

Family Business Review

İçindekiler

2

Patron sayesinde kurumsal yolculuk

Cem Sezgin, Deloitte Türkiye, CFO Hizmetleri Lideri

6

Aile ofisi nedir, ne işe yarar?

Ali Çiçekli, Deloitte Türkiye, Aile Şirketleri Lideri

8

Nesilden nesile devam eden şirket yaratmak

Ali Kamil Uzun, Deloitte Türkiye, Direktör

10

Vergisini zamanında ödeyen mükelleflere vergi indirimi imkanı

Sebahattin Erdoğan, Deloitte Türkiye, Ortak

12

Aile şirketlerinde kurumsal yönetim ve yönetimin devri

Av. Lerzan Nalbantoğlu, Deloitte Türkiye, Baş Hukuk Müşaviri

16

Gelecek kuşak aile şirketleri

Itır Soğancılar Gülüm, Deloitte Türkiye, Direktör

Önsöz



Ali Çiçekli
Deloitte Türkiye
Aile Şirketleri Lideri

Deloitte Türkiye Aile Şirketleri Hizmetleri ekibi olarak, aile şirketlerinin gündemini oluşturan konulara ilişkin her üç ayda bir görüşlerimizi paylaştığımız bültenimizin ikinci sayısını sizlerle buluşturmaktan mutluluk duyuyoruz.

Aile şirketlerinin kurumsal dönüşümü uzun ve zor bir yolculuk olsa da, bu konu şirketlerin sürdürülebilirliği için başarılması gereken en önemli kilometre taşlarından biri olarak karşımıza çıkıyor. Bu kurumsal olgunlaşma sürecinin başarısı; başta aile bireylerinin süregelen alışkanlıklarını gözden geçirmeleri ve gerekiyorsa değiştirmeyi istemeleri, ayrıca dönüşüm sürecinin şirketleri için gerekli ve şirketlerine değer katacak bir süreç olduğuna inanmaları ile mümkün. Aile şirketlerinin, kurumsal dönüşümü, bir proje disiplini içerisinde sahiplenerek iş planları içinde önceliklendirmesi kritik başarı faktörlerinden birini oluşturuyor.

Kurumsal dönüşüm sürecinde şirketin iç kaynaklarının en verimli şekilde kullanımı ve gerekiyorsa ihtiyacın doğru tespit edilerek yetkin danışman desteğinin alınması, etkin zaman yönetimi ve doğru maliyet yapısı ile şirkete optimum değeri katmak için önemli başarı faktörlerinden biri olarak sayılabilir.

Bültenimizin bu sayısında, aile şirketleri uzmanlarımız şirketlerin kurumsal dönüşüm süreçlerine ilişkin çeşitli konularda görüşlerini paylaştılar. İlginizi çekeceğine inandığımız bu konu başlıklarının, aynı zamanda çalışmalarınıza da katkıda bulunacağını umuyoruz. Hem bültenimiz ile ilgili, hem de aile şirketlerine dair olası sorularınızı yanıtlamaktan her zaman mutluluk duyacağız.

Bir sonraki sayımızda görüşmek dileğiyle, şimdilik hoşça kalın...

Saygılarımızla,

Patron sayesinde kurumsal yolculuk

Patrona rağmen kurumsal yolculuk...



Cem Sezgin
Deloitte Türkiye
CFO Hizmetleri Lideri

Kurumsal yolculuk bir amaç değil, bir araçtır. Bir hedef değil, bir iş yapış tarzıdır.

Birçok aile şirketi kurumsallaşmak istiyor veya en azından bunu ifade ediyor. Birçoğunun dilinde “kurumsal yönetilmek” var. Öte yandan “acaba bunları başarabilir miyiz?” diye endişe duyuyorlar. Sırf bu yüzden büyük ve ciddi adım atmayan veya yarı yoldan dönen firmalar var. Bu endişenin altında, kurumsallaşmaya ve kurumsal yönetime atfedilen yanlış anlamlar önemli bir rol oynuyor. Aslında bu kavramlar ile ne anladığımız son derece önemli. Öncelikle sıkça yapılan bir hatayı ortadan kaldırarak yazımıza başlayalım: Kurumsal Yönetim ile Kurumsallaşma aynı şeyler değil. Birbirlerini bütünleyen, destekleyen kavramlar ancak birbirleri ile karıştırılmamalıdır. Kurumsal Yönetim, birçok tarifi olmakla birlikte “Şirketin yönlendirilmesinden sorumlu Yönetim Kurulu, fon-kaynak sağlayan Hissedarlar ve işleri yürüten Yönetim arasındaki güç dengelerini kapsar”.

Öte yandan Kurumsallaşma “Strateji, değerler, politika ve prosedürler, net görev tanımları, amaca uygun organizasyon, bilgi teknolojileri altyapısı, iş akışları ile ilgili yetki ve sorumlulukların tespiti gibi temel unsurları kapsar”. Diyebiliriz ki, bu özellikleri ile kurumsal yönetim olgusu kurumsallaşmayı kapsayan ve içine hissedarlar ile yönetim ve diğer menfaat sahipleri arasındaki dengeyi yerleştiren üst bir yapıdır. Ben aile şirketleri perspektifinden baktığımda ikisine birden “Kurumsal Yolculuk” demek istiyorum.

