Aile anayasası ve kurumsallaşma, aile işletmelerinin sürdürülebilirliği ve başarısı için kritik öneme sahip kavramlardır.

Bu makaleyi Spotify'da sesli olarak dinlemek için podcast'ine bu linkten ulaşabilirsiniz.

1.1 Aile Anayasası

Tanımı ve Kapsamı

Aile anayasası, aileye ve ailenin işletmeyle olan ilişkisine ait yazılı ve yazısız (norm) temel kurallardan oluşan bir dokümandır. Geniş anlamda, evlilik ya da kan bağı ile aileye katılan kişilerin gerek aile ilişkilerinde gerek üçüncü şahıslarla gerekse işletmeyle olan ilişkilerinde yol gösterici olan, aile üyeleri tarafından kabul edilen, tüm aile bireylerine aynı şekilde uygulanan ve uyulmaması durumunda belirli yaptırımları bulunan kurallar ve değerler bütünüdür. Örgütlenme açısından ise aile şirketi, ailenin yapısını, örgütlenişini, aile üyelerinin ve şirket yöneticilerinin haklarını ve sorumluluklarını, ailenin şirketten yararlanma koşullarını düzenleyen kurallar bütünü olarak tanımlanabilir.

Bir aile anayasasında yer alması gereken temel bölümler şunlardır: amaç ve ilkeler, hissedar sözleşmesi (hisse yapısı ve değişim şartları), işletme adının kullanımı, yönetim organları (görevleri ve işleyişi), yönetim devri, insan kaynakları ile ilgili düzenlemeler, aile üyeleri arasındaki ilişkiler ve çatışma yönetimi, anayasa değişiklikleri, yaptırımlar ve uygulama prosedürü. Anayasanın kapsamı ve detayları aile işletmesinden aile işletmesine farklılık gösterebilir ve uzun dönemi kapsayan temel ilkelerden oluşmalıdır. Hisse yapısı ve değişimi ile anayasa değişikliği ilke ve yöntemi üzerinde hassas biçimde durulması gereken konulardır.

Hazırlık Süreci

Aile anayasası, aile meclisini oluşturan üyelerin beklenti ve görüşleri doğrultusunda tarafsız bir uzman tarafından hazırlanır ve üyelerin ortak mutabakatı sağlanarak imzalanması sonrası yürürlüğe girer. Bu süreç, açıklık temelinde ilerler ve ailenin ihtiyaç ve özelliklerine göre şekillenir. Hazırlık öncesinde taraflar arasında uzlaşma ve ortak bir dil oluşturulması gereklidir. Bir örnek işletmede bu süreç 6 ay sürmüş ve en büyük zorluk ortak çıkar ve menfaatler konusunda fikir birliğini sağlamakta yaşanmıştır. Ülkemizde aile anayasası konumlandıran şirket sayısı azdır ve genellikle danışmanlık şirketleri aracılığıyla bu yapılanmayı gerçekleştirmektedirler.

Avantajları ve Amaçları

Aile anayasasının önemli avantajları arasında adalet duygusu yaratması, aile sadakatini artırması ve aile duygularını güçlendirmesi yer alır. Ayrıca, kurumsallaşmak ve aile temel değer ve ilkelerini nesilden nesile aktarabilmek amacıyla bir ihtiyaç olarak ortaya çıkar. Anayasa, aile içi iletişimi ve şirket içi iletişimi birbirinden ayırarak sağlıklı bir yönetim tarzı uygulamak, kararları ve sonuçları değerlendirmek, kurumsal ve kalıcı bir şirket yapısı

kurmak gibi hedeflere hizmet eder. Gelecek nesilleri belirli disiplinler ile yönlendirme, varlıkların korunması ve geliştirilmesi, görev ve otorite devri için şartların belirlenmesi de amaçları arasındadır.

Dezavantajları ve Uygulama Sorunları

Aile anayasasının hazırlanması zaman alıcıdır ve tüm aile üyeleri arasında fikir birliği sağlamak zordur. Esnek olmaması da bir dezavantaj olarak görülebilir. Uygulamadaki en büyük sorun, özellikle hisse devri gibi kritik konularda aile fertlerinin bencil düşüncelerinden dolayı anayasaya riayet etmeme riskidir. “Son sözü büyükler söyler” gibi kültürel anlayışlar veya büyüklere mutlak saygı, profesyonel yöneticilere güvenmeme, uzmanlık ve bilgiyi göz ardı etme gibi tutumlar anayasanın ikinci planda kalmasına neden olabilir. Anayasanın katı yaptırımlar içermemesi de uygulamadaki hassasiyeti zedeleyebilir. Aileye ilişkin birçok konunun mahrem sayılarak aile dışındaki kişilerle paylaşılmak istenmemesi de hazırlıkta güçlük yaratır. Anayasanın işlevsellik ve etkinliğinin sağlanabilmesi için sürekli ve taviz verilmeden uygulanması gerekmektedir.

