şirket kültürünün, ailenin kültürüyle özdeşleşmesinin ise aile şirketlerinde oldukça büyük bir önemi vardır.

Yönetim kurulunun devredilemez ve vazgeçilemez görev ve yetkileri Türk Ticaret Kanunu'nun ("TTK") 375. maddesinde belirtilmiştir. Anılan madde hükmü uyarınca yönetim kurulunun, üst düzey yönetim, şirket yönetim örgütünün belirlenmesi, muhasebe, denetim ve finansal planları oluşturulması, üst gözetim, finansal tablolar ve yıllık faaliyet raporunun düzenlenmesi, genel kurul toplantılarının hazırlanması ve yürütülmesi, borca batıklık hâlinde mahkemeye başvurma görev ve yetkileri hiçbir şekilde üçüncü kişilere devredilemez. Yönetim kurulu, şirketin stratejik karar alma, temsil ve en üst seviyede yürütme organıdır.

Yönetim kurulu her türlü çıkar çatışmasından uzak bir şekilde, bağımsız olarak çalışmalı ve yönetim ile temsil görevini ifa etmelidir. Aile şirketlerinde pay sahipleri ile şirketin yönetimi arasındaki ilişkinin de yönetim kurulu tarafından sağlanmasının, aile şirketlerinin faaliyetlerini ve aile üyeleri arasındaki ilişkileri olumlu yönde etkileyeceği kuşkusuzdur.

TTK uyarınca yönetim kurulu üyeleri en çok 3 yıl için seçilebilirler ve yönetim kurulu üyeleri arasından her yıl bir başkan ile bir yardımcı seçer. Aile şirketleri tarafından yönetim kurulunun kaç yıl için göreve seçildiği ve bir üyenin tekrar üyeliğe seçilip seçilemeyeceği, yönetim kurulu başkanı ve yardımcısı seçilebilmesi için gerekli olan niteliklerin neler olduğu gibi konuların aile anayasasında titizlikle düzenlenmesi tavsiye edilmektedir.

Aile şirketleri açısından, yönetim kurulunun etkinliğinin artırılabilmesi ve şirket bünyesinde alınacak kararlarda eşitliğin (TTK uyarınca, şirket tarafından daha ağır bir nisabın kararlaştırılmamış olması şartıyla, yönetim kurulunun çoğunluk ile toplanıp, toplantıda hazır bulunanların çoğunluğu ile karar alması sebebiyle) önüne geçilebilmesi için yönetim kurulunun tek sayıda üyeden oluşturulması önerilmektedir. Aile şirketleri özelinde bakıldığında, yönetim kurulu üyelerinin genellikle aile üyeleri arasından seçilen üyelere olduğu tespit edilmektedir.

Kurumsallaşma yolunda adım atan aile şirketlerinin yönetimini dış bağımsız danışmanlardan alınan destek ile tamamladığı veya yönetimine her ne kadar kanunen zorunlu olmasa da bağımsız yönetim kurulu üyeleri seçtiği de gözlemlenmektedir. Yönetimde farklı uzmanlıklara, deneyim ve bakış açlarına sahip kişilere danışman olarak veya yönetim kurulu üyesi olarak yer verilmesi aile şirketlerinin bağımsız, sürdürülebilir ve başarılı olmalarına ve karar alırken fikir alışverişinde bulunulmasına katkı sağlayacaktır.

Yönetim kuruluna atanacak kişilerin belirlenmesinde aile içinde doğabilecek olan çatışma ve uyumsuzlukların önüne geçilemek için, kurallar aile anayasasında belirli şartlara bağlanmalıdır. Şöyle ki; aile anayasasında yönetim kurulunun kaç kişiden oluşacağı, yönetim kuruluna atanacak kişilerde hangi yetkinliklerin olması gerektiği, toplantıların ne sıklıkta yapılacağı, başkan ve yardımcının seçilme koşulları, üyelikten ayrılma, göreve son verme ya da ölüm gibi durumlarda yapılması gerekenler belirlenmektedir.