Bir diğer endişe kaynağı ise oluşan beklentiler ve konulan hedefin makul çözümleri daha en baştan aşılıyor oluşu.

“%100 Kurumsallaşma” ve/veya “Tamamıyla Kurumsal Yönetilmek” diye bir beklenti ve hedef ile yola çıkılmamalı. Bu hem bu şekilde ölçülebilecek bir şey değil, hem de her şirket için aynı düzeyde kurumsallaşma makul ve faydalı değil. Özellikle bazı sektörlerin doğası, göreceli olarak daha mütevazı kurumsal yolculuk seviyesine uygun.

Ayrıca iş yapış şekillerimizi belirleyen faktörler (strateji, rekabet, yetenek, teknoloji, regülasyon vb.) değıştikçe kurumsallaşma için bugün hedeflediğimiz seviyenin kendisi de değışikliğe uğruyor. Bunlara ek olarak kurum kültürü aile şirketlerinde belirleyici olabiliyor. Özellikle Anadolu'da ve küçük şehirlerdeki aile şirketlerinde yerel unsurlar da önemli bir etken. Özünde kurumsal yolculuk sonu belli olan bir yolculuk değil. Kurum var oldukça devam edecek ve bayrağı yeni kişilerin alıp taşıyacağı bir yolculuk... Konulacak iddialı hedefler, bazen aracın amacın önüne geçmesine sebep olabiliyor. Kurumsal Yolculuk bir amaç değildir, bir araçtır. Bir hedef değil, bir iş yapış tarzıdır. Amaç (başarının tarifinin net bir şekilde yapılabilmesi önkoşulu ile) başarılı bir şirket olmak ve bu başarıyı sürdürülebilir, gelecek nesillere aktarılabilir kılmaktır.

Üçüncü dikkat çekmek istediğim nokta kurumsallaşmaya ve kurumsal yönetime atfedilen ürkütücü şöhret ve yaratılan negatif algı. Kurumsal Yönetim ve Kurumsallaşma ile şirketinizde şunlar anlaşılıyorsa başınız dertte demektir: Bürokrasi yaratmak / Hantallık, esnekliği kaybetmek / Hiç inisiyatif almamak / Çok büyük bir organizasyon yapısı / Kallavi bir dokümantasyon / Kalın bir rapor seti / Her adımı kontrol etmek / Yaratıcılığı öldürmek / Robotlaşmak / Hiç istisnai durum olmaması / Sürekli toplantı yapmak / E-posta'ları cc ile doldurmak / Aile üyelerini dışarı itmek / Maliyetleri tavana vurdurmak / Şirketin imajına makyaj yapmak ancak altını boş bırakmak... Bu algının altında yanlış anlamlandırmalar neticesinde yapılan eksik – hatalı uygulamalar kadar,

bunun başarılmasını istemeyen zihniyetlerin bilinçli kara propagandaları veya yüksek egolarımız da rol oynuyor. Gri alanları seven ve bunları kurumsal platformda kendileri için avantajlı bir iklime çevirenler oldukça fazla sayıda. Ve itiraf etmeliyiz ki, bu duruma en çok prim verenler sıklıkla patronların bizzat kendileri oluyor. Bunun sebeplerini iyi anlamak gerekli. Özellikle kurucu kuşak için şirketleri, aileleri, eşleri ve/veya çocukları gibi. Firmalarına ve markalarına adeta aşıklar. Şirketlerini asla satmak istemiyorlar. Çok ileri yaşlara kadar yüksek tempoda çalışmaya devam ediyorlar. Özel hayatlarına ve sağlıklarına çok özen göstermiyorlar. Kurucu kuşak, çoğu zaman aileden veya aile dışından hiçbir kimsenin asla kendileri kadar şirketi iyi yönetemeyeceği ve ileri taşıyamayacağına inanıyor.



Bu yüzden yetki devrinde büyük zorluk yaşıyorlar, sürekli operasyonun içinde kalıyorlar. Yüksek beklentiler ile tüm kurum üzerinde baskı yaratıyorlar. Tabiri yerinde ise bu sevdayı yaşarken “yoruluyor ve yoruyorlar”. Şayet bu yaklaşım ve duygular, genetik miras ve yetiştirilme tarzı ile ikinci, üçüncü kuşaklara aktarılıyor ise, farklı eğitimlerden geçerek daha fazla akademik donanımına sahip olmak belirgin bir fark yaratmıyor; dolayısıyla hayat aynen devam ediyor.

Son olarak içinde bulunduğumuz durum adına sahip olduğumuz farkındalık önem taşıyor. Sokrates’in dediği gibi “Kendini bil” sözünden hareketle bazı kritik sorulara samimi yanıtlar verebilmeliyiz. Şirketiniz ne kadar kurumsal yönetiliyor? Kurumsal olmayan şirketleri nasıl tanırıyorsunuz? Siz de onlardan biri misiniz? Çok basit. İşte birkaç ipucu... Kurumsal olmayan ve yönetilmeyen şirkette/şirketin:

- Stratejisi vardır, ancak bunu tabana yaymaz. Zaten bu dokümanite edilen bir süreç ve olgu değildir.