1.2 Kurumsallaşma

Tanımı ve Önemi

Kurumsallaşma, işletmelerin bireylerden bağımsız olarak uzun yıllar hayatta kalabilmesini ifade eden bir süreçtir. Bir işletmenin sistem haline gelmesi, lider bağımlı yönetimden sistem temelli yönetim anlayışına geçmesi ve değişen çevre koşullarına uygun yönetim ve örgüt yapılarını oluşturarak gerekli sistemleri kurması, kendisine özgü davranış, standart ve ilkeleri belirleyerek bunları yazılı hale getirme ve uygulayabilmesidir.

Aile işletmelerinin çoğu dünya ekonomisinde önemli bir yere sahip olduğundan (%95’i Türkiye’deki işletmelerin büyük bir kısmını oluşturur), küresel rekabet koşulları altında uzun süreli ve dengeli varlıklarını sürdürebilmeleri için kurumsallaşmaya ihtiyaç duyarlar. Bu, işletme sahiplerinin kendi ihtiyaç ve hedeflerini çalışanların refahından üstün görmeleri, insan davranışlarının tutarsız ve güvenilmez olduğuna inanmaları, ilişkilerin kişisel çıkarlara bağlı olduğu düşüncesi ve geleceğe dönük umutsuzluk gibi olumsuz bir örgüt ikliminde çalışmalarına rağmen kendini duygusal olarak yıpranmış hissetmelerine neden olabilir. Bu nedenle kurumsallaşma, çalışanlarda kuruma yönelik güvensizlik, yılgınlık, monotonluk, tedirginlik ve yabancılaşma gibi olumsuz düşünce, tutum ve davranışların gelişmesine yol açan örgütsel sorunlara ve skandallara bir çözüm sunar.

Kurumsallaşmanın temel ilkeleri arasında devamlılık, güven, belirsizliklerin ortadan kaldırılması, profesyonelleşme, verimliliğin artırılması, şeffaflık, yatırımcı ilişkilerinde pozitif yaklaşım, sosyal sorumluluk ve iş etiği yakınlaşması ve yetki devri bulunmaktadır.

Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Zorlukları

Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın önünde bazı engeller bulunmaktadır. Bunlar arasında

geleceğe yönelik planlama eksikliği, kuşak çatışması, yüksek işgücü devir oranı, eski yönetim alışkanlıklarının devam etmesi, aile bireyleri-yönetici çatışması, aile içi dedikodu ve roller çatışması sayılabilir. Ayrıca, aile üyeleri arasında konsensüs sağlamada zorluklar ve özel aile konularının dışarıya kapalı olması da kurumsallaşmayı zorlaştırır. Birçok işletme, kurumsallaşmanın zor ve ek bir görev olduğu algısıyla adım atmakta zorlanır.

Kurumsallaşmanın Sağladığı Faydalar

Kurumsallaşma, işletmenin faaliyet gösterdiği endüstriyel ve kurumsal çevre içinde meşruiyet kazanmasını sağlar. Modern bir yönetim anlayışına sahip, kişilerin işletmeye bakış açıları o işletmenin başarısının artmasına sebep olacaktır. Kurumsallaşabilen işletmeler değerlerini en fazla artırabilir ve ülkenin ekonomik gelişmesine katkıda bulunabilirler. Şirketin özde lidere bağlı yönetimden sisteme bağlı yönetime geçmesiyle, kişilerin değişimi yönetim yöntemlerini değiştirmez; dosyalama, arşivleme, rapor etme, birlikte çalışma gibi kavramlar yerleşmiş ve kalıcı hale gelir. Kurumsallaşan şirket, en iyi yöneticiyi prosedürle seçer ve çalışanlara kariyer yollarını bildirir.

1.3 Aile Anayasası ve Kurumsallaşma İlişkisi

Aile anayasası, aile işletmelerinin sürekliliği ve kurumsallaşmasında önemli bir etkiye sahiptir. Kurumsallaşmanın sağlanması için hem aile ilişkilerinin hem de şirketin kurumsallaşması gerekmektedir. Bu noktada, aile anayasası özellikle aile ilişkilerinin kurumsallaşmasında önemli bir rol oynar. John Ward’a göre, bağımsız yönetim kurulu ve düzenli aile toplantılarıyla birlikte aile meclisi ve aile anayasası, aile işletmelerinde kurumsallaşmayı sağlayan kritik oluşumlardır.

Aile anayasasının hazırlanmasıyla birlikte, aile işletmesinde amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturulabilir, iş ve görev tanımları yeniden yapılarak yazılı kurallar haline getirilebilir, yetki ve sorumluluklar dağıtılarak profesyonel bir yönetim oluşturulabilir. Anayasa, güçlü bir işletme kimliği ortaya çıkarmayı hedefler ve kurum kültürünün oluşması ve yerleşmesinde önemli bir etkiye sahip olduğu belirtilmektedir. İş ve aile ilişkilerindeki belirsizliği ortadan kaldırarak bir standart ve norm sağlar.

Sonuç olarak, aile anayasası, aile içi çatışmaların çözümü, rol belirsizliğinin giderilmesi ve iş ile aile yaşamının dengelenmesi gibi kurumsallaşmanın önündeki temel engelleri aşmada etkili bir araçtır. Tam olarak hayata geçirildiğinde, şirket sahipleri, ortakları ve çalışanlar için yol gösterici bir rehber görevi üstlenecek ve zaman içinde işlevselliği ile etkinliği artacaktır.