Zira önceki sayılarımızda da geniş olarak yer verildiği üzere aile anayasaları aile üyelerinin hak ve yükümlülüklerini düzenlemek suretiyle aile içindeki ilişkilerin kurumsallaştırılması açısından önem taşımaktadır. Böylelikle aile içindeki fikir çatışmalarının nasıl önleneceği ve hangi donanımdaki üyelerin şirket yönetimine getirileceği düzenlenerek bir halefiyet sistemi getirilmektedir.

Aile şirketlerinde karşılaşılan önemli sorunlardan bir diğeri ise, aile üyeleri arasındaki iletişim ile bilgi ve fikir alışverişinin sınırlı olması ya da hiç olmamasıdır. Aile üyeleri arasında yaşanan bu iletişimsizliğin büyüyerek şirket yönetimine de yansıdığı, birinci nesil ile sonraki nesiller arasında etkileşimin oldukça zayıf olduğu görülmektedir. Hâlbuki şirketin sürdürülebilir başarısı için aile sorunlarının ve çatışmalarının henüz şirketin işleyişini etkileyecek düzeye gelmeden çözüme kavuşturulması gerekir. Aile bireyleri arasındaki şirkete ilişkin sorun ve çatışmaların çözülmesi için en önemli çözüm yeri aile konseyi, en iyi çözüm yöntemi ise aileye özgü yazılmış aile anayasasıdır.

Aile konseyi, yönetimde yer alsın ya da yer almasın tüm aile üyelerinin katılımına açıktır. Aile konseyi toplantılarının kimlerin katılımı ile yapılacağı da aile anayasasında düzenlenmektedir. Çoğu kez aile anayasası kapsamında aile konseyinin oluşumunun formüle edildiği görülmektedir. Bilgi edinmek amacıyla aile dışından kişilerin aile konseyine katılmasının önünde de herhangi bir engel bulunmamaktadır. Aile konseyi, gündemi önceden belirlenen toplantılar yapmakta olup, bu toplantılarda gündemde yer alan konular ile birlikte aile içerisinde o dönemde karşılaşılan sorunlar görüşülerek bu sorunlara çeşitli çözümler bulunmaya çalışılmaktadır. Toplantılar düzenli aralıklarla yapılmalı ve önceden belirlenmiş olan tarihler dışında da ihtiyaç duyuldukça bir araya gelmelidir.

Aile konseyinde aile şirketi ile ilgili görüşülen ve kararlaştırılan konular yönetim kuruluna iletilmeli ve böylece yönetim ile aile arasında etkin bir iletişim sağlanmalıdır. Ayrıca kariyer geliştirme politikası, eğitim programlarına katılımın sağlanması konuları da aile konseylerinde görüşülmesi gereken önemli konular arasında yer aldığı gibi, kişisel planlar, aile planları ve işletme planları ana başlıkları altında gündemde olan ya da gündeme sonradan eklenen konular aile konseylerinde görüşülebilir.

Aile konseyinin aile anayasasının hazırlanması, uygulanması ve belirli zaman aralıklarında gözden geçirilmesi, aile ve şirket arasındaki ilişkilerin takip ve kontrol edilmesi, aile değerlerinin yeni gelen nesillere aktarılması ve bunun gibi görevlerini tam ve eksiksiz olarak yerine getirmesi önem arz etmektedir.

Tüm bu açıklamalar ışığında aile şirketlerinin yapılanmalarında, sürdürülebilir başarısının sağlanması için yönetim kuruluna ve aile konseyine yer vererek işlerliklerini sağlamayı hedeflemeleri gerekmektedir.

İç yönerge ve aile anayasasının hazırlanmasından sonra artık, yöneticilik yapacak kişilerin belirlenmesine geçilebilecektir.

Bu belirleme ilk olarak aile üyeleri arasından yapılmalı sonrasında boşta kalan mevkiiler için aile üyeleri dışındaki profesyonel kişiler arasından seçim yapılmalıdır. Şirketin yapısı ve kültürü gözeticilerle oluşturulacak yönetim profilleri ve iç yönerge, hangi özellikleri taşıyan yöneticilerin yönetime atanacağını belirler.