- Daha ziyade kısa ve orta vadeli kazanımlara odaklanılır. Öngörü ile değil, refleksle hareket eder.
- İnsan alır, ama onları eğitmez; geliştirmemez...
- Yetkiler, kararlar çok az kişinin tekelindedir. Korku nedeniyle zaten pek çok çalışan sorumluluk, dolayısıyla risk almak istemez. Delegasyon, eskalasyon, yetkilendirme ve karar mekanizmaları net değildir.
- Sorumluluk ve yetki dağılımı dengesizdir. Kantarın topuzu her iki yönde de kaçabilir.
- Başarı ile başarısızlık –dolayısıyla performans yönetimi- daima tartışmaya açıktır. Ödül ve ceza mekanizmaları belirsizdir.
- Herkes “kesik çizgi” ile de olsa patrona bağlı çalışır. Patrona yakın olmak büyük önem taşır.
- Organizasyona göre kişi değil, kişiye göre organizasyon yapılır. Yeni bir organizasyonun belirlenmesi ile açıklanması arasında bazen önemli süreler geçebilir. İlişkiler çok büyük önem taşır.

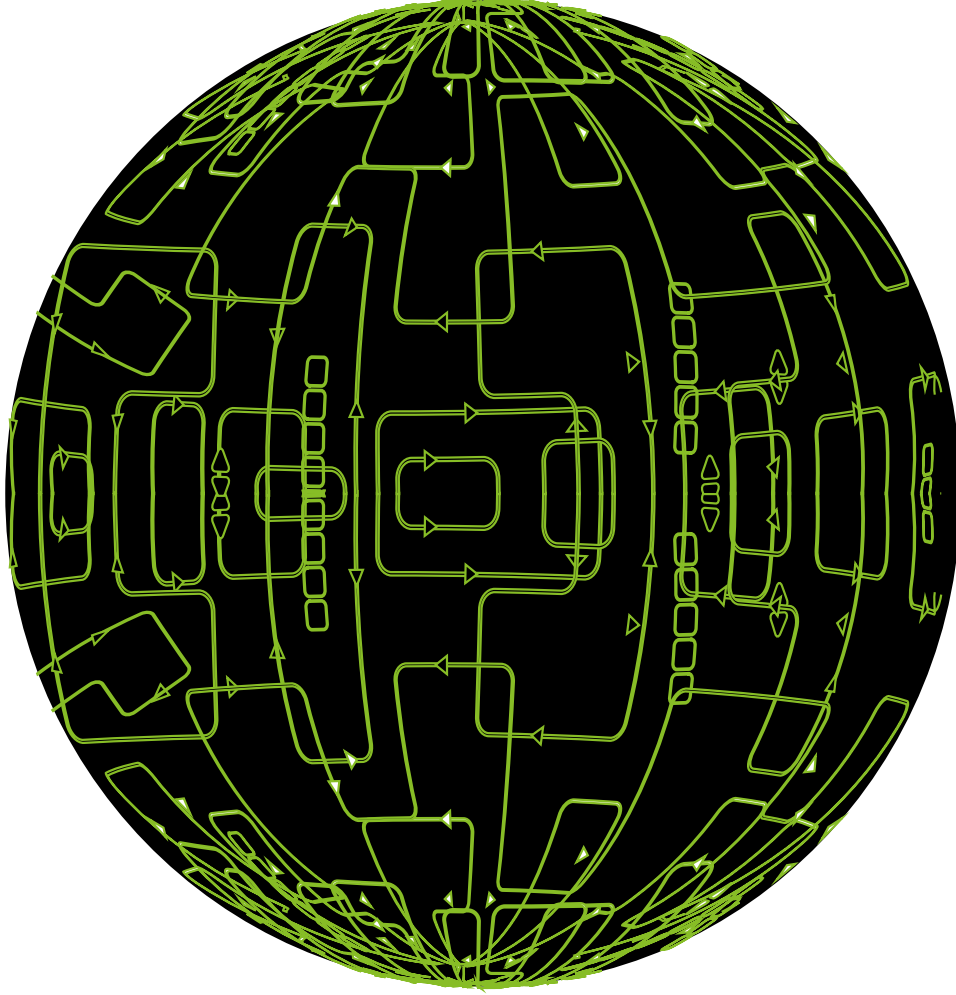
- Gayri resmi ve dolaylı iletişim kanalları devrededir.
- Sorumluluk paylaşımı ve iş yapış şekillerinde gri alanlar yaygındır. Herkes, her işi yapabilir.
- Ücretler belirlenirken kişisel pazarlık ve müzakere yetenekleri ön plana çıkar.
- Yazılı kurallar, prensipler yerine genel teamüller vardır.
- Çalışanların yedeklenmelerine odaklanılmaz. Zaten asgari sayıda çalışanla ilerlemek makbuldür.
- Ticari sırların da ötesinde, her şey herkesten saklanır. Güven, sınırlı bir zümreye sağlanan ayrıcalıktır.
- “Patron imzası” nedeniyle işler duracak noktaya gelebilir.
- Sadakat, liyakatin önüne geçebilir. “Beraber yürüdük biz bu yollarda” bakış açısı hakimdir.
- Her şey aniden çok hızlı değişebilir; ya da senelerce aynı kalabilir. Kimi zaman da değişiyor gibi bir tablo çizilir. Aslında pek de bir şey değişmemiştir.
- Denetlenebilir bir ortam ve düzenli işleyen bir denetim mekanizması mevcut değildir. Suistimal, israf, ihmal, hata olmasın istenir ancak bunları önlemek için organize şekilde ilerlenmez.

