



Burdur Ticaret ve Sanayi Odası

# TAHKİM KURULU VE AİLE ŞİRKETLERİNİ GELECEĞE TAŞIMAK



2019

## **ÅİLE ŞİRKETLERİNİN ANA SORUNLARI**

- Aile üyeleri arasında beklentilerin çatışması,
- Güç ve yetki devri,
- Kurumsallaşma alt yapısı eksikliği,
- İletişimsizlik.

## **ÇATIŞMAYA VE İFLASA SÜRÜKLEYEN SEBEPLER**

- Kadınlar arası Kıskançlık, Dedikodu ve Rekabet
- Elti, Yenge Çekişmesi
- Onda var, bende niye yok düşüncesi
- Kim ne almış? Onun oğlu hangi arabaya biniyor?
- Biz çocuğumuzu ağır işlerde çalıştırıyoruz, kardeşin çalışmıyor.
- Sen çocuğunun düşmanı mısın?
- Sabahları işe erken giden, işyerini açan sensin, Ailenin enayisi sen misin?
- Kardeşler arası kavga
- Ortaklar arası çekişmeler
- İş ben yapacağım, bir de sana hesap mı vereceğim mantığı
- İktidar hırsı, her şeye hâkim olma, hükmetme duygusu
- Görmezden gelirsek belki yürür anlayışı
- Düşüncelerimizi net ifade edememe, Yanlış Anlaşılma kısaca İletişimsizlik.

## **KONULARINA GÖRE İLE SORUNLAR**

- |                              |      |
|------------------------------|------|
| • Aile içi çatışma           | % 19 |
| • Miras Kavgası              | % 19 |
| • Kardeşler Arası Çatışma    | % 43 |
| • Kardeş-Yeğen-Kuzen Kavgası | % 14 |
| • Aileler arası kavga        | % 5  |







İZKA KABLO – İBRAHİM ÜZÜMCÜ

## MİRAS KAVGASI - SAHTE BELGE SUÇLAMASI



### SANSET GIDA

Tadelle, Sarelle, Sagra ve tarihi İtalyan çikolata markası Pernigotti'yi de bünyesinde bulunduran Sanset Gıda'da aile üyeleri davalık oldu. Şirket ortağı anne iki oğluna karşı dava açtı...





# Ünlü Ayakkabı Markasının Sahibi

## Kemal Tanca Oğlu ile Mahkemelik Oldu



Ak Merkez, Aksa Akrilik ve Ak Enerji başta olmak üzere 17 şirket, 18 Üretim Tesisi



**Kardeşi ve yeğenlerine dava açtı!**

**AKMERKEZ İÇİN KARDEŞ KAVGASI**

## BUTSO EĞİTİM ve SEMİNERLERİ

	Tarih	Seminer Konusu	Semineri Veren	Katılımcı Sayısı
1	20.04.2010	Aile İşletmelerinde Yaşanan Sorunlar ve Çözüm yolları	Nergiz DİCLE	38
2	29.04.2010	Verimlilik ve Verimlilik Artırma Teknikleri	Murat AÇIK	57
3	5.05.2010	Güneş Enerjisi ile Tarımsal Sulama		16
4	10.06.2010	İşletmelerimiz Küresel Rekabete Hazırlamak	Askom Ar-Ge Başkanı Sıtkı ADBULLAHOĞLU	32
5	6.10.2010	Google Adwork Program	Erol ORHAN	18
6	22.10.2010	KOSGEB Destekleri - Ücretsiz	Kemal BİLDİŞ	65
7	6.01.2011	Körfez Ülke Masaları ve Pazara Giriş Eğitimi	İhracatı Geliştirme Merkezi - İGEME	45
8	8.01.2011	Ticari İnternet Kullanımı	Ant Eğitim Danışmanlık – Erol Orhan	18
9	13.01.2011	Kalkınma Ajansı Destekleri	BAKA Uzmanları	34
10	26.01.2011	BAKA Destek programları ve Proje Hazırlama Özellikleri	Ahmet AYDINLI	86
11	27.07.2011	Kur Riski Yönetimi	Tarık BÖREKÇİ	8
12	3.08.2011	İhracata Yeni Başlayanlar için Seminer	TALEP OLMADI	
13	21.01.2012	Yeni Türk Ticaret Kanunu Semineri	Nusred Kurdoğlu	174
14	08.02.2012	Pratik İngilizce Kursu	Halk Eğitim Destekli	58
15	3.03.2012	Satışın Şifreleri	Ayşe KARTAL	30
16	24.03.2012	Etkili İletişim	Yasemin KAYA	22
17	7.04.2012	Takım Çalışması	Erhan ÖZALLI, Oytun YUMŞAK	15
18	14.04.2012	Takım Çalışması	Erhan ÖZALLI, Oytun YUMŞAK	17
19	12.05.2012	Zaman Yönetimi	İlker KALDI	21
20	26.05.2012	Profesyonel Yönetim Becerileri	Umut SAV, Bülent YERLİKAYA	9
21	2.06.2012	Profesyonel Yönetim Becerileri	Umut SAV, Bülent YERLİKAYA	22
22	8.09.2012	Müzakere Teknikleri	İlker KALDI	14
23	29.09.2012	Çatışma Yönetimi	İlker KALDI	17
24	14.03.2015	Takım Çalışması	Dr. Gözdegül BAŞER	12
25	1.04.2015	Pazarlama ve Satış Teknikleri	Ayşe KARTAL	16
26	8.04.2015	Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması ve Sürdürülebilirliği	Dr. Gözdegül BAŞER	22
27	11.04.2015	Etkili İletişim	Ayşe KARTAL	48
28	18.04.2015	Beden Dili	Ayşe KARTAL	28



	<b>Tarih</b>	<b>Seminer Konusu</b>	<b>Semineri Veren</b>	<b>Katılımcı Sayısı</b>
29	22.04.2015	İnovasyon ve Verimlilik	Dr. Gözdegül BAŞER	11
30	7.03.2016	Kadının Adı Var	Doç.Dr. Ertan BECEREN	33
31	9.03.2016	Kosgeb, işkur, baka Destekleri konusunda Seminer	Kurum Uzmanları	45
32	12.04.2016	Çocuğun Gelişiminde Aile ve Okul Engeli	Doç.Dr. Ertan BECEREN	26
33	27.04.2016	Akreditasyon Eğitimi	Dr.Yüksel VARDAR	11
34	6.05.2016	Endüstride 4 Sıfır ve Burdur'un Alacağı Yer	Dr. Rüştü BOZKURT	32
35	17.05.2016	BAKA Hibe Destekleri	Kurum Uzmanı	41
36	18.05.2016	Müşteri İlişkileri Yönetimi Eğitimi	Doç.Dr. Ertan BECEREN	14
37	25.05.2016	Satış Pazarlama İlişkileri Eğitimi	Doç.Dr. Ertan BECEREN	9
38	10.06.2016	Liderlik, Yöneticilik, Girişimcilik Eğitimi	Doç.Dr. Ertan BECEREN	26
39	30.06.2016	Burdur'un Alın Teri, Gençliğin Kariyeri Farkındalık Semineri	Doç.Dr. Ertan BECEREN	80
40	20.07.2016	Kriz ve Stres Yönetimi Eğitimi	Doç.Dr. Ertan BECEREN	49
41	20.07.2016	Kadın Girişimcilere yönelik ; Finansman ve Danışmanlık Destek Programı		23
42	17.10.2016	Dış Ticaret ve e-ticaret Eğitimi		TALEP OLMADI
43	28.11.2016	Odacılık, Kurumsallaşma, Satış Teknikleri Eğitimi	Doç.Dr. Ertan BECEREN	53
44	8.03.2017	Kuşak Çatışması	Dr. Cengiz TAVUKÇUOĞLU	67
45	8.03.2017	Başarıya Giden Yol (Burdur - Üniversite Sınavına Girecek Öğrencilere)	Dr. Cengiz TAVUKÇUOĞLU	586
46	9.03.2017	Başarıya Giden Yol (Göhlisar - Üniversite Sınavına Girecek Öğrencilere)	Dr. Cengiz TAVUKÇUOĞLU	595
47	9.03.2017	Başarıya Giden Yol (Mesleki Teknik Anadolu Lisesi - Üniversite Sınavına Girecek Öğrencilere)	Dr. Cengiz TAVUKÇUOĞLU	284
48	22.11.2017	TS EN ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi Eğitimi	Rasim YILMAZ	18
49	23.11.2017	TS EN ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi Eğitimi	Rasim YILMAZ	18

	<b>Tarih</b>	<b>Seminer Konusu</b>	<b>Semineri Veren</b>	<b>Katılımcı Sayısı</b>
50	30.11.2017	Müşteri, Satış ve İkna	İlker KALDI Eğitim Danışmanlık	20
51	9.12.2017	Türk Eximbank Kredi ve Sigorta İşlemleri Semineri	Eximbank Uzmanı	27
52	20.12.2017	TS EN ISO 9001:2015 Risk Tabanlı Proses Eğitimi		16
53	21.12.2017			
54	27.12.2017	Profesyonel Yöneticilik ve Liderlik	İlker KALDI Eğitim Danışmanlık	20
55	10.01.2018	Kurum Kültürü	İlker KALDI Eğitim Danışmanlık	8
56	18.01.2018	Toplantı Kültürü ve Karar Verme	İlker KALDI Eğitim Danışmanlık	11
57	24.01.2018	Müzakere, Çatışma ve Problem Çözme Teknikleri	İlker KALDI Eğitim Danışmanlık	12
58	7.02.2018	Stratejik Planlama ve Yönetim	İlker KALDI Eğitim Danışmanlık	18
59	13.02.2018	Öğrencilere Vizyonel Eğitim-Doğru Meslek Seçimi	Dr. Cengiz TAVUKÇUOĞLU	366
60	14.02.2018	İş ve Aile Hayatında Kuşak Çatışması	Dr. Cengiz TAVUKÇUOĞLU	46
61	21.02.2018	Kriz Yönetimi	İlker KALDI Eğitim Danışmanlık	8
62	7.03.2018	Stratejik Planlama ve Yönetim	İlker KALDI Eğitim Danışmanlık	20
63	21.03.2018	Ekip Oluşturma ve Ekip Yönetimi	İlker KALDI Eğitim Danışmanlık	16
64	25.04.2018	İnsan Kaynakları Süreci	İlker KALDI Eğitim Danışmanlık	10
65	9.05.2018	İnovasyon/Değişim Yönetimi	İlker KALDI Eğitim Danışmanlık	6
66	27.09.2018	Ekonomik Krizde İşletme Yönetimi	Prof.Dr. Ramazan AKTAŞ	109
67	21-22.11.2018	Öğrencilere Yönelik-Sınav Kaygısının Giderilmesi	Sait ÇAMLICA	940
68	21.11.2018	Velilere Yönelik-Çocuğun Eğitim Hayatında Anne ve Babanın Rolü	Sait ÇAMLICA	25
69	10.01.2019	Yönetim ve Organizasyon	Prof.Dr. Demet VAROĞLU	50
70	6.02.2019	Finansal Yönetim	Dr. Cahit SÖNMEZ	32