İkinci aşamada ise aile üyelerinden hangilerinin iç yönergede tarif edilen profillere uygun olduğu belirlenir. Böylelikle ailenin şirketin yönetimindeki konumu tespit edilmiş olur. Bu belirleme yapılırken, olabildiğince nesnel davranılması önem taşımaktadır. Şirketin yönetim konularının gerektirdiği nitelikler belirlenmeli; bu niteliklere sahip olan aile üyeleri göreve getirilmelidir.

Aile üyeleri tarafından doldurulmayan konular için profesyoneller görevlendirilmelidir. Aile şirketlerinde profesyonellerin aile üyelerine nazaran hiyerarşik yönden daha aşağıda görevlendirilmeleri tercih edilmektedir. Bu tercihten vazgeçilmese de, görevlendirilen

profesyonellerin bazılarını yönetimde etkin konular verilmelidir. Aile üyeleri kilit konulara yerleştirilmişse, bu konularda karar alınırken mutlaka profesyonellerle fikir alışverişinde bulunulması sağlanmalıdır. Bu tür süreçlerin düzenleneceği yer de yine iç yönergedir. Aile içerisinde büyümüş, eğitim almış, gelenekleri benimsemiş kişilerin yanında dışarıdan atanan profesyoneller çoğunlukla şirket ve politikalarına dışarıdan bakabilmekte, etkin strateji ve yönetim planları oluşturabilmektedir.

#### **Yönetimde özen ve sadakat**

Yönetici ister aile üyesi, ister profesyonel olsun, Türk Ticaret Kanunu'nun (TTK) yönetime ve sorumluluğa ilişkin olarak getirdiği yeni kurallar hakkıyla özümsemelidir. Yöneticilerin özen ve sadakat borcu TTK'da tanımlanmaktadır.

Özenli yönetici, görevlerini tedbirli bir yöneticinin özeniyle yürütmelidir. Sadık yönetici ise, şirket menfaatini dürüstlikle gözetmelidir. Özen ve sadakat borçları, yöneticinin konumunun yeniden tartışılmasını gerekli kılmaktadır. Tedbirli

bir yöneticinin nasıl davranması gerektiği belirlenirken, ölçü olarak şirketin konumu, büyüklüğü ve operasyonları gibi faktörlerin yanı sıra dürüstlük kuralı dikkate alınır. Bir şirketin büyüklüğü ve maruz kaldığı riskler büyüdükçe, yöneticiden beklenen ihtiyatlılık düzeyi de yükselir. Bir yöneticinin sadakat borcunu yerine getirmesi için, şirketin menfaatini doğru teşhis edebilmesi önem taşımaktadır.

Şirketin herhangi bir şekilde zarara uğraması halinde; bu zarara hukuka aykırı ve kusurlu eylemleriyle yol açan yönetici, şahsen tüm malvarlığıyla bu zararın karşılanmasından sorumlu olur. Zarar, sadece bilanço zararı değildir; şirketin malvarlığını azaltan her türü işlem ve eylem, zarara yol açar. TTK'da yöneticilerin hukuki ve cezai sorumluluklarını ayrıntılı olarak düzenlenmektedir.

#### **Aile yöneticisi yetiştirme programları**

Aile yöneticileri, karar alırken geçmişten gelen motiflerin, geleneklerin ve ailenin beklentilerinin de etkisi altındadır. Aile üyesi yöneticilerin bu etkilerden sıyrılarak doğru karar alması ve şirketi kalıcı hale getirmesi için, iyi bir donanım kazanması ve atanacağı mevkiinin gerektirdiği tecrübeyi edinene değin gereken aşamalardan geçmesi sağlanmalıdır. Bu amaçla işletme, muhasebe, hukuk gibi alanların uzmanlarından oluşan seçkin ekiplerin aile yöneticisine yönelik olarak gerçekleştirdikleri, aile yöneticisi yetiştirme programlarından yararlanması aile şirketleri açısından oldukça önem arz etmektedir.



# Aile şirketlerinde yeni neslin liderlik yolu



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

Bir aile şirketinin yeni nesil lideri olmak isteyen kişinin olmazsa olmaz özellikleri şunlardır: şeffaflık, eğitim, sadakat, ilişki kurmak, liderlik, sentez ve kültür.