Yanıtlarınız ne olursa olsun endişelenmeyiniz. Yukarıda yazanlara az ya da çok her şirkette rastlanır. Sayısını anımsayamadığım firmaya bu süreçte eşlik etmiş bir profesyonel olarak diyorum ki; kurumsal yolculuk zordur, zahmetlidir. Ama özünde son derece faydalı ve güzel bir yolculuktur. Şirkete de, patrone da, deneyimsiz çalışana kadar herkese değer katar. O yüzden tüm zorluklara rağmen rahatlıkla diyorum ki: “İyi yolculuklar”...

“%100 kurumsallaşma” ve/veya
“tamamıyla kurumsal yönetilmek”
diye bir beklenti ve hedef ile yola
çıkılmamalı. Bu, hem bu şekilde
ölçülebilecek bir şey değil,
hem de her şirket için aynı
düzeyde kurumsallaşma makul
ve faydalı değil.

Deloitte Turkey Connect

Download on the
App Store



**Her an, her yerde
bizimle bağlantıda
kalın!**

Deloitte Turkey Connect mobil uygulaması ile iş dünyasının gündemini oluşturan, en güncel yerel ve global araştırmalara, yayınlara ve makalelere ulaşabilir; en son gelişmeleri her an her yerden takip edebilirsiniz.

Uygulama ayrıca uzman görüşleri, videolar, Deloitte Üniversitesi'nin farklı sektörlerle ilişkin yayınladığı makale ve yayınlar ile güncel ekonomik görünüm yayınlarına kolay erişimi mümkün kılıyor. Mobil uygulamayı, İngilizce ve Türkçe olarak Apple Store ve Google Play Store'lardan indirebilirsiniz.

Aile ofisi nedir, ne işe yarar?



Ali Çiçekli
Deloitte Türkiye
Aile Şirketleri Lideri

Ailelerin, servetlerinin korunması ve ardıl planlama konularındaki endişeleri aile ofislerinin varlıklı ailelerin dikkatini daha fazla çekmesine ve önemli bir gündem maddesi olarak tartışmalarına neden oluyor.

Aile bireylerinin sayısı ve ailenin zenginliğinin artması ile aile içi ilişkilerin yönetilmesi, aile üyelerinin özel işlerinin takibi ve daha da önemlisi aile varlıklarının etkin bir biçimde yönetilmesi için ortaya çıkan aile ofisleri her geçen gün aile şirketleri açısından önem kazanıyor.

Aile ofisleri yüksek zenginlik seviyesine sahip yatırımcılara hizmet veren özel varlık yönetim danışmanlık firmalarıdır. Aile ofisleri geleneksel varlık yönetimi firmalarından zengin ailelerin veya bireylerin finansal ve yönetsel ihtiyaçlarının bir bütün olarak üçüncü bir tarafa taşınması özelliği ile farklılaşır. Örneğin aile ofisleri bütçeleme, sigorta, bağışlar ve yardımları, aile işletmelerinin yönetimi, servet transferi ve vergi danışmanlığı servisleri gibi uzmanlık gerektiren farklı alanlardaki servisleri tek bir noktadan sunar.

Aile işletmeleri iki farklı tipte karşımıza çıkar. Tekli aile ofisleri ve çoklu aile ofisleri. Adından da anlaşılacağı üzere tekli aile ofisleri tek bir aileye veya bireye hizmet verirken çoklu aile ofisleri ise birçok aileye veya bireye hizmet veren daha geleneksel servet yönetim organizasyonları olarak sayılabilir. Aile ofisleri sadece finansal konularla değil aynı zamanda çocukların özel okullarının yönetilmesi, seyahat düzenlemeleri ve diğer gündelik işler gibi konularla da ilgilenir.

Aile ofisleri günümüzde yüksek servet sahibi ailelerin bir aile ofisi kurmanın avantajlarını tecrübe etmesi sonucu en hızlı büyüyen ve artan oranda kullanılan yatırım araçlarından biri olarak karşımıza çıkıyor. Servetin belirli ailelerin elinde konsantrasyonu ve globalizasyon aile ofislerine olan ihtiyacı arttırıyor. Ailelerin özellikle ailenin servetinin korunması ve ardıl planlama konularındaki endişelerinin artması varlıklı ailelerin aile ofislerini daha fazla tartışmasına ve gündemlerinde yer almasına neden oluyor. Özellikle gelişmekte olan ekonomilerde ailelerin aile ofislerine olan ihtiyaçlarının önümüzdeki yıllarda artacağı öngörülebilir.