## BUTSO TAHKİM KURULU

Ülkemizde olduğu gibi ilimizde de işletmelerin büyük bir kısmı Aile işletmelerinden oluşmaktadır. Gerek Aile işletmelerinin kendi içinde yaşadığı olumsuzluklar ve gerekse dış kaynaklı sorunlardan dolayı işletmelerimiz zarar görmekte, işletmelerimizin sürekliliği sağlanamamaktadır.

BUTSO; işletmelerimizin kendi içinde çıkan sorunlara mahkemeden evvel çözüm bulabilmek amacı ile Tahkim Kurulu oluşturulmasına karar vermiştir.

Bu kurul sizden gelecek talepler doğrultusunda; gizlilik esasına dayalı, tarafları karşılıklı dinlemek sureti ile makul, mantık ölçüsünde çözüm bularak yardımcı olmayı hedeflemektedir.

### Tahkim Kurulu;

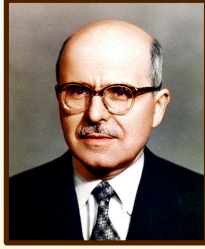
1	Yusuf KEYİK
2	Ömer ÇELİKER
3	İbrahim SOLAK
4	Ali GÜR
5	Ercan AKIN
6	Şevket AKSÖZ
7	Kadir GÖNÜLAÇAR

# AİLE ŞİRKETİ

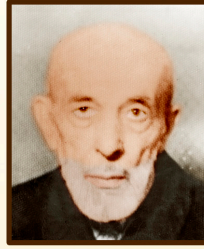
## Genel Görünüm :

- İşletmelerin % 95 Aile işletmesi
- 3.ncü kuşağa devreden Aile işletmesinin oranı % 10
- Aile İşletmelerin ömürleri yaklaşık 3 kuşak ve 34 yıl sürmekte.

## BURDUR TİCARET VE SANAYİ ODASI 1943 - 2019 MECLİS BAŞKANLARI



HÜSNÜ  
HELVACIOĞLU  
1943-1951



HASAN  
ÖZSARI  
1951-1952



AHMET  
ÖZARAL  
1952-1954



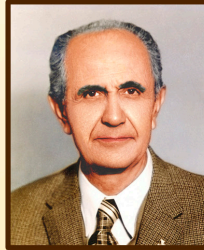
HÜSNÜ  
KAYMAKAMOĞLU  
1954-1954



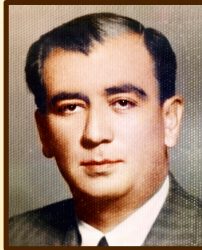
MEHMET  
BERBEROĞLU  
1954-1960



RIFAT  
KANRICI  
1956-1960



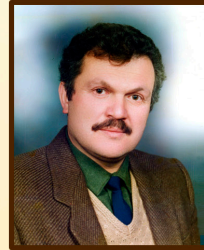
NURETTİN  
SERDAROĞLU  
1960-1964



MEHMET  
HATİPOĞULLARI  
1964-1966



NEVZAT  
AKDEMİR  
1966-1984



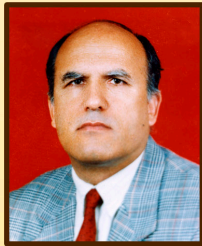
EROL  
ÇOKSEZEN  
1984-1987



MEHMET  
KÜÇÜKKABAK  
1987-1992



VURAL  
KANRICI  
1992-1997



ALİ İHSAN  
ERMAN  
1993-1995



OSMAN  
KISAOĞLU  
1997-1999



SALİH  
DİNÇER  
1999-2001



ALAETTİN  
SEÇİLMİŞ  
2002-2002



LÜTFÜ  
AKÇAY  
2002-2005



FEYZİ  
OKTAY  
2001-2002  
2005-.....



ÖMER  
ÇELİKER  
2018 -

**BURDUR TİCARET VE SANAYİ ODASI**  
**1923 - 2019 YÖNETİM KURULU BAŞKANLARI**



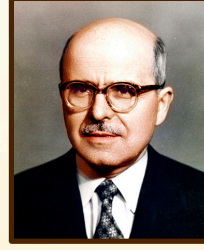
ŞÜKRÜ  
BAYER  
1923-1939



MUSTAFA  
ALTIN  
1939-1941



ÖMER  
KURTOĞLU  
1941-1942



HÜSNÜ  
HELVACIOĞLU  
1942-1952  
1960-1964



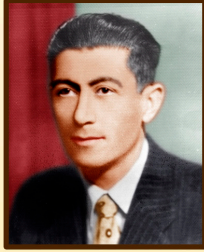
MEHMET  
DAYIOĞLU  
1952-1954



NİYAZI  
ERDEM  
1954-1956



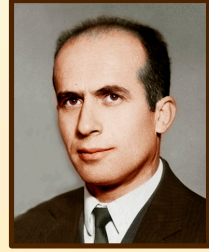
MEHMET  
BERBEROĞLU  
1960-1964  
1964-1966



FETHİ  
KUT  
1966-1968



CENGİZ  
ÇİFTÇİ  
1968-1969



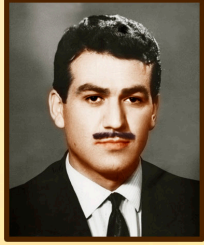
METİN  
ÇOKSEZEN  
1969-1969



MÜMTAZ  
DAYIOĞLU  
1969-1970



NURETTİN  
BOYACIOĞLU  
1970-1975



VAHİTTİN  
UZELİ  
1975-1979



METİN  
ÇÖLLÜ  
1979-1987



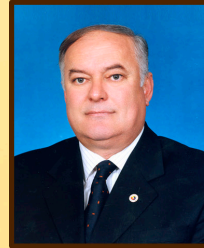
KAYHAN  
ERTUĞRUL  
1987-1995



ALAATTİN  
İÇOĞLU  
1995-1997



SALİH  
DİNÇER  
1997-1999



OSMAN  
KISAOĞLU  
1999-2002



YUSUF  
KEYİK  
2005- .....

**1923 YILINDAN BU GÜNE KAÇ FİRMAMIZ FAALİYETİNİ  
SÜRDÜRMEKTEDİR ?**

## YABANCI AİLE İŞLETMELERİ

	İşletme Adı	Ülke Adı	Kuruluş Yılı	Nesil	Faaliyet Alanı
1	Kongo Gumi	Japonya	578	40	İnşaat
2	Hoshi Ryokan	Japonya	718	46	Hotel İşletmeciliği
3	Chateau de Goulaine	Fransa	1000	34	Şarap Üretimi
4	Fonderia Ponlificia Marinelli	İtalya	1000	31	Döküm
5	Barone Ricasoli	İtalya	1141	28	Şarap ve Zeytinyağı Üretimi
6	Barovier &Toso	İtalya	1295	20	Cam Üretimi
7	Hotel Pilgrim Haus	Almanya	1304	19	Hotel İşletmeciliği
8	Ricgard de Bas	Fransa	1326	18	Kağıt İmalatı
9	Torrini Firenze	İtalya	1369	19	Altın İşletmesi
10	Antinori	İtalya	1385	19	Şarap Üretimi

## YERLİ AİLE İŞLETMELERİ

	İşletme Adı	Kurucusu	Kuruluş Yılı
1	Hacı Bekir Lokumları	Hacı Bekir	1777
2	İskender	Mehmetoğlu İskender Efendi	1860
3	Vefa Bozacısı	Hacı Sadık	1876
4	Karaköy Güllüoğlu	Hacı Mehmet Güllü	1871
5	Kuru Kahveci Mehmet Efendi	Mehmet Efendi	1871
6	Komili	Komili Hasan	1878
7	Çöğenler Helvacılık	Rasif Efendi	1883
8	Cemilzade	Şekerci Udi Cemil Bey	1883
9	Hacı Şakir	Hacı Ali	1889
10	Konyalı Lokantası	Ahmet Doyuran	1897

# AİLE VE ŞİRKETLER

**AİLE** : Duygusal ilişkiler hakimdir.  
**ŞİRKET** : Mantık ve kurallar hakimdir.

“Aile, şirkete hizmet ettiği sürece, her ikisinin de sağlıklı bir şekilde devamlılığı sağlanır. Fakat şirket aileye hizmet etmeye başlarsa, ikisinin de sonu iyi olmaz”

**Peter Drucker**

## Şirket Anlayışımız :

- Herkesin şirkette olmak istediği,
- Tüm aile bireylerin tıkkış tepiş doluştugu bir yer görünümündedir.

**Oysa;** şirketi farklı kurumsal bir yapı olarak düşünmeli, profesyonel kim yönetecek ise o yönetimde bulunmalıdır. Yöneten kişi de belirli zaman aralıkları ile hesap vermelidir.