**A**ile şirketini yönetmeyi isteyen yeni nesil, üniversitenin hangi bölümünde eğitim almayı hedeflemeli, hangi üniversiteye gitmeli? Yurt dışında mı okunmalı yoksa yurt içinde okuyup yurt dışında yüksek lisans mı yapmalı? Mühendis kökenli olup işletme yüksek lisansı mı yapmalı yoksa iktisat/ işletme okuyup yabancı dile mi ağırlık vermeli? Bütün bu soruların cevabı tek: "Değişir." Kişiden kişiye değişir, aileden aileye değişir, sektörden sektöre değişir, şirketten şirkete değişir. Cevap tek ancak ucu açık...

Peki, bir aile şirketinin yeni nesil lideri olmak isteyen kişinin olmazsa olmaz özellikleri nelerdir? Yedi başlıkta topladığımız konuları, örneklerle anlatmaya çalışalım ve beraber düşünelim.

## Şeffaflık

Bir şirket sahibi ailenin ikinci nesilde üç çocuğu olduğunu varsayalım. Bu çocuklardan birisi şirketin pazarlama ve satış işlerini yönetsin, diğeri de finans bölümünü yönetirken aynı zamanda da ikinci nesil liderliğe aday olsun. Üçüncü çocuk da kurumsal hayatı seçmiş ve kendi kariyer yolunu çizmiş olsun. İkinci nesil liderlik adayımızın sınavı başlıyor. Şirketin içerisindeki kardeşiyle diğer kardeşine eşit mesafede durabilecek mi? Şirketle ilgili bilgileri her iki kardeş ile doğru ve dürüst bir biçimde paylaşacak mı? Şirket ile ilgili verilecek olan önemli kararlarda örneğin birleşme, satın alma, yeni yatırım ya da kâr dağıtım gibi yönetim kurulu tarafından alınması gereken kararlarda dışarıda kalan kardeşe ne kadar söz hakkı verilecek? Şirkette çalışan kardeşlere sağlanan maaş ve diğer faydalar piyasa koşullarında mı olacak yoksa onlar dışarıda çalışmak yerine aile şirketini seçtikleri, hayallerindeki işleri, şehirleri veya kurumsal hayatları bıraktıkları için fedakârlık yapmış gibi görünüp farklı bir muameleye mi tabi tutulacaklar?



Şeffaf olmak kelime anlamı itibarıyla çok basit bir sözcük gibi görünse de devreye duygular girdiğinde içinden çıkılmaz bir hal alabilir. Aile içerisinde tartışmalar başladığında duyguları yönetirken bir yandan da şeffaf olmaya çalışmak aile için fazlasıyla stresli olabilir. Çözüm aslında gayet basit; aile üyelerini şirketin durumu konuşmak ve bilgilendirme yapmak için periyodik olarak bir toplantı çağırısı yapabilirsiniz. Bu toplantı çağırısını yaparken mutlaka toplantı konusunu belirlemeniz gerekiyor. Toplantı konusundan uzaklaşmamak için toplantının bir aile yemeği ya da buluşması şeklinde bir restoranda değil de şirketin toplantı odasında yapılmasını öneriyoruz. Toplantının konusunu, başlama ve bitiş zamanını önceden duyurmanız ve buna en başta sizin sadık kalmanız önemli. Toplantıya mutlaka şirketin muhasebecisini, varsa yeminli mali müşavirini, avukatını ve bağımsız yönetim kurulu üyesini de davet edin.

Bu, toplantının profesyonel bir zeminde kalmasını ve gerekli olması halinde bilgiye rahat ulaşıp, hızlı karar almanızı sağlayacaktır. Zor olsa da aile içi ilişki ve duyguları kapının dışarısında bırakmalısınız. Son olarak, tartışılan konuyla ilgili mutlaka tüm aile bireylerinin fikrini almaya çalışmalısınız.