Bir aile ofisinin aileye birçok faydası sayılabilir. Ancak temelde servetin kuşaklar arasında geçişinin daha iyi yönetilmesi ve ailenin varlıkları ile ilgili ilişkilerin düzenlenmesi ile servet ile ilgili aile içi anlaşmazlıkların azaltılması, aile ofislerinin en temel katkıları olarak karşımıza çıkıyor. Bu iki temel noktanın yanında aşağıdaki konularda da aile ofislerinin ailenin şirket ile ilişkilerinin yönetilmesi konusunda faydaları olduğunu söyleyebiliriz.

Yönetim yapısının ve kurumsal yapının şeffaflaşması

Aile ofisi, aile içi ilişkiler ile şirket ve ailenin varlıkları arasındaki kompleks ilişkilerin daha şeffaf ve belirli kurallar çerçevesinde daha bağımsız olarak yönetilmesine olanak verir. Ayrıca aile ilişkileri servet yönetimi ve diğer danışmanlık konularının tek elden bir ofis çatısı altında yönetilmesi, bilgi güvenliği ve gizlilik açısından da daha güvenilir bir yapı oluşturabilir.

Danışmanların koordinasyonu

Ailenin çalıştığı birçok danışmanın tek elden yönetilerek aileye farklı danışmanlar tarafından çelişkili mesajların verilmesinin ve farklı aksiyonların belirlenmesinin önlenmesi aile ofisi aracılığıyla başarılabilir.

Daha sağlıklı ardıl planlama

Birçok aile, aile ve şirket ilişkilerinin yönetilmesi ve yönetimin ve servetin kuşaklar arasında sağlıklı geçişi için aile ofislerinden faydalanıyor.

Şirket ortaklarının eğitimi

Aile ofisinin önemli rollerinden birisi, aile üyelerinin şirket ile ilişkilerini düzenleme ve belirli bir disiplin içine sokma konusundaki eğitici rolü olduğu söylenebilir.

Menfaatlerin ve hedeflerin koordinasyonu

Aile üyelerinin, alınan yatırım ve diğer kararların aile üyelerinin bireysel menfaatleri ve aile varlıkları üzerindeki etkisini daha iyi anlaması, ortak amaçların ve hedeflerin daha doğru anlaşılması ve benimsenmesine katkı sunmaktadır.

Aile ofislerinin öneminin ve dolayısıyla sayısının ülkemizde de önümüzdeki dönemde artacağını öngörmek mümkün. Ailenin ihtiyaçlarının doğru bir biçimde analiz edilerek doğru danışmanların desteği ile kurulacak bir aile ofisi ise aileye en yüksek katma değeri sağlayacaktır. Aile ofisleri konusunda daha detaylı bilgi almak için bizlere her zaman ulaşabilirsiniz.

Nesilden nesile devam eden şirket yaratmak



Ali Kami Uzun
Deloitte Türkiye
Direktör

Kurucu aile büyüğünü bir gemi kaptanı olarak düşünürsek, bu kaptanın her türlü hava koşulunda, kimi zaman fırtınalı denizlerde dümeninde olduğu geminin seyrüseferini sürdürmesi için, kendinden sonraki kaptanın kim olacağını belirleme sorumluluğu bulunmaktadır.

Dünyada ve ülkemizde şirket ömrü ile ilgili bilgiler, kuşaklar arası geçişlerin azalan bir seyir izlediğini göstermektedir.

Ülkemizde kurumsal ömrü yüz yılı aşan şirket sayısının iki elin parmakları kadar olduğunu düşünecek olursak aile şirketleri için kurumsal varlıklarını nesilden nesile devam ettirmenin önemli bir sorun olduğunu ifade edebiliriz. Kuruluş, gelişme ve büyümede gösterilen başarının kurumsal varlığın sürekliliğinde gösterilemediği görülmektedir. Bu sonucun bilinen, hepimizin malumu olan birçok nedeni bulunmaktadır. Yazımızda bilinen nedenler ve bunların değerlendirilmesi üzerinde durmayacağız.

Bu yazımızın konusu, kurucu aile büyüğü ya da büyüklerinin özverili emekleri ile kurup geliştirdikleri, evlatları gibi büyük bir özenle büyüttükleri kurumsal bir değer nesilden nesile devamını sağlayacak olan motivasyon faktörlerine ilişkin görüş ve önerilerimizin paylaşılmasıdır.

Aile şirketlerinin kurumsallaşma sürecini, gerek kurucu aile büyüğü, gerek aile üyeleri, gerekse profesyonellere ilişkin çok çeşitli beklenti ve ihtiyaçlar etkilemektedir. Hepsi ayrı birer önem taşıyan bu konuların çözüm odaklı sonuçlar üretmesi kurucu aile büyüğünün tutumuna bağlıdır.