## AİLE ŞİRKETLERİNİN ÖZELLİKLERİ

- Ailenin geçimini sağlamak veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulur.
- Yönetim kademelerinde; aile üyeleri yer alır ve kararların alınmasında da etkilidirler.
- Aileden en az iki kuşak işletmede çalıştırılır.
- Başlangıçta beklentiler sınırlıdır.
- Şirketin ismi ve prestiji ailenin ismi ve prestiji ile birlikte gelişir.
- Şirket Politikası genellikle aile menfaatleriyle uyumludur.
- Kararlar kısa vadeli (hatta günlük) olarak alınır.
- Şirketin temsilinde yetkilerin iç içe geçtiği görülür.
- Şirket içinde aile fertleri ayrıcalıklıdır.
- Aile bağlarından kaynaklanan “duygusallık”la, iş ilişkilerinden kaynaklanan “mantıklı davranma” durumları zaman zaman birbirleriyle çelişir.
- Yönetici pozisyonlarının belirlenmesinde; Aile bağları ve yakınlık derecesi etkilidir.
- Ataerkil bir yönetim anlayışı hakimdir.
- Yönetim Kurulu Başkanı (kurucu) ve Genel Müdür genellikle aynı kişidir.

## AİLE İŞLETMELERİNİN GÜÇLÜ YÖNLERİ

- Hızlı karar verirler.
- Çalışmaları güvene dayalıdır.
- Değişen piyasa şartlarına kısa sürede adapte olurlar.
- Gelecek kaygısı ile uzun vadeli düşünürler.
- Hedefe ulaşmak için ortak amaç birliği vardır.
- Aile bütünlüğünden doğan “Biz” bilinci hakimdir.
- Kültür ve ahlaki değerleri uyumludur.
- İşletmeye bağlılık,
- Zamana dayalı bilgi ve deneyim,
- Zaman, çalışma ve para konusunda esneklik,
- Finansal kaynak temininde aile fonları kullanılır.
- İşe odaklanma ve mesai gözetmeksizin çalışılır.

## AİLE İŞLETMELERİNİN ZAYIF YÖNLERİ

- Akrabalar arasında ayrımcılık,
- Aile fertlerinin menfaatleri doğrultusunda çıkan sorunlar,
- Aile içi sorunların işe yansması,
- Aile fertleri arasında rekabet,
- Öz sermaye ile büyüme isteği, Finansal yetersizlik
- Yetki ve sorumlulukların tanımlanmaması,
- Otoritenin ailede toplanması,
- Fikir ayrılığı, uyumsuzluklar v.b. çıkar çatışmaları,
- Verilere dayalı analize itibar edilmez. Tecrübe ön plandadır.
- Patronların profesyonellerle yarışmaları ve onları küçük görme eğilimleri,
- İşin çekirdeğinden gelinmesi ve işin çok iyi bilinmesine karşılık yönetimde yeterli bilgi ve deneyimin olmaması,
- Yetki devri planının olmayışı.

## BAŞARILI AİLE ŞİRKETLERİ NASIL ÇALIŞIYORLAR

- Aile bireylerinin; çalışan ve yöneticilerle diyalogları güçlü
- Aile, çalışanlarına karşı adil, davranışlarında ölçülü
- Aile adı ile ürün özdeşleştiği için ürün kalitesi önemli
- Hızlı ve sistemli karar alırlar
- Aile bireylerinin eğitimi için kullanılan bir sistem vardır
- Aile bireyleri iş konusunda sürekli olarak eğitilir
- Aile üyeleri sürekli olarak araştırırlar ve değişime açıktır
- Profesyonel yöneticiler, aile karşısında kendilerini zayıf hissetmezler
- Yönetim Kurulunda etkin çalışanlarla, şirketten bağımsız çalışan üyeler bulunur.
- Çocuklarını bir başka firmada eğitirler, kurum kültürü oluşunca da kendi işletmelerinde değerlendirirler.
- Lider; işi zamanında devretmesini bilir

“Başarılı bir ortaklık için olmazsa olmaz kurallardan biri “Şirketin Yönetim Kurulu Üyeleri hiçbir şekilde eşleri ile birlikte bir araya gelmez. İş başka, özel yaşam başkadır. 1954 yılından bu yana ortaklık hayatı süresince birbirimize çok dikkatli ve çok saygılı davrandık. Yüksek sesle birbirimize konuşmadık. Karar alındıktan sonra birbirimizi eleştirmedik, alınan kararların arkasında durduk” **Üzeyir GARİH**





# ŞİRKETİMİZİ GELECEĞE TAŞIMAK

## Ana İlkeler

- 1- Şeffaflık
- 2- Adalet ve Hakkaniyet
- 3- Hesap verilebilirlik
- 4- Sorumluluk ve sınırların belirlenmesi

## KURUMSALLAŞMA

Aile şirketlerinin temel amaçlarından birisi, şirketlerin devamlılıklarını temin ederek, sonraki kuşaklara devretmektir.

Kurumsallaşma; bir işletmenin faaliyetlerini, kişilerin varlığına bağımlı olmadan sürdürülebilmesini ve geliştirebilmesini sağlayan sistemdir.

### *Gelecekte var olmak için;*

- 1- Aile Anayasası
- 2- Stratejik Planlama
- 3- Organizasyon Yapısı
- 4- Yetki Devri ve Yetkilendirme

## 1- Aile Anayasası

Aile Anayasası; Şirketlerin sürdürülebilirliğini sağlamak başta olmak üzere aile üyelerinin harcamalarından, aile üyeleriyle profesyoneller arası ilişkilerin düzenlenmesine, haleflik seçiminden aile konseyi ve Yönetim Kurulu yapılarının ve üyelerinin birbirleriyle etkileşimlerine kadar önemli konuları düzenleyen, şirkete mensup aile üyeleri arasında imzalanan bir sözleşmedir.

### *Aile Anayasasının Amacı*

- Aile şirketine sağlam bir temel oluşturmak,
- Ortaklar ve Yöneticiler için güven inşa etmek,
- Aile üyelerinin tercihlerini bir araya getirmek,
- Ailenin mülkiyet birliğini korumak ve aile işletmesinin geleceğine ilişkin aile bağlılığını güçlendirmek,
- İşletmenin gelecekteki sahipleri olacak neslin işletmedeki rollerine ilişkin beklentilerini şekillendirmek,
- Aileyi bir arada tutmak ve gereksiz yanlış anlamlardan dolayı ortaya çıkabilecek anlaşmazlıkları baştan kural koyarak önlemek,

**Not :** Aile Anayasasının uygulanabilir olabilmesi için yetkin tüm aile fertlerinin bu anayasayı kabul etmeleri ve birlikte imzalamaları gerekmektedir.

### *Aile Anayasası Nasıl Olmalıdır?*

- Ailenin kültürünü ve Değer yargılarını yansıtmalı
- İçeriği eksiksiz ve ihtiyaca uygun olmalı
- Kurallar birbiri ile tutarlı olmalı
- Devir kararında yeni neslin isteklerini ve hayattan beklentilerini dikkate almalı
- Etkin tüm Aile bireyleri tarafından kabul edilip, imzalanmalı
- Uygulamadaki eksiklikler için yaptırım uygulanmalı
- Tarafsız ve Aile üyelerine eşit mesafede olmalı.

### **Aile Anayasası ile ilgili görüşler**

**KOÇ HOLDİNG:** Kararlar, 7'si profesyonel, 13 üyeli yönetim kurulunda alınıyor. Aile komitesinde; Koç Ailesi'nin yatırım kararları görüşülüyor. Bunun dışındaki kararlar yönetime tavsiye olarak sunuluyor.

Koç Holding'de aile bireylerinin çalışması, ast ve üstlerin performans değerlendirmesine bakılarak yapılıyor. Aile bireyleri bütün çalışanlara uygulanan süreçten geçmek zorundalar. "Aile Anayasası" uyarınca, gelecek kuşaklar için kariyer planlama ve geliştirme programları sistematik bir şekilde yerine uygulanıyor. Bu nedenle yetki devri sorunu da yaşanmıyor.

**SABANCI HOLDİNG:** McKinsey'in danışmanlığında "Aile Konseyi" ve "Aile Anayasası" kavramalarını uygulamaya başladı. "Aile Konseyi"ne üyelik için kişinin holdingde belirli bir hisse payının bulunması şartı aranıyor. Bu konseyde kardeşler, eşleri, çocukları ve damatlar üye olarak yer alıyor. Toplantılar ise 3 ayda bir yapılıyor.

"Aile Anayasası" ile aile bireylerinin işe girmesi için, belirli kurallar benimsenmiş. Aile konseyi kendi içinde kurallar koymuş ve belirli prensiplerle hareket eden bir yapı oluşturmuş. Örneğin, üniversiteyi bitirmiş bir aile üyesinin, kaç yıl içinde genel müdür yardımcısı olabileceği anayasada yazılı.

**ECZACIBAŞI:** Ailede gelecek kuşaklara sorumluluk devrini ve aile bireylerinin hangi şartlar altında görev alabileceklerini belirleyen kurallar, "Aile Anayasası"nda ortaya konulmuş. Bu anayasa ise topluluğun kurucusu Nejat Eczacıbaşı tarafından hazırlanmış ve titizlikle uygulanıyor.

Aile Meclisi'nin görevleri arasında "hedeflerin belirlenmesi", "kaynakların verimli değerlendirilmesi" ve "üst yönetimin atanması" var. Bu kararlar dışında kalan her türlü işlev, profesyonellerin yetkisine bırakılıyor. Anayasa, aile üyeleri, hiçbir şekilde konuları dışında müdahalede bulunamıyor.

**İNCİ HOLDİNG (İnci Akü) :** "Aile Konseyi"nde, aile üyelerinden 14 yaşını dolduran veya evlilik yolu ile aileye katılan herkes bulunuyor. Konseyi üyesi olan herkes, karşılıklı mutabakat ile aile konseyi üyeleri arasından kendine bir kariyer danışmanı seçiyor.