### **Eğitim**

Aile şirketinin gelecekteki liderinin mutlaka finans ve muhasebe bilgisinin olmasını sağlamak faydalı olacaktır. Muhasebe bölümü, şirketlerin çoğunda evrakları düzenli tutan ve arşivleyen, vergi ve devletle alakalı bilimum işleri halletmesi gereken bölüm gibi görünse de aslında şirketlerin kara kutusudur. Nasıl ki uçaktaki kara kutu uçakla ilgili her türlü veriyi kaydediyorsa muhasebe de aynı şekilde şirkette olup biten her şeyi kaydeden ve herhangi bir gereksinimde geriye dönüp bakabileceğiniz muhteşem bir veri bankasıdır. Tabi eğer doğru ve kurallara uygun tutuluyorsa...

Liderin muhasebe bilmesi demek, alacakların ortalama tahsilat süresini bilip nakit akışın yönetilmesini sağlaması, alacakların devir hızını görerek tahsilatları hızlandırmak için harekete geçmesi gerektiğini yorumlaması, depoda duran stokların bilançoda nasıl görüldüğünü bilmesi, bir verinin diğeri ile ilişkisini finansal anlamda kurması demektir. Bunun için liderlik yolundaki adayın muhasebe ve finans bölümü ile yapılan toplantılara mutlaka dâhil edilmesi, aynı şekilde yönetim kurulu toplantılarına katılımının sağlanması ve soru sormak için cesaretlendirilmesi gerekir. Bununla beraber liderin diğer bölümlerde de tecrübe kazanması sağlanmalı, bölümler arası bağlantıları kurmasına yardımcı olunması gerekir.

### Sadakat

Yeni nesil lider adayı sadece şirketin müşterilerine, tedarikçilerine veya çalışanlarına değil iş ortaklarına karşı da sadık olmalıdır. Somut bir örnek üzerinden gidecek olursak; şirketin uzun zamandır kredi ilişkisi içerisinde olduğu bir bankayı düşünelim. Yeni nesil lider adayımız bu bankadan alınan kredi faiz oranı teklifi ile birlikte mutlaka diğer bankalardan da bir teklif alacaktır. Burada kritik olan durum iki banka arasındaki faiz oranlarında çok düşük bir farklılık olduğunda ne yapılacağı konusudur. Birinci nesil sadık olmanın vermiş olduğu içgüdüsel davranış ile o anda biraz fazla faiz ödeyeceğini bilse de yıllardır çalıştığı bankadan vazgeçmeyecektir. Aslında bu içgüdüsel gibi görünen davranışın altında tecrübe vardır. Bu tecrübe şunu söyler, sizi yıllardır tanıyan banka zor zamanlardan defalarca başarıyla çıktığınıza şahit olmuştur. Herhangi bir finansal krizde kredileri geri çağırarak ya da harekete geçmek için sizi tanımayan, yeni çalışmaya başladığınız banka gibi saldırgan davranmayacaktır. Bunun geçici olduğunu bilecek, sizin bunun üstesinden geleceğinizi öngörecektir. Yeni nesil liderin bu durumu kavraması için onu bankalarla yaptığınız toplantılara mutlaka dâhil etmeye çalışmalısınız. Bu toplantılarda sorular sorması için onu cesaretlendirmeli ve pazarlığa sizin yerinize girmesine müsaade etmelisiniz. Liderin fikrini almalı ve karar sürecine girmesini sağlamalısınız.

### İlişki kurmak

Yeni nesil liderin ileride kendisine yol gösterecek profesyonellerle ilişki kurmasını sağlamanın birinci neslindğier hedeflerinden birisi olması gerekir. Şirket içinde ve dışında kuvvetli ilişkiler kurmak zamana yayılması gereken uzun soluklu bir maraton gibi düşünölmelidir. Yeni nesil liderin karar sürecinde danışacağı kişilerle eskiden süregelen bir ilişki kurmuş olması karar sürecindeki süreyi kısaltacak ve doğru zamanda doğru kişilere ulaşım hızlı hareket etmesini sağlayacaktır.

Örneğın bir gün şirketle ilgili bir yabancı ortaklık, halka arz ya da bir birleşme söz konusu olduğunda yeni nesil liderin kapısını çalacağı doğru danışmanları önceden tanıyarak ona avantaj sağlayacaktır. Bu ilişkileri kurmak, yönetmek ve devam ettirmek en az şirkete liderlik etmek kadar önemli ve fayda sağlayıcı olacaktır.