Kurucu aile büyüğünü bir gemi kaptanı olarak düşünürsek, bu kaptanın her türlü hava koşulunda, kimi zaman fırtınalı denizlerde dümeninde olduğu geminin seyrüseferini sürdürmesi için, kendinden sonraki kaptanın kim olacağını belirleme sorumluluğu bulunmaktadır. Aksi halde geminin karaya oturma olasılığı, diğer bir ifadeyle riski söz konusu olabilir.

Genellikle kurucu aile büyüğünün sağlığında çözüm üretilmemesinden ötürü, miras, aile üyeleri arasında yaşanan anlaşmazlıklar, hazırlıksız olma gibi nedenler, ailenin dağılması, şirketin el değiştirmesi, ya da mali sıkıntı içine düşmesi gibi sonuçlar doğurmaktadır.

Bu sonuçlarla karşılaşmamak için şirketleşmenin kurumsallaşmaya dönüşmesi bir sorumluluk olduğu kadar şirketin geleceği, kurumsal varlığının sürdürülebilirliği için bir zorunluluktur. Çünkü; kurucu aile büyüğünün, bu sorumluluğunu yerine getirmesi için gerekli olan, fiziksel ve entelektüel enerjisinin mevcudiyetidir. Bu enerjisini yitirmeden girişimci zekasının bir eseri olan yarattığı kurumsal değer dünyaya gözleriyle emin ellerde gelecek nesillere aktarılmasını görmek, yaşatılacağından emin olmak, bu mutluluğu, gururu yaşamak farklı bir motivasyon gücüdür.



Bu görüşümü destekleyecek bir anekdotu paylaşmak istiyorum. Yaşamımda ayrı bir yeri ve önemi olan ilkokul öğretmenim ile yaşadığım bir olayı aktaracağım.

Beni "ilk öğretmenden son ders" olarak nitelendireceğim derecede etkileyen anekdot, yazımızın konusu için iyi bir örnek olarak kabul edilebilir.

Yıllar önce bir gün, ilkokul öğretmenim telefon ile arayarak beni ziyaret etmek istediğini söyledi. Kendisini eşim ile birlikte evinden alarak evimize getirdik. Keyifli bir çay sohbeti sonrası öğretmenim yaşlılığından, kendini zaman zaman iyi hissetmediğinden, bir gün bu dünyadaki ömrünün sona ereceğinden söz etmeye başladı. Bu duygularla yaşamı boyunca sahip olduğu, kendisi için anlam ve değeri olan objelerini dünya gözüyle sevdiklerine paylaştırarak, bunların kendinden sonra bir anı olarak yaşatılmasını arzu ettiğini belirtti. Bize sevdiği gümüş bir kahve tepsisini armağan etti.

Kısa bir süre sonra sevgili öğretmenim vefat etti. Bugün rahmetle andığım sevgili öğretmenimin bu davranışından kıssadan hisse çıkardığım ders, bu dünyada iz ve değer bırakmak istiyorsanız, ürettiklerinizin gelecek nesillere aktarıldığını dünya gözüyle görmeli ve bundan emin olmalısınız.

Uzun lafın kisası;

Aile şirketlerinde kurucu aile büyüğünün gelecek nesillere aktaracağı kurumsal değer, kurduğu şirketi olacaktır. Girişimci liderliği ile kurup, geliştirdiği şirketinin, kurumsal, nesilden nesile devam eden bir şirket olması için de bu dünyada liderliğine ihtiyaç duyulmaktadır.

Aile anayasası, gelecek nesillere devir planı, profesyonel ve kurumsal bir yönetime geçişin yönetilmesi konuları, kurucu aile büyüğünün girişimci zekası, vizyon ve tecrübesiyle, yön vereceği hususlardır.

Kurucu aile büyüğünün şirketinin geleceği için yapacağı bu liderlik, başarılı bir iş insanı olmanın yanı sıra, sosyal bir insan olma konusunda da fırsat yaratacaktır. Geminin emin ellere devrediliyor olması, kurucu aile büyüğünü başarılı iş insanı yapan girişimciliğine, onu sosyal insan yapacak olan sivil girişimciliği de ekleyecektir.

Ne mutlu dünya gözüyle emeklerinin karşılığını görebilenlere...

Ne mutlu bu dünyada iz bırakanlara, gelecek nesillere değer aktaranlara...

Vergisini zamanında ödeyen mükelleflere vergi indirimi imkanı



Sebahattin Erdoğan
Deloitte Türkiye
Ortak

İndirimin hesaplanacağı beyannamenin ait olduğu yıl ile önceki dört takvim yılında Vergi Usul Kanunu'nun kaçakçılık suçları ve cezalarına ilişkin 359 uncu maddesinde sayılan fiilleri işlediği tespit edilenler, bu düzenleme hükümlerinden yararlanamayacaklardır.

SGK mevzuatı kapsamında primlerini düzenli ödeyen mükelleflere 5 puanlık indirim uygulaması, bilindiği üzere uzun süredir çok başarılı bir şekilde uygulanmaktadır. Benzer uygulamanın vergi mükellefleri açısından da uygulanması talebi ise çok uzun süredir gündemde olan ve kamuoyunda beklenti yaratan bir konudur.