Aile üyelerinin işe alınma şartları da kurallarla belirlenmiş. Buna göre, aile üyelerinin üstleri, aile üyesi olmayan yöneticilerden seçiliyor. Ayrıca, 2 yılı aynı yerde olmak üzere, en az 3 yıl başka bir şirkette çalışmış olma ve en az 1 terfi şartı da aranıyor.

**KURTSAN (Otacı) :** Anayasa, aile fertlerinin şirkete katılımını belli kurallara bağlıyor. Anayasayı, ailenin bütün üyeleri birlikte hazırlamış. "Bunlara uyabilen kalacak, uymayan grup dışında çalışacak" ilkesi benimsenmiş.

Şirkette çalışabilmenin de şartları ortaya konulmuş. En az 3 yıl başka bir işyerinde çalışma, en az iki terfi, üniversite mezunu olma ve iki yabancı dil gibi şartlarını yerine getirenlere grupta iş veriliyor. Ancak, işe de en alt düzeyden başlıyorlar.

**BAKİOĞLU (Bak Ambalaj) :** "Aile Anayasası"nda, aile bireylerinin grup şirketlerinin çalışma alanı ile ilgili çok iyi eğitim almış olmaları ve en az bir dili ana dili gibi bilmeleri şartı aranıyor. Aile bireyleri, iş yaşamına, eğitim sürecindeki kısmi çalışma ile atılıyorlar. Ardından da düzenli iş yaşamı ve onun içindeki eğitim aşaması devreye giriyor. Aile bireylerinin yönetim kurullarında görev alması için ise profesyonellerin görüş ve önerileri dikkate alınıyor.

**ABALIOĞLU:** “Aile Konseyi” ve “Aile Anayasası” çalışmalarını devam ediyor. “Aile Konseyi”nin ana amacını, samimi bir atmosferde birlik, beraberlik ve kaynaşma ortamının sağlanmasını oluşturuyor. Konsey içerisinde işle ilgili konular görüşülüp, bilgilendirme yapılıyor. Konsey, yönetim ile ilgili bir takım tavsiye kararları alabiliyor. Fakat şirket yönetimine doğrudan bir müdahale yapılmıyor. Konsey şirketin yönetiminde yetkili ve sorumlu değil.

## **2- Stratejik Planlama**

Şirketlerin uzun dönemde hayatını devam ettirebilmek, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanmak, Katma değeri artırabilmek amacıyla sahip olduğu üretim faktörlerinin etkili ve verimli olarak kullanılma sürecidir.

## **3- Organizasyon Yapısı**

- Şirketinize uygun, kullanışlı bir organizasyon yapısı tanımlanmalı
- Tüm görev, yetki ve sorumluluklar belirlenmeli
- Görevi sürdürecektir personelin sahip olması gereken asgari nitelikleri tespit edilmeli
- Etkin bir toplantı yönetim sistemi oluşturulmalı
- İş Planlama ve görev takip sistemi olmalı
- Raporlama sistemi,
- Kurumun Aylık faaliyetlerini değerlendirme toplantıları yapılmalı
- Genel Kurul, Yönetim Kurulu ve İcra Kurulu mekanizmalarının ilişkisi tanımlanmalı

## **4- Yetki Devri ve Yetkilendirme**

Nesiller arası şirket yetkilerinin devredilmesini sağlayarak, şirket sürekliliğini güvence altına almaktır.

### ***Yeni Nesillere Devir Planı***

- Şirketin; geleceğine yönelik planlar
- Şirketin; gelecekteki yöneticilerine ilişkin planlar
- Sonraki Yönetici/yöneticilerin belirlenmesi
- Belirlenen kişilerin eğitimi ve göreve hazırlanması
- İkinci neslin şirkete karşı duyarlılığının artırılması ve sorumluluk almasının sağlanması
- Sonraki nesillere yönelik eğitimler
- Yeni nesil yöneticilerinin seçimi
- Gelecek nesillerin şirkete hazırlanmasına yönelik program

### ***Yeni nesillere devirde en çok yapılan yanlışlıklar***

- Devire yönelik bir sistem oluşturmamak veya var olan sisteme uygun hareket etmemek,
- Çocukların işi kendi işyerlerinde öğrenmeleri
- Yeni nesilleri yeterince eğitmeden devri gerçekleştirmek
- Devri gerçekleştirmekte geç kalmak ve emekli olamamak.

## **BİRBİRİMİZİ ANLAYAMAMA ; NESİL FARKLILAŞMALARİ**

### **1925 – 1944 Doğumlular (75- 94 Yaş Sessiz Kuşak)**

- Komşuluk ilişkileri kuvvetlidir.
- Saygı, sadakat ve toplum değerleri ön plandadır.
- Çok çalışma ve toplumsal değerlere adanmışlık vardır.

### **1945 – 1964 Doğumlular (55-74 Yaş BB-Bebek Bomdardımanı)**

- İkinci dünya savaşı sonrasına rastladığı için Patlama kuşağı da denilmektedir.
- Radyo, bantlı teyp, merdaneli çamaşır makinelerini görmüştür.
- İhtilal ve Çok partili dönemi yaşamışlardır.
- Soğuk savaşın bitmesi ve globalleşme bu devirde gerçekleşmiştir.
- İdealist ve Kuralcıdır.
- Sadakat duyguları yüksek ve kanaatkardır.
- Uzun süreli bir yerde çalışabilirler.
- Takım çalışmalarına önem verirler.
- Yüz yüze sohbeti tercih ederler.
- Gelecekteki beklentileri; emeklilikte rahatlık ve düzenli bir hayattır.
- Türkiye'nin % 19 kısmını oluşturmaktadır.

### **1965 – 1979 Doğumlular (40-54 Yaş X Kuşağı)**

- Kanaatkâr, toplumcu, sadık ve idealisttir.
- İş yerlerine bağlı aynı işte yıllarca çalışabilir,
- İyi iş imkânları olduğunda da değişkenlik gösterebilirler,
- E-posta ve telefonlarla tanışmıştır.
- Problemlerini kafa yorarak, çevresindekilerle tartışarak çözerler.
- Bu nesil, bireysel olarak kendi öz güveni olan ve kendi kendine çalışarak ve okuyarak bilgiye hâkim olmak isteyen bir nesildir.
- Türkiye'nin % 22 kısmını oluşturmaktadır.

### **1980 – 1999 Doğumlular (20-39 Yaş Y - Milenyum Kuşağı)**

- Teknolojik imkânların bulunduğu bir dünyaya yetişmişlerdir.
- Bilgisayar, Facebook, Twitter, Akıllı tabletler, Cep Telefonu ve teknolojiye dosttur.
- Kendini sosyal medya aracılığı ile ifade etmek isterler.
- Problemlerin çözümünde interneti kullanırlar.
- Takım çalışmasına yatkınlardır.
- Farklı beklenti, ümitlere ve tercihlere sahiptir.
- Eğlence, gezme, yaşama, yeni şeyler deneme, başarı, para, alışveriş, ne istediğini bilme, hayallerinin peşinden koşma, sorgulama, sevdiklerine zaman ayırma özelliklerine sahiptir.
- Özgür olmayı severler.
- Sık sık iş değiştirirler, Sadakat duyguları zayıftır.
- Kendilerinin değil, yeteneklerinin yönetilmesinden hoşlanırlar.

- Kısa sürede yetki ve sorumluluk alıp terfi yapmak isterler.
- Yeteneğe ve başarıya daha fazla saygı gösterirler.
- Daha fazla ücret alacağı işyerini değil, değer verildiği işletmeyi tercih ederler.
- Takdir edilmeyi beklerler.
- Yenilikçi fikirlere sahiptir.
- 7/24 Sosyal medyayı kullanırlar.
- Teknolojiyi yakından takip ederler.
- Alışverişlerini internet üzerinden yaparlar.
- Özgürlüğüne düşkündürler.
- Öğrenmeye isteklidir.
- İşbirlikçi ve sabırsızdır.
- Markalı bir işte çalışmak en büyük göstergeleridir.
- Fikir ve önerilerinin dinlenmesini isterler.
- Takdir edilmeyi beklerler.
- Hedeflere uygun çalışmayı tercih ederler.
- Gelecekle ilgili en büyük endişeleri tatminsizliktir.