### Liderlik

Geleceğın liderine sizi izlemesi için şans vermelisiniz. Üslubunuz, sorduğunuz sorular, karar alma süreciniz ve bu süreçteki değerlendirmelerinizi gözlemlemesini sağlamalısınız. Birlikte girdiğın toplantılardan sonra toplantıdan ne öğrendiğın sorup, toplantıda başka nelerin sorulabileceğın tartışabilirsiniz. Bir sonraki toplantıda onu soru sorması için cesaretlendirmeli ve sadece şirket içerisinde değil profesyonel kuruluşlarda ve sivil toplum kuruluşlarında da çalışmaya teşvik etmelisiniz.

### Sentez

Yeni nesil liderin bölümler arasında bağ kurmasına yardımcı olmak için tüm bölümlerde çalışması sağlanmalıdır. Bir bölümdeki sıkıntının diğer bölümlere etkisini ve bu etkinin şirkete neler kaybettirebileceğın gözlemlemesine yardımcı olabilirsiniz. Bölümler arası bilgi alışverişinin sağlanması için neler yapılması gerektiğın sorabilir ve birkaç bölümdeki bilgiyi bir araya getirerek bir sonuca varmasını sağlayacak sorular sorabilirsiniz. Satış bölümündeki yavaşlamanın finans bölümündeki nakit akışını düzenlemeye ne gibi etkileri olacağını düşünmesini sağlayabilirsiniz. Üretimdeki herhangi bir kalite probleminin satışlara etkisinin nasıl olacağını bunun çözümü için neler yapılabileceğın tartışabilirsiniz.

### Kültür

Yeni nesil liderinin şirket kültürünün bir parçası olmasını sağlamalısınız. Verilen kararların şirket kültürünü desteklemesi için çaba göstermeli, yeni neslin liderinin şirket içi organizasyonlara katılımını teşvik etmelisiniz. Bu organizasyonlara katılımın şirket kültürünü tanımanın bir parçası olduğunu ve çalışanların bu kültürle birlikte şirketin geleceğın garantisini olduğunu her zaman hatırlayın. Bazen beraber gidilen bir seyahat, evlenen bir çalışanın düğününe katılmak ya da vefat eden bir çalışanın yakını için baş sağlığına gitmek çalışanın şirkete olan bağlılığın artırmaya yetecektir. Beraber kutlanan bir başarı, birlikte yapılan bir piknik, birlikte ağlayıp, birlikte gülmek şirket kültürünün ve yeni liderin benimsenmesine yardımcı olacaktır. Duygusal zekası olmayan bir lider insanları birer makineden farksız görecektir, empati yapmakta zorlanacak ve işletmenin sürekliliğın tehlikeye sokacaktır.





**Son söz**

Kendinizi ve şirketinizde çalışan her bir bireyi, herhangi bir yapbozun (puzzle) bir parçası olarak görün ve parçalardan bütüne gidildiğini unutmayın. Her bir parça (birey), o bütün (şirket) için vazgeçilmez bir değerdir.

Tam da bu noktada sizler için minik bir anekdot, bana da bir dostum anlatmıştı:

20 yıl önce Fransa'ya yerleşmiş bir yakınım, çocukları ve eşi ile birlikte tatilini geçirmek için Türkiye'ye geldiği sırada bize misafir olmuştu. Yanlarında bir de Paul adında Fransız bir arkadaşları vardı. Tanıştıktan kısa bir süre sonra Paul kendisinin Fransa'da yaptığı işten bahsetti. Fakat bahse konu işin anlatımı zamanımızın epeyce bir kısmını almıştı. Onu dinleyen herkes kesinlikle şöyle bir kaniya sahip oluyordu: "Fransa'yı bu adam kurtarıyor; Fransa bugün bu düzeyde ise bu adamın sayesinde. Bu adam olmasa Fransa batır..." Evet, adamın ne iş yaptığını bilmeseniz ve sadece işi ile ilgili anlattıklarını dinleseniz, gerçekten böyle düşünürsünüz.