Bu şekilde bir vergi indirimi talebi en çokta vergi affı olarak bilinen düzenlemelerin yapılmış olduğu dönemlerde sıklıkla gündeme gelmektedir. Bu kapsamda bu talep kamuoyunda Vergi Affı olarak bilinen ve 19 Ağustos 2016 tarihinde yürürlüğe giren 6736 sayılı Kanun'un yasalaşma sürecinde hem toplum nezdinde hem de meclis çalışmalarında tekrar dile getirilmeye başlanmıştır. Özellikle vergisini zamanında ödeyip bu tür af kanunu olarak adlandırılan kanunlardan yararlanamayanlar tarafından bu görüş çok sık olarak gündem yapılmıştır.

Bu durumu değerlendiren Maliye Bakanlığı, konuya ilişkin bir Tasarı henüz kamuoyu ile paylaşılmamış olduğu dönemlerde bile Sayın Bakanın kamuoyuna yaptığı açıklamalar ile kanunun uygulama ipuçlarını vermiştir. Şu an ise TBMM 'de kabul edilmiş ve yayınlanmış (6824 sayılı) kanun ile uygulama hakkında daha net bilgilere sahip bulunmaktayız.

Kanun kapsamında yer alan düzenlemeler uyarınca; ticari, zirai veya mesleki faaliyeti nedeniyle gelir vergisi mükellefi olanlar ile (finans, bankacılık ve sigortacılık sektörlerinde faaliyet gösterenler hariç olmak üzere) kurumlar vergisi mükelleflerinden, aşağıdaki şartları taşıyanların verecekleri **yıllık gelir ve kurumlar vergisi beyannameleri üzerinden hesaplanan verginin %5'inin, ödenmesi gereken vergiden indirilmesi**, indirilemeyen tutarların ise yıllık gelir veya kurumlar vergisi beyannamesinin verilmesi gereken tarihi izleyen bir tam yıl içinde mükellefin beyanı üzerine tahakkuk eden diğer vergilerinden mahsup edilmesi imkanı sağlanmakta, mahsup edilemeyen tutarların ise iade edilmemesi amaçlanmaktadır.

Söz konusu indirimden faydalanabilmek için;

- İndirimin hesaplanacağı beyannamenin ait olduğu yıl ile bu yıldan önceki son iki yıla ait vergi beyannamelerinin kanuni süresinde verilmiş (kanuni süresinde verilen bir beyannameye ilişkin olarak kanuni süresinden sonra düzeltme amacıyla veya pişmanlıkla verilen beyannameler bu şartın ihlali sayılmayacaktır) ve bu beyannameler üzerine tahakkuk eden vergilerin kanuni süresinde ödenmiş olması,

- Yukarıda belirtilen süre içerisinde haklarında beyana tabi vergi türleri itibarıyla ikmalen, re'sen veya idarece yapılmış bir tarhiyat bulunmaması (yapılan tarhiyatların kesinleşmiş yargı kararlarıyla veya Vergi Usul Kanununun uzlaşma ya da düzeltme hükümlerine göre tamamen ortadan kaldırılmış olması durumunda, bu şart ihlal edilmiş sayılmayacaktır),
- İndirimin hesaplanacağı beyannamenin verildiği tarih itibarıyla vergi aslı (vergi cezaları dahil) 1.000 liranın üzerinde vadesi geçmiş borcunun bulunmaması,

gerekmektedir. Şu kadar ki hesaplanan indirim tutarı, her hal ve takdirde 1 milyon liradan fazla olmayacaktır.

İndirimin hesaplanacağı beyannamenin ait olduğu yıl ile önceki dört takvim yılında Vergi Usul Kanunu'nun **kaçakçılık suçları ve cezalarına** ilişkin 359 uncu maddesinde sayılan fiilleri işlediği tespit edilenler, bu düzenleme hükümlerinden yararlanamayacaklardır.

Bu düzenleme kapsamında vergi indiriminden yararlanan mükelleflerin, öngörülen şartları taşımadığının sonradan tespiti halinde ilgili vergilendirme döneminde indirim uygulaması dolayısıyla ödenmeyen vergiler yönünden vergi ziyai doğmuş sayılacaktır. Bu hüküm, indirimin hesaplanacağı beyannamenin ait olduğu yıl ile bu yıldan önceki son iki yılda herhangi bir vergiye ilişkin beyanların gerçek durumu yansıtmadığının, indirimden yararlandıktan sonra tespiti üzerine yapılan tarhiyatların kesinleşmesi halinde de uygulanacak ve bu takdirde indirim uygulaması dolayısıyla ödenmeyen vergiler ile bunlara ilişkin cezalar açısından zamanaşımı, yapılan tarhiyatın kesinleştiği tarihi takip eden takvim yılının başından itibaren başlayacaktır.

Kanunda geçen vergi beyannamesi ve vergi ibarelerinin, Maliye Bakanlığına bağlı vergi dairelerine verilmesi gereken vergi beyannameleri ile bu beyannameler üzerine tahakkuk eden vergileri ifade ettiği tasarıda ayrıca yer almaktadır.