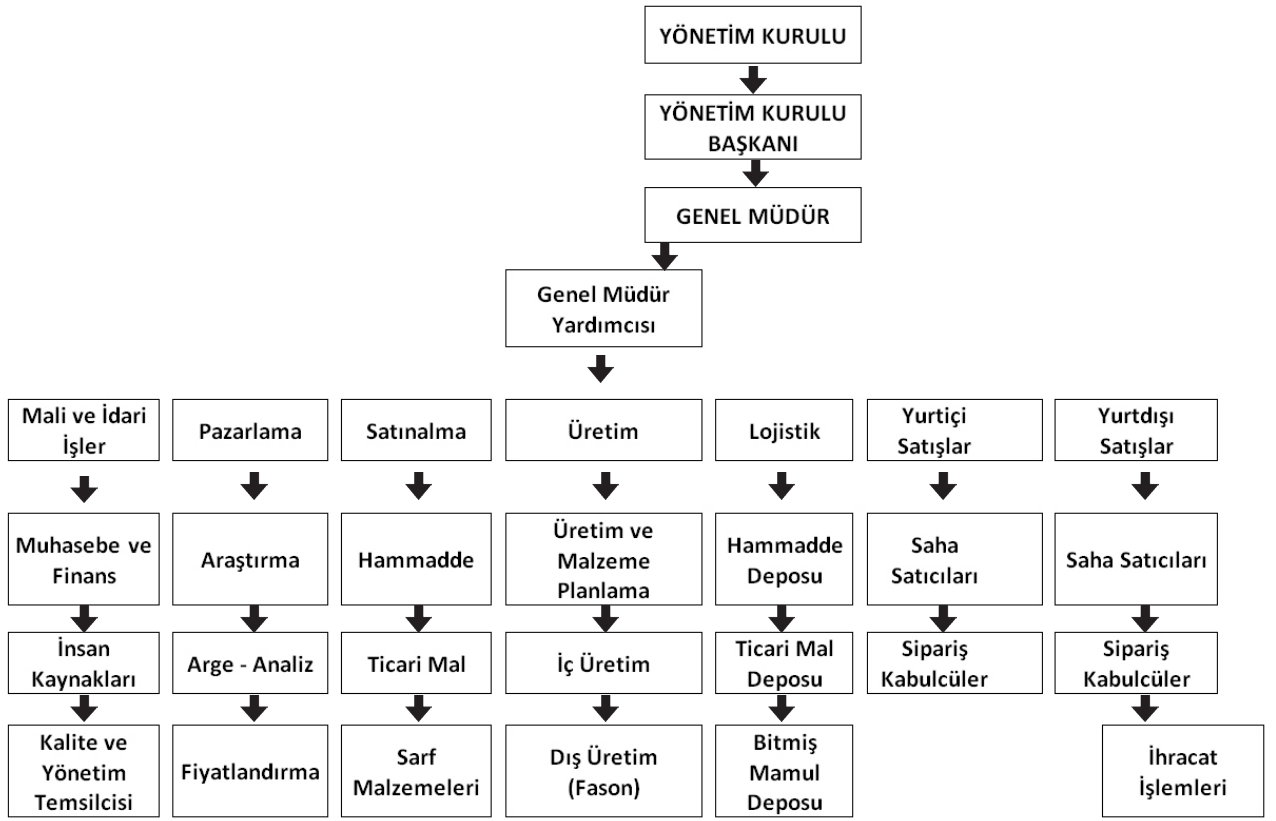
#### 2000 – 2020 Doğumlular (19 Yaş ve sonrası Z Kuşağı – Kristal Nesil)

- Dünya zevkine düşkün,
- Teknolojiyi hızlı kavrayan,
- Bilgisayar, cep telefonları ve teknolojik aletlerle büyümektedir.
- Kararsız ve doyumsuz tüketicidirler.
- Sorgusuz yaşamak isterler.

Genel söylem; **“Babalar kurar, oğullar yer, torunlar batırır”**



## İş Planına Örnek



## Görev Tanımlarına Örnek

<b>Unvan:</b> Genel Müdür
<b>Bağlı Bulunulan Bölüm/Birim:</b> Yönetim Kurulu
<b>Bağlı Bulunulan Amir:</b> Yönetim Kurulu Başkanı

<b>Özet Görev Tanımı:</b> Kanun ve nizamla uygun; şirketi temsil etmek, şirketin karlı ve istikrarlı büyümesini sağlamak.
<b>Pozisyonun Gerektirdiği Öğrenim:</b> 4 yıllık Üniversite (İktisat, İşletme, Maliye, Hukuk, Kamu Yönetimi, Mühendislik)
<b>Pozisyonun Gerektirdiği Tecrübe:</b> 5 yıl
<b>Pozisyona Adaptasyon Süresi:</b> 2 Yıl
<b>Yabancı Dil:</b> İngilizce
<b>Yetkinlikler:</b> Takım Liderliği Sorun Çözme Becerisi Profesyonellik İletişim Yeteneği Temsil Yeteneği

### GÖREV ve YETKİLERİ:

- 1- Firmanın karlı ve istikrarlı bir şekilde büyümesi için kısa, orta ve uzun vadeli hedefler belirlemek,
  - 2- Mali ve İdari İşler, Pazarlama, Satın alma, Üretim, Lojistik, Yurtiçi Satışlar ve Yurt Dışı Satışları sevk ve idare etmek
  - 3- Firma için gerekli organizasyon planlamasını yaparak Yönetim Kurulu'nun onayına sunmak,
  - 4- Gerekli kapasite, işgücü, makine, malzeme ve bütçe ihtiyacını belirlemek,
  - 5- Aylık faaliyet raporlarını ve analiz sonuçlarını gözden geçirmek,
  - 6- Bölümlerin üretim raporlarını kontrol etmek ve değerlendirmek,
  - 7- Firma içi işbirliğini ve bilgi akışını sağlamak,
  - 8- Yönetim Kurulu'nun temsilcisi olarak şirket içi ve dışı yazışmaları yapmak,
  - 9- Firmanın mali, ekonomik, sosyal, teknolojik, hukuki ve çevresel şartlara uyumlu olarak çalışmasını sağlamak,
  - 10- Firmanın geleceğine ilişkin gelişmeleri takip etmek, doğabilecek fırsatları ve karşı karşıya kalınabilecek tehlikeleri değerlendirerek Yönetim Kuruluna bilgi vermek,
  - 11- Firmanın kültürünü, imajını ve kimliğini geliştirecek çalışmaları organize etmek ve gerçekleştirilmesini sağlamak,
  - 12- Organizasyon yapısına uygun olarak çalışanların en yüksek performans ile çalışmalarını sağlamak için gerekli koordinasyonu sağlamak ve denetlemek,
  - 13- Tüm bölümlerin faaliyetlerinin düzenli, ekonomik ve verimli yapılabilmesi için gerekli desteği vermek,
  - 14- Yönetim gözden geçirme toplantılarını yönetmek,
  - 15- Kalite yönetim sisteminin sürekliliği ve etkinliği için gerekli kaynakları, tahsis etmek ve yönetimin bu konuya olan bağlılığını sürdürmek,
  - 16- Gelişme ve iyileştirme çalışmaları ile ilgili kaynakları sağlamak ve öncelikleri belirlemek,
  - 17- Pazarlama - satış faaliyetleri için uygulanacak politikayı (fiyat, ödeme vb) belirlemek,
  - 18- Müşterilere verilecek teklifleri, sipariş ve sözleşmeleri gözden geçirmek ve onaylamak,
  - 19- Alınan siparişlerin takibini sağlamak,
  - 20- Satın alma onayını vermek veya verdirmek,
  - 21- Müşterilerden kendisine bildirilen memnuniyetsizliğin çözümlenmesini sağlamak, memnuniyetsizliklerin giderilmesine yönelik olarak düzeltici faaliyet talep edilmesine ve yerine getirilmesine destek vermek,
- Yetki** : Üst Yönetimin vermiş olduğu yetki ve sorumluluklar çerçevesinde çalışır.
- Yetki Devri** : Yokluğunda Genel Müdür Yardımcısı yetki ve sorumluluklarını devralır.

<b>Unvan:</b> Mali ve İdari İşler Müdürü
<b>Bağlı Bulunulan Bölüm/Birim:</b> Genel Müdür
<b>Bağlı Bulunulan Amir:</b> Genel Müdür Yardımcısı

<b>Özet Görev Tanımı:</b> Mali ve İdari İşler Müdürü; kurumsal faaliyetler sonucu oluşan tüm mali ve idari işleri genel kabul görmüş finans-muhasebe ilkeleri ve yürürlükte bulunan kanun ve mevzuatlara uygun olarak yönetilmesi.
--

<b>Pozisyonun Gerektirdiği Öğrenim:</b> 4 yıllık Üniversite (İktisat, İşletme, Maliye)
<b>Pozisyonun Gerektirdiği Tecrübe:</b> 5 yıl
<b>Pozisyona Adaptasyon Süresi:</b> 1 Yıl
<b>Yabancı Dil:</b> İngilizce
<b>Yetkinlikler:</b> Stratejik Planlama ve İş Planlarının oluşturulması ve koordine edilmesi konularında yetkin, Kuruluşun büyüme ve gelişim stratejilerine yön verebilecek bakış açılarına sahip,

### **GÖREV ve YETKİLERİ:**

- Finansal yatırımların yönetimi, ilgili raporların hazırlanması, şirket hedefleri doğrultusunda şirket bütçesinin oluşturulması ve şirketin nakit akış planlamasının yapılması,
- Şirket bütçesini ve yönetsel raporları hazırlayacak, bilanço, gelir tablosu, beyannameler ve vergi mevzuatına hakim,
- Finansal raporlama, nakit akışı ve maliyet raporlamaları konusunda tüm süreçlerin yönetilmesi,
- Finansal planlama, kontrol, nakit akışı, kredi ve banka işlemleri konusunda tüm süreçlerin yönetilmesi,
- Genel muhasebe, maliyet muhasebesi ve maliyet raporlarıyla ilgili tüm muhasebe süreçlerinin yönetilmesi,
- Vergi ve diğer resmi yükümlülüklerin yerine getirilmesi,
- Mali ve İdari İşler bölümünün idare olarak yönetilmesi

Firmanın hukuksal konularını şirket avukatı ile koordineli yürütülmesi İşlerin kontrol edilip sorumlu olarak üstlerine rapor edilmesi

- Dönemsel mali tablo ve raporların hazırlanmasını sağlamak,
- Firmanın bankalar, kredi kuruluşları, diğer mali kuruluşla ve devlet daireleri ile olan ilişkilerini yürütmek.
- Personel Özlük işlerinin (maaş ödemesi bordrolama vb.) işlerin yönetimi ve denetimi KOSGEB ve diğer kurumlardan alınan teşvikler ve takipleri

**Yetki** : Üst Yönetimin vermiş olduğu yetki ve sorumluluklar çerçevesinde çalışır.

**Yetki Devri** : Yokluğunda Mali ve İdari İşler Müdür Yardımcısı yetki ve sorumluluklarını devralır.



<b>Unvan:</b> Hammadde Depo Sorumlusu
<b>Bağlı Bulunulan Bölüm/Birim:</b> Lojistik
<b>Bağlı Bulunulan Amir:</b> Lojistik Şefi

**Özet Görev Tanımı:**  
Depodaki ürünlerinin kontrollü şartlar altında bulunmasını, depoya giriş/çıkış işlemlerinin düzenli şekilde yapılmasını sağlamak ve stokların sürekli kontrolünü yapmak.