Oysa Paul sadece bir gümrük görevlisi. Kuleden talimat aldığı anda, yolu kapatan demir engeli yukarı kaldırıyor, insanlar ya da araçlar geçtikten sonra tekrar yerine indiriyor. Tebessüm ettiğinizi görür gibiyim; ama Paul gülmüyor, aksine son derece ciddi. "Ben" diyor, "Eğer dikkatli olmasam ve işimin önemini gözden kaçıırırsam Fransa'ya uyuşturucu da silah da girebilir. 100 gram uyuşturucunun kaç genci bağımlı yapacağını, bağımlı olan gençlerin daha kaç arkadaşını etkileyeceğini düşünün... Ben çalıştığım yerde çok önemli bir iş yapıyorum."

Evet, hikâye böyle bitiyor ve bize de kıssadan hisse almak düşüyor. Bir dostumuzun da dediği gibi "Şirketlerin kahramanları olmaz, önemli olan takımdır!" Sağlıcakla kalın.

Bir yapbozun parçaları gibi, her birey, şirket için vazgeçilmez bir değerdir.



# Aile şirketlerinde eğitim



**Elif Günal Hanavdeloğlu**  
Deloitte Eğitim Hizmetleri A.Ş.  
Head of Deloitte Academy

Deloitte Academy; kalite konusundaki istikrarlı yaklaşımları, zengin eğitim kataloğu, kaliteli eğitimcileri, ihtiyacı anlamak ve yaratıcı çözümler üretmek konusundaki deneyimi ve yaptığı yenilikler ile kendi alanındaki kurumlar tarafından takip edilen bir kurum olmuştur.

Deloitte'un eğitime verdiği önem ve bu alanda 10 seneden fazla süredir yaşadığı tecrübeleri ve aile şirketlerinde eğitimin önemini ele alacağımız "Aile Şirketlerinde Eğitim" başlıklı yazı serimizi, Aile Şirketleri Bülteni'mizde takip edebilirsiniz. İlk yazımızda, öncelikle kısaca eğitim hizmetlerimizi ve bu alandaki yenilikleri size aktarmak isteriz.

Deloitte Eğitim Hizmetleri A.Ş., Deloitte'un denetim, vergi, danışmanlık konularındaki üstün uzmanlık ve deneyimlerini, düzenlediği genel katılıma açık ve kurumların ihtiyaçlarına göre özel olarak hazırlanan şirkete özel eğitimler yoluyla iş dünyası ile paylaşmak amacı ile 2006 yılında kurulmuştur.

Şirketimiz; kalite konusundaki istikrarlı yaklaşımları, zengin eğitim kataloğu, kaliteli eğitimcileri, ihtiyacı anlamak ve yaratıcı çözümler üretmek konusundaki deneyimi ve yaptığı yenilikler ile kendi alanındaki kurumlar tarafından takip edilen bir kurum olmuştur.

Binlerce Deloitte profesyoneli tarafından oluşan güçlü eğitim kadrosu ve iş dünyasında, akademisyen/danışman olarak görev alan ve "üstat" kabul edilen eğitimcileri ile bugüne kadar hem müşterilerinin hem de Deloitte şirketlerinde çalışan her seviyedeki uzmanımızın gelişimine katkıda bulunmuştur. İnternet sitemizde yer alan ve 1.500'den fazla kişinin yanıtladığı anket sonuçlarına göre; müşterilerimizin %76'sı "eğitmen kalitesi" sebebi ile bizi tercih etmektedir. Eğitimlerin sonunda katılımcılar tarafından doldurulan değerlendirme form sonuçlarına göre eğitimlerimiz 5 üzerinden 4,8 puana sahiptir.

**%76**

Müşterilerimizin %76'sı "eğitmen kalitesi" sebebiyle bizi tercih etmektedir.

2015 yılında "Yenilenmek, Güncel ve Öncü Olmak" misyonu ile hem eğitim çeşitliliğini arttırdık, hem de güncelliğini yitirmiş eğitimleri güncelleyerek tekrar canlandırdık. Mevcut eğitim kategorilerimize 5 yeni kategori ekledik ve katalog eğitim sayısını %96 oranında artırarak, zenginleştirdik. İnternet sitemizde ve katalogumuzda yer alan eğitimler genel katılıma açık olarak düzenlediğimiz eğitimlerdir. Bu eğitimler dışında binlerce müşterimizin ihtiyacına özel olarak tasarladığımız çok daha farklı eğitim programlarımız da bulunmaktadır.