**Pozisyonun Gerektirdiği Öğrenim:**  
En az lise mezunu

**Pozisyonun Gerektirdiği Tecrübe:**  
2 yıl

**Pozisyona Adaptasyon Süresi:**  
3 Ay

**Yetkinlikler:**  
MS Office Programları, B sınıfı sürücü belgesi sahibi  
Askerlik hizmetini tamamlamış,  
Dürüst ve güvenilir, Bay

### **GÖREV ve YETKİLERİ:**

1. Müşteri veya tedarikçiden malzemeleri eksiksiz teslim almak,
2. Stok kontrolünü yapmak ve Satış ve Mühendislik Direktörlüğüne bilgi vermek
3. Depo güvenliğini sağlamak
4. Depo malzeme giriş/çıkış işlemlerinin kontrollü bir şekilde yapılmasını sağlamak.
5. Alımı gerçekleştirilmiş olan malzemeleri teslim almak ve düzenli bir şekilde istifleyerek stok kaydını yapmak.
6. Alınan siparişlerin sevkiyata hazırlanmasını sağlamak.
7. Sevk edilecek malzemeleri araçlara yüklemek.
8. Deponun temizlik ve düzenini sağlamak.

**Yetki** : Üst Yönetimin vermiş olduğu yetki ve sorumluluklar çerçevesinde çalışır.

**Yetki Devri** : Yokluğunda Ticari Mal Depo Sorumlusu yetki ve sorumluluklarını devralır.



## KURUMSALLAŞMIŞ İŞLETMELERDE

- Aile Anayasaları vardır.
- Organizasyon Yapıları mevcuttur.
- Üst ve Alt sorumluluklar belirlenmiştir.
- Görev Tanımları yapılmış, Görevler açık, net, anlaşılır dildedir.
- Kişilerin ayrılması ile sistem çökmez.
- Alternatif çalışan veya yetkili belirlenmiştir.
- Sistem hesap vermeye müsaittir.

## EK ÖNERİLER

- Önemli kararlarda; Yönetim Kuruluna dışarıdan tarafsız bir Yönetim Kurulu üyesi çağrılmalıdır.
- Kıdem tazminatları, Makine Tesis, Taşıtlar ve Demirbaşlar v.b. Amortisman Payları için fon ayrılmalı.
- Telafisini yapamayacağımız mal ve hizmetlere yönelik sigortalama yaptırılmalı.
- Aylık Bilanço, Kar Zarar cetvelleri çıkartılarak analizi yapılmalı.
- Kullanılabilir sermaye ile atıl sermaye miktarları belirlenmeli.
- Atıl sermaye her an paraya çevrilebilecek değerlerden oluşturulmalı.
- Veriler düzenli raporlanmalı,
- Periyodik stok sayım ve kontrolleri yapılmalı.
- Bilgisayarlar geçmiş güne kapatılmalı.
- Maaşlar Görev Tanımlarına orantılı olmalı.
- Gün sonlarında; kasa ve banka hareketleri kontrol edilerek onaylanmalı.
- En önemlisi; Parayı hesaplayan ile Parayı dağıtan aynı kişi olmamalı.
- Devlet destekleri ve teşvikler periyodik olarak takip edilmeli.



# DESTEKLER

## TİCARET BAKANLIĞI

<https://kolaydestek.gov.tr/>

## TÜBİTAK

<https://www.tubitak.gov.tr/> (destekler)

## İŞKUR

<https://www.iskur.gov.tr/isveren/tesvikler/kadin-genc-ve-mesleki-yeterlilik-belgesi-olanlarin-tesviki/>

## KOSGEB

<https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekler/3/destekler>

## BAKA – BATI AKDENİZ KALKINMA AJANSI

<https://baka.gov.tr/>

## TKDK – TARIM VE KIRSAL KALKINMAYI DESTEKLEME KURUMU

<https://burdur.tkd.gov.tr/Default.aspx>

## İLETİŞİM

Adres : Yeni Mah. Şehit Teğmen Halil Demirörs Cd.  
No:2 BURDUR  
Telefon : 0.248.234 62 05 (Pbx)  
Fax : 0.248.233 67 34  
Web : [www.butso.org.tr](http://www.butso.org.tr)  
e-mail : [info@butso.org.tr](mailto:info@butso.org.tr)

# AİLE ANAYASASI

Bu Anayasa, 4 bölüm ve 20 maddeden oluşmaktadır. “Genel Hükümler” başlığını taşıyan birinci bölümde Anayasa’nın gerekçesi, amacı, ailenin misyonu, değerleri, aile içi ilişkiler yer almaktadır. “Çalışma İlişkileri”nin ele alındığı ikinci bölümde, aile dışından ya da aile üyelerinden olan çalışan ve yöneticilere ilişkin düzenlemeler, şirkette görev alan aile üyelerinin uymaları gereken kurallar ele alınmıştır. Anayasa’nın üçüncü bölümü aile toplantılarına, aile konseyi ve üyelerine, konseyin çalışma şekil ve görevlerine ilişkin hükümlerin yer aldığı “İdari Yapılanma”ya ayrılmıştır. “Mülkiyet” başlığını taşıyan son bölümdeki hükümler ise şirketin mülkiyet yapısı ve bu yapıda meydana gelebilecek değişimlere ilişkin düzenlemeleri içermektedir.

## BAŞLANGIÇ

### BÖLÜM 1- GENEL HÜKÜMLER

### BÖLÜM 2- ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ

### BÖLÜM 3- İDARİ YAPILANMA

### BÖLÜM 4- MÜLKİYET

### BÖLÜM 1 GENEL HÜKÜMLER

#### BÖLÜM 1

#### GENEL HÜKÜMLER

#### Gerekçe

**MADDE 1–** Bizler, ..... ailesi olarak, ailemizin istikbalini güvence altına almak üzere, birarada ve aynı hedefler için çaba göstermenin gerekliliğine inanmaktayız. Aile üyelerinin farklı düşünebilme özgürlükleri saklı kalmak şartıyla, en yüksek uyumu sağlayacak şekilde, ailenin çıkarları ve işletmemizin/şirketimizin/şirketlerimizin bekası için çalışmaya kendimizi adanmış bulunmaktayız. Bu yöndeki kararlılığımızı göstermek üzere işbu belgenin hazırlanması ve tüm aile bireylerince imzalanması uygun görülmüştür. Aile Anayasası’nda yer alan ilkeler ve değerler, aileye yeni katılacak üyeler için de geçerli ve bağlayıcıdır.

#### Amaç

**MADDE 2–** Bu belgenin amacı, ailenin ve sahip olunan işletme/şirket(ler)in istikbali açısından, aile üyelerinin gerek kendi aralarındaki gerekse işletme/şirket(ler) ve çalışanlarla ilişkilerinin çerçevesinin belirlenmesi, karşılıklı görev, yetki ve sorumlulukların ortaya konulmasıdır. Aile ve işle ilgili tüm ilişkilerde bu belgenin esas alınmasının, karşılıklı sevgi ve saygıya dayalı, aile bağlarını güçlendiren, birlikte çalışmaktan haz duyulan, etkili ve verimli bir çalışma ortamının oluşturulmasına ve devamına katkıda bulunacağına inanıyoruz.

**MADDE 3–** Bizler, aileye yüksek bir yaşam standardı sağlayan işletme/şirket(ler)imize gerekli önemin verilmesi lüzumunun farkındayız. Bu açıdan işletme/şirket(ler)imizin çıkarlarının ailenin çıkarlarının önünde tutulması, uzun vadede

ailenin çıkarlarının da güvence altında olmasını sağlayacaktır. Kurucularımızın bize bırakmış oldukları mirası çocuklarımız, torunlarımız, çalışanlarımız ve toplum için korumayı ve geliştirmeyi temel gaye edinmiş bulunmaktayız. Böylelikle ülkemizin refah ve mutluluğuna en fazla ve en anlamlı katkıyı yapacağımıza gönülden inanıyoruz. Bugün sahip olduğumuz işletme/şirket(ler)imizin yine aile bünyesinde kalması, yenilerinin kurulması ve geliştirilmesi nihai hedeflerimiz arasındadır. Yürüttüğümüz her faaliyetin yasalar, sosyal sorumluluk ve etik ilkeler çerçevesi içerisinde kalmasına azami özeni göstermek yaşamsal bir önem taşımaktadır.

### **Aile Değerleri**

**MADDE 4–** Ailemizin ismi en değerli varlığımızdır. Sahip olduğumuz iyi şöhreti sürdürmek ve işletme/şirket(ler)imizin sürekliliğini sağlamak en başta gelen önceliklerimiz arasındadır. Bu öncelik, herkes tarafından tanınan bir aile olmanın önünde gelmektedir. Gösteriştenden uzak, sade bir yaşam tarzı ile iş yaşamındaki diğer ailelere örnek oluşturmak hedefimizdir. Aile üyeleri birbirlerine karşı her zaman samimi ve dürüst davranmalıdır. Aile üyelerinin kendi aralarında ve çalışanlarla olan ilişkilerinde hakkaniyet, profesyonel çalışma ilkeleri, yenilikçilik ve fırsat eşitliğinin sağlanması, temel aile değerlerimiz arasındadır.

### **Aile Bireyleri Arasındaki İlişkiler**

**MADDE 5–** Aile üyelerinin her zaman ve her şartlarda ailenin özel alanına saygı göstermesi ve koruması beklenir. Diğer aile üyelerini riske atacak her türlü davranıştan uzak durulmalıdır. Aile üyeleri, aileyi ilgilendiren konuları toplum önünde tartışmamalıdır. Karşılaşılan sorunlar ve güçlüklerin aile bireylerinin kendi aralarında çözümünü için çaba harcanması, üçüncü kişilerin olaylardan etkilenmemesi veya müdahil olmaması için azami gayret gösterilmelidir.