Eğitilmiş, güncel bilgiler ile donatılmış bir profesyonel, hem yaptığı işi daha kaliteli yapar, hem işine değer katacak vizyona sahip olur, hem de daha kısa sürede daha çok iş yapabilir. Eğitilmiş, güncel bilgilere sahip yöneticiler ise şirketinin daha dinamik, risklere karşı daha dayanıklı, günümüz trendlerine daha uyumlu bir yapıya ulaşmasına imkân sağlar. Bu şirketler, özellikle aile şirketleri açısından bakıldığında, daha rekabetçi ve daha güçlü bir yapıya sahip olurlar.

2016 yılında, Deloitte Türkiye tarafından aile şirketlerine sunulan danışmanlık hizmetlerini, Türkiye'nin önde gelen şirketlerinin yöneticilerine özel eğitim programları ile desteklemeye devam ediyoruz.

Özellikle aile şirketlerinde yeni neslin eğitimi için çok özel eğitim çözümleri sunuyoruz. 8 ila 20 gün arasında değişen, günümüzde bir yöneticinin bilmesi gereken konulardan derlediğimiz özel eğitim programlarında; finans, muhasebe, ekonomi, kurumsal yönetim, risk, hukuk, vergi, stratejik yönetim, işletmelerde yapılan suistimaller, rekabet, değişim yönetimi, siber güvenlik ve kriz yönetimi gibi başlıklardan oluşan uzun süreli eğitim programları ile geleceğin üst düzey yöneticilerinin gelişimini destekleyerek, şirketlerin daha sağlıklı ve daha uzun ömürlü olmasında önemli bir rolümüz olacağına inanıyoruz.

Önümüzdeki dönemlerde de zengin eğitim kataloğu ve geniş eğitmen kadrosu ile başta aile şirketleri olmak üzere şirketlere, kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik projeleri kapsamında destek olmaya devam edeceğiz.

Aile Şirketleri Bülteni'nin bundan sonraki sayılarında yine sizlere, eğitimlerimiz ile ilgili güncel gelişmeleri, eğitimlerdeki yeni trendleri ve sizlere fikir verebilecek örnek eğitim programlarına yer vermeye devam edeceğiz.

#### Eğitim kategorilerimiz:

- Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS)
- Vergi
- Muhasebe / Finans / Ekonomi
- İç Denetim
- Risk Yönetimi
- Bilgi Teknolojileri Denetim
- Kriz ve Süreklilik Yönetimi
- Siber Güvenlik
- İş Dünyasında Hukuk
- İnsan & Kurum Sağlığı ve Güvenliği

İnternet sitemizden eğitim kataloğumuzu inceleyebilirsiniz.

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



# 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



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



[/deloitteturkiye](https://www.facebook.com/deloitteturkiye)



[/company/deloitte-turkey](https://www.linkedin.com/company/deloitte-turkey)



[/deloitteturkiye](https://twitter.com/deloitteturkiye)



[/instagram.com/deloitteturkey](https://www.instagram.com/deloitteturkey)

Deloitte; İngiltere mevzuatına göre kurulmuş olan Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL") şirketini, üye firma ağındaki şirketlerden ve ilişkili tüzel kişiliklerden bir veya birden fazlasını ifade etmektedir. DTTL ve üye firmalarının her biri ayrı ve bağımsız birer tüzel kişiliktir. DTTL ("Deloitte Global" olarak da anılmaktadır) müşterilere hizmet sunmamaktadır. Global üye firma ağımızla ilgili daha fazla bilgi almak için [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) adresini ziyaret ediniz.

Deloitte, denetim, danışmanlık, finansal danışmanlık, risk yönetimi, 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 225.000'i aşan 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 kullanılmasını sonucunda ortaya çıkabilecek zarar veya ziyandan sorumlu değildir.

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