## **BÖLÜM 2 ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ**

### **Profesyonel Yönetim**

**MADDE 6–** İşletme/Şirket faaliyetlerinin yönetiminde ve yürütülmesinde profesyonellik ön plandadır. Profesyonellikten kasıt, objektif ölçütlerin, somut verilerin, bilgi ve deneyimin karar almada temel yol gösterici olmasıdır. Başarılı bir işletme/şirket yönetimi için aile içi dengelerin gözetilmesinden ziyade iş yaşamında genel kabul görmüş kural ve yöntemlere uygun hareket edilmelidir. Aile üyeleri ve diğer çalışanlarla ilişkilerde şeffaflık, doğruluk, güven, saygı ve hakkaniyet ön plandadır.

Profesyonellik ilkesi gereğince, aile üyesi personelin seçimi, atanması, yükseltilmesi, ödüllendirilmesi, gelecek kuşakların şirket yönetiminde görev alması kararları bilgi, deneyim, performans, liyakat ölçütlerine ve Görev tanımındaki şartlar da dikkate alınmak sureti ile yapılacaktır.

## **Aile Üyesi Yöneticiler**

**MADDE 7-** Aile üyelerinin, işletme/şirket(ler)in yönetim organlarında görev alabilmek için sahip olmaları gereken bilgi ve becerilerin rasyonel bir biçimde belirlenmesi Aile Konseyi'nin görevidir. Bilgi, görgü, deneyim ve performans düzeyi elverişli ise aile üyeleri uygun yönetim kademelerinde görev alabilir. Bir aile üyesinin yöneticilik vasıflarına sahip olup olmadığının değerlendirilmesinden ve izlenmesinden Aile Konseyi sorumludur.

Bir işletme/şirket çalışanının belirli yönetim kademelerine doğrudan atanmak için sadece aile üyesi olması yeterli değildir. Özellikle işletme/şirket(ler)in Yönetim Kurulu, Aile Konseyi gibi organlarına başkanlık edecek aile üyelerinin, vizyon sahibi, eğitilmiş, ileri yönetim becerilerine sahip olması gereklidir. (Gerekli şartlar Görev tanımında yazılıdır) Performansı ve yöneticilik vasıfları yetersiz bulunan aile üyelerinin gerekli bilgi ve becerileri kazanması için gerekli olan önlemler alınmalıdır. Bu önlemlere rağmen yönetim becerisi yetersiz görülen aile üyesi görevi bırakmaya davet edilir. Konsey, gelecekte işletme/şirket(ler)in yönetiminde görev alması öngörülen aile bireylerinin kişisel ve mesleki gelişimleri için yol gösterici olmak ve gerekli önlemleri almakla yükümlüdür.

İşletme/Şirket(ler)de görev alacak aile üyelerinin, ilke olarak en alt seviyeden işe başlamaları ve mümkün olduğunca fazla kademede çalışarak işin bütününe hakim olmaları istenir. İşe yeni başlayacak aile üyelerinin hangi kısımda ve hangi kademedен işe başlayacağı işletme/şirket yönetim kurulu tarafından belirlenir. Alınan karara ilişkin olarak yönetim kurulu aile konsey toplantısında bilgi vermek zorundadır.

## **Aile ve İşin Sınırları**

**MADDE 8-** Aile işletme/şirket(ler)i, aile üyelerinin aynı hedefler doğrultusunda birlikte çalışmalarını, ailenin bütünlüğünün ve saadetinin devamı için elverişli bir ortam oluşturmalıdır. Bununla birlikte, aile üyeleri kendi özel hayatlarıyla işletme/şirket işlerinin yürütülmesi arasında bir denge kurmalıdır. Dolayısıyla aile fertlerinin özel işleriyle işletme/şirket işlerinin birbirine karıştırılmamasına azami özenin gösterilmesi gerekir. Ailevi sorunlarının iş yerine, şirket sorunlarının ise aile ortamına taşınmaması, aile üyelerinin aralarındaki ilişkilerin daha sağlıklı bir şekilde sürmesine ve işletme/şirket yönetiminin sürekliliğine katkı sağlayacaktır.

## **Aile ve İşletme Amaçlarının Ayırımı**

**MADDE 9-** İşletme/Şirket(ler)imizde işletme amaçlarıyla ailenin amaçları arasında bir dengenin gözetilmesi gerekir. Eğer bu iki grup amaçtan biri öne çıkıyor ve diğer grup sürekli göz ardı ediliyorsa önemli yönetim sorunları ortaya çıkacaktır. Bu nedenle işletme amaçlarının ve aile amaçlarının ayrı ayrı belirlenmesi ve değerlendirilmesi gereklidir. Eğer iki tür amaç birbirinden farklı yönlerde hareket ediyorsa aile işletme/şirket(ler)inin uzun vadeli çıkarları gözetilerek bir seçim yapılmalıdır. Amaçlar arasındaki ayrımın net bir biçimde

yapılmaması işletme/şirket yönetiminde bir kargaşa yaratacak, çalışanların kafası karışacak ve kararların rasyonel alınmadığına kanat getireceklerdir.

Bu tür sorunların çözümünde atılacak ilk adımlar aile ile işletme arasındaki sınırların belirginleştirilmesi, tarafların görüşlerinin öğrenilmesi, birbiriyle çatışan amaçların hassasiyetle ele alınması ve ilk bakışta ne tam olarak aileyle, ne de tam olarak işletmeyle ilgili görünen konuların açıklığa kavuşturulması olmalıdır.

### **Personele Yaklaşım**

**Madde 10-** İşletme personeli, işletme/şirket(ler)imizin uzun vadeli başarısındaki en önemli öğedir. Bu nedenle, personelin işlerini severek, azimle ve verimli bir şekilde yerine getirmelerini sağlayacak ortamların sağlanması ve özendiricilerin geliştirilmesi gereklidir. Böylece işini sahiplenen ve sorumluluk alan personele sahip olmak mümkün olacaktır. Tüm personelin kendi çıkarlarıyla işletme/şirketin ve şirket paydaşlarının (müşteriler, tedarikçiler, devlet, çalışanlar, sivil toplum kuruluşları gibi) çıkarları arasında bir paralellik olduğunu idrak etmesi için çaba gösterilmelidir.

### **Profesyonel Yöneticiler**

**MADDE 11-** Aile üyelerinin sürekli bir arada bulunmaktan ötürü, benzer şekilde düşünen, birbiriyle aynı öngörüye sahip bir grup haline gelme riski her zaman vardır. Bu bağlamda profesyonel yöneticiler, işletme/şirket(ler)in faaliyetlerine aile üyelerinkinden farklı bir pencereden bakma potansiyeline sahiptir. Profesyonel yöneticilerin aile üyeleri gibi düşünmeye zorlanması yerine, farklı düşünceleri dile getirmeye ve alternatifler geliştirmeye teşvik edilmesi, daha sağlıklı bir yaklaşımdır. Profesyonel yöneticilerin düşüncelerinin dikkate alınması, çok sesli, demokratik bir çalışma ortamı ve katılımcı yönetim tarzının oluşmasına yardımcı olacaktır.

## **BÖLÜM 3 İDARİ YAPILANMA**

### **Aile Toplantıları**

**MADDE 12-** Aile üyelerinin, işletmeye bağlılıklarının devamını ve önemli sorunlarla başa çıkabilmelerini sağlamak düzenli aralıklarla toplanması önemlidir. Aile üyeleri arasındaki uyumun bozulacağı korkusuyla kritik konuların tartışılmasından endişe edilmemeli, bilakis saygı ve hoşgörüle yürütülecek tartışmalar teşvik edilmelidir. Aile dışından işletme/şirket çalışanları ya da danışmanlar da gerektiğinde toplantılara davet edilebilir.

Aile toplantılarının kendisinden beklenen faydaları sağlaması açısından tartışılması istenen konularda aile üyelerinin fikrinin alınması, aile üyelerinin tamamının toplantılara katılması, toplantıların içeriğine ilişkin kuralların oluşturulması ve bunlara uyulması (toplantıların zamanı ve süresi, nelerin tartışılacağı vb.) önemlidir.

## **Aile Konseyi'nin Kurulması**

**MADDE 13-** İlgili yasalara göre oluşturulması gereken Yönetim Kurulu, Denetim Kurulu gibi organların yanı sıra, ailenin iş yaşamındaki etkinliğini arttırmak ve aile ile iş ilişkilerini düzenlemek üzere "Aile Konseyi"nin meydana getirilmesi önemlidir. Aile Konseyi, tüm aile bireylerinin aile ve iş değerleri, politikalar ve geleceğe ilişkin kararlar almak üzere düzenli aralıklarla bir araya geldiği, örgütsel ve stratejik planlama organı olarak işlev görecektir. Aile üyeleri bu toplantılarda görüşlerini, aile ve işletme/şirket(ler)le ilgili beklentilerini paylaşırlar. Konseyin temel amacı, işletmeleri/şirket(ler)i ve aileyi etkileyen konuları anlamak ve bunlara ilişkin sorunları çözmektir. Böylece, politikaların netleştirilmesi ve aile üyelerine iletilmesi mümkün olabilecektir.

Konseyin, aile bireylerinin kararlara daha fazla katılımını ve böylece bilgi alışverişini arttırmayı, diğer aile üyelerine karşı açık olmayı, bilgiyi paylaşmayı, tartışmayı ve demokratik bir yaklaşımı teşvik etmesi beklenir.

## **Aile Konseyi'nin Üyeleri**

**MADDE 14-** Aileye ait işletme/şirket(ler)in yönetiminde görev alsın ya da almasın, işletme/şirket(ler)de hissesi olan aile üyeleri ile bunların birinci derece akrabaları arasında 18 yaş üzerindeki Aile Konseyine üye olabilirler. Bu tanımın dışında kalan aile üyelerine de Konsey'in oybirliği ile konsey üyeliği sıfatı verilebilir. Hisse sahibi olmasına karşın 18 yaşını doldurmamış gençler/çocuklar Konsey toplantılarına katılabilir ancak oy hakkını ebeveyni/vasisi aracılığıyla kullanabilirler. Konseyin faaliyetlerinin etkinliğini arttırmak üzere aile dışından danışmanlar da, üyelerin tamamının rıza göstermesiyle, Konseye dahil edilebilir.

Aile Konsey'ine, Konsey Başkanı başkanlık eder. Konsey Başkanı, aile üyelerinin aday göstereceği Konsey üyeleri arasında yapılacak seçimle belirlenir. Üyelerin 2/3'ünün oyunu alan kişi Başkan seçilir. İlk iki turda Başkan seçilemezse, 3. turda en fazla oyu alan isim Başkan olarak atanır. Başkanın görev süresi aksi karar verilmedikçe 2 yıldır. Aile üyelerinin 1/3'ünün önerisi ve üyelerin 2/3'ünün oyu ile Başkanın görevi sona erdirilebilir.

Aile Konseyi bir Yürütme Kurulu tarafından yönetilir. Yürütme Kurulu başkan, başkan yardımcısı ve bir üye'den oluşur. Aile Konseyi Başkanı aynı zamanda Yürütme Kurulu'nun doğal başkanıdır. Başkan'ın önerdiği 3 isim arasından Konsey'de yapılacak oylamalarda en çok oyu alan Konsey üyesi başkan yardımcılığı görevini üstlenir. Başkan ayrıca konsey üyeleri arasından birisini yürütme kuruluna üye olarak atar. Yürütme Kurulu başkan yardımcısı ve üyenin görev süresi 1 yıldır. Bir üyenin aynı göreve tekrar seçilmesi veya atanması olanaklıdır.



## **Aile Konseyinde Karar Alma, Toplantı ve Toplantı Gündemi**

**MADDE 15–** Aile Konseyinde her üyenin 1 (bir) oy, kurucu üyelerin 2 (iki) , Başkanın 3 (üç) oy hakkı vardır. Konsey Başkanı'nın alınan kararları bir sonraki toplantıda tekrar görüşülmek üzere geçici süreyle reddetme hakkı vardır. Konseyde alınacak kararlar, yürürlükteki hukuki düzenlemelere, etik ilkelere ve genel kabul görmüş işletmecilik ilkelerine aykırı olamaz. Hangi kararların oy birliği, hangi kararların oy çokluğu ile alınacağı, Aile Konseyi Yürütme Kurulu tarafından belirlenecektir. Konsey'de alınan kararlar, karar defterine kaydedilir ve süresiz saklanır.

Aile Konseyi, her ayın ikinci Cumartesi günü Konsey Yürütme Kurulu tarafından belirlenecek yerde toplanır. Zorunlu nedenler olması durumunda toplantı tarihi 10 günü geçmemek kaydıyla ertelenebilir. Toplantı yeri olarak işletme/ şirkete ya da aile üyelerine ait işyerleri ve meskenlerin kullanılmamasına özen gösterilecektir. Konsey toplantılarına Konsey Yürütme Kurulu'nun belirlenen gündeme göre üyeler dışında da davetli çağırma hakkı vardır.

Toplantıdan en az 3 gün önce Yürütme Kurulu bütün üyelere toplantı gündemini ulaştırmak zorundadır. Toplantı gündemi belirlenmeden önce Konsey Yürütme Kurulu bütün konsey üyelerine tek tek başvurup önerilerini almak zorundadır. Şirketle ya da Konseyle ilgili önerileri veya şikâyetleri olan Konsey üyelerinin talep etmeleri durumunda Konsey Yürütme Kurulu veya Kurul adına Konsey Başkanı, üye ile görüşmek zorundadır. Konsey, Başkan ya da aile üyelerinin talebi üzerine olağanüstü toplantıya çağırılabilir. Aile üyelerinin toplantı talebine, tüm üyelerin 1/3'ünün destek vermesi gerekir.

## **Aile Konseyi'nin Faaliyetleri**

**MADDE 16–** Aile Konseyinin faaliyet alanına şu konular girmektedir: gelecekteki yöneticilerin seçimi ve yetiştirilmesi, emeklilik şartlarını belirleme, hisse ve hissedarlık sözleşmesi düzenleme, aile üyelerinin işletme/şirket(ler)de çalışma şartları, mülkiyet ilişkileri ve mülkiyet devri, şirket stratejilerini gözden geçirme, Konsey Başkanı ve üyelerinin seçimi, görevde kalma süresinin belirlenmesi, aile üyelerinin sorumluluk alanları, Aile Anayasası üzerinde değişiklik yapma hakkı, Anayasa'ya aykırılık durumlarında alınacak disiplin önlemleri.

## **BÖLÜM 4 MÜLKİYET**

### **Aile İşletme/Şirket(ler)inin Mülkiyeti**

**MADDE 17–** İşbu Aile Anayasa'sı, aile fertlerinin gelecekteki mülkiyet haklarını korumayı ve mülkiyete ilişkin hususların açıklığa kavuşturulmasını amaç edinmiştir. İşletme/Şirket(ler)in sermaye yapısını, sahiplik kompozisyonunu değiştirmek gibi aile üyelerinin durumunu etkileyecek konular Aile Konseyinde tartışılmalı ve üzerinde uzlaşma sağlanmalıdır. Aileye ait olan ve gelecekte aile tarafından kurulacak olan işletme/şirket(ler)in mülkiyetinin aile içinde kalması

esastır. Aile Konseyi, aile bireylerinin mülkiyet ve menfaat çatışmasına girerek dağılmasını önleyecek yasal ve mali tedbirlerin alınmasından sorumludur. Konsey ayrıca, Miras Hukuku, Şirketler Hukuku ve Vakıflar Hukuku açısından uygun formülleri/yapıları oluşturmakla yükümlüdür.

### **Şirket Hisselerinin Elden Çıkarılması**

**MADDE 18–** İşletme/Şirket(ler)e ait hisselerine sahip olan aile üyeleri, bu hisselerini elden çıkarma yolunu seçtiklerinde bunu ilk önce Aile Konseyi'ne bildirmekle yükümlüdürler. Mülkiyetin aile içerisinde kalması açısından, elden çıkarılması düşünülen hisselerin ailenin diğer üyelerine devri yoluna gidilmesi şarttır. Hisselerin satış değeri, Konseyde yapılan görüşmeler yoluyla saptanır. Eğer bu konuda görüş farklılıkları ortaya çıkarsa, hisse değerinin belirlenmesi için aile dışından uzman yardımı alınabilir.

İşletme/Şirketin bütünüyle bir başka şirkete satılması veya bir başka işletme/şirketle birleştirilmesi durumlarında aile üyelerinden belirlenen hisse değerlerini ödemeyi kabul eden olursa, öncelik aile üyesine verilmek zorundadır. Böyle bir talebi olan aile üyesi yoksa, şirketin devri ya da başka bir şirketle birleştirilmesi kararının alınabilmesi için Aile İstişare Konseyinin 15. madde de belirtilen hakları saklı kalmak kaydıyla en az 2/3 çoğunluk aranacaktır.

### **Aile Üyelerine Hisse Verilmesi**

**MADDE 19–** Aile üyelerine verilecek olan malvarlıkları, kâr payları, menkul kıymetler, pay senetleri, şirket(ler) gibi maddi unsurların dağıtım esasları ve bu konuda ileride yapılacak değişiklikler, başta kurucu (lar) olmak üzere Aile Konseyi tarafından belirlenir. İşletme/Şirket kurucuları sağlıklarında kendilerinden sonra mirasın nasıl paylaşılacağını açıklığa kavuşturmakla yükümlüdür. İşletmelerin/ Şirket(ler)in yönetiminde görev alacak genç aile bireylerine ve sonraki kuşaklara yapılacak hisse dağıtımında, adalet, performans, liyakat ve işletme/şirket(ler)in yönetimine katkı esas olacaktır.

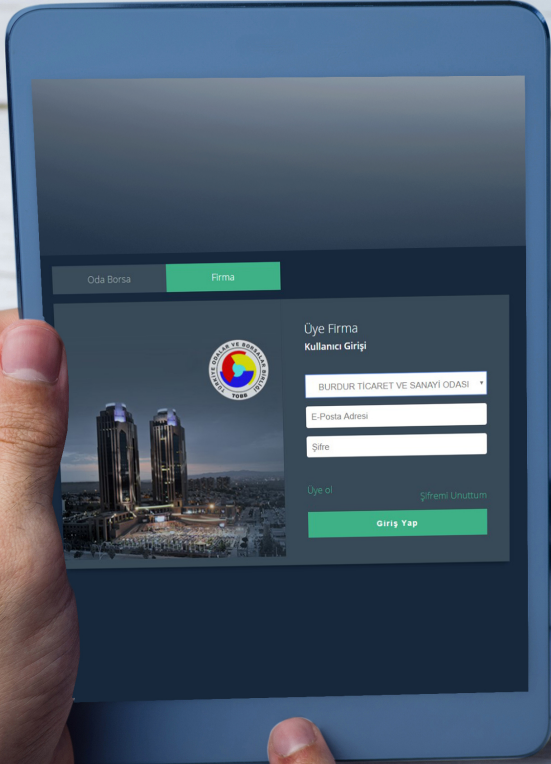
### **Yürürlük**

**MADDE 20–** Bu Anayasa, Aile Konseyini oluşturan üyelerin oybirliği ile kabulünden itibaren yürürlüğe girer. Anayasadaki hükümlere uygun hareket edilmesini sağlamak Aile Konseyi'nin sorumluluğundadır.



## SAYIN ÜYELERİMİZ;

**AİDAT ÖDEMELERİNİZİ WEB SİTEMİZ ÜZERİNDEN KREDİ KARTI İLE ONLINE OLARAK YAPABİLİR, E-İMZALI BELGE TALEBİNDE BULUNABİLİRSİNİZ.**



**AYRICA; SİZE DAHA İYİ HİZMET VERMEK ADINA WEB SİTEMİZ ÜZERİNDEN ÜYE MEMNUNİYET ANKETİNİ DOLDURARAK GÖRÜŞ VE ÖNERİLERİNİZİ BİZE İLETEBİLİRSİNİZ**