Kanunda yer alan düzenlemeye bakıldığında yapılması öngörülen vergi indirimin SGK uygulamasında olduğu gibi (5) puan değil, %5 olması dikkat çekicidir. Diğer bir deyişle mesela kurumlar vergisi oranı %20'den %15'e değil, %19'a düşmektedir. Tasarının en dikkat çekici noktası burasıdır.

Bilindiği gibi halen var olan uygulama kapsamında 5510 Sayılı Kanun 81. Maddesi uyarınca, Kanunda yer alan şartları karşılayan işverenlerin toplamda %20,5 olan sigorta primlerinin 5 puanlık kısmı Hazine'ce karşılanmaktadır. Yapılması öngörülen vergi indirimi sisteminde ise %5 lik bir indirim mekanizması öngörülmüş durumdadır.

İndirim ne zaman başlayacak

Kanunun yürürlük maddesi uyarınca vergi indirimi uygulamasının 1.1.2018 tarihinden itibaren verilmesi gereken gelir ve kurumlar vergisi beyannamelerinde uygulanmak üzere yürürlüğe gireceği anlaşılmaktadır. Diğer bir deyişle 2017 yılı içinde verilecek beyannameler kapsamında bu indirimden faydalanılması mümkün gözükmemektedir.

Kimler bundan faydalanabilecek

Kanunda yer alan düzenleme uyarınca finans, bankacılık ve sigortacılık sektörü mükellefleri hariç, gelir ve kurumlar vergisi mükelleflerinin büyük bir kısmının bu hükümlerden faydalanabilecekleri anlaşılmaktadır. Yapılan açıklamada, büyük ölçekli kurumsal işletmeler olan yukarıda yer alan işletmeler için bu tür düzenleme yapılmasının şu an için bir ihtiyaç olarak duyulmadığı ve yapılan çalışmadan olabildiğince diğer gelir ve kurumlar vergisi mükelleflerinin yararlanmasının öngörüldüğü anlaşılmaktadır. Büyük mükellefleri bu kapsam dışında bırakmanın bir diğer amacı ise bütçe sapmalarının önüne geçmek olabilir.

Menkul ve Gayrimenkul Sermaye İradı yada Değer Artış Kazancı gibi arizi beyanda bulunan gelir vergisi mükelleflerinin de kapsam dışında tutulduğu görülmektedir.

Sonuç itibari ile yapılan düzenleme yıllardan beri beklenti haline gelen bir konunun Mali İdare tarafından karşılanması olarak algılanmalıdır. Belki ilk etapta beklentileri karşılayacak bir oran olmasa bile başlangıç açısından son derece kayda değer ve uygun bir kanun olduğu unutulmamalıdır. Özellikle vergisini düzenli olarak ödeyen mükelleflerin bu konudaki beklentilerinin de bir anlamda da olsa karşılanması açısından faydalı olmak üzere esas itibari ile tüm mükellefler açısından olumlu bir düzenleme olacağı açıktır.



Aile şirketlerinde kurumsal yönetim ve yönetimin devri



Av. Lerzan Nalbantoğlu
Deloitte Türkiye
Baş Hukuk Müşaviri

Yapısı gereği, hızlı karar alabilen, esnek ve dinamik bir niteliğe sahip olan, iletişimin etkin olduğu ve ortak bir hedefin bulunduğu aile şirketlerinden, yönetsel anlamda güçlü karar alabilenler sürekli olmayı başaran aile şirketleridir.

Aile şirketinin karakteristik özellikleri & sürekli olmayı başarma

Çoğunlukla aile bireylerinden oluşması sebebiyle, kapalı bir yapıya sahip olan aile şirketlerinde, yönetimden sorumlu olan kişilerin belirlenmesi de yine aile bağları temelinde gerçekleşmektedir. Yapısı gereği, hızlı karar alabilen, esnek ve dinamik bir niteliğe sahip olan, iletişimin etkin olduğu ve ortak bir hedefin bulunduğu aile şirketlerinden, yönetsel anlamda güçlü karar alabilenler, sürekli olmayı başaran aile şirketleridir.

Sürekli olmayı başarabilen bu aile şirketlerinde, kurumsallaşma ile beraber iş değerlerinin aile değerlerinden daha önde gelmekte olduğu gözlemlenir ve artık bu şirketler etkin şekilde yönetilen, yönlendirilen ve kontrol edilen şirketler sınıfında yer alır. Bir diğer deyiş ile bu şirketlerde artık, pek çok aile şirketinin karakteristik yapısından kaynaklanan üyeleri kayırma, yerleşik düzeni ve keyfi uygulamaları sürdürme yerine; eşitlik, şeffaflık, hesap verilebilirlik, sorumluluk, disiplin ve bağımsızlık prensipleri ön plana çıkmaktadır.



Kurumsallaşma ve kurumsal yönetim

Kurumsallaşma, belirli kural, düzen ve ilklerle sahip olma, varlığın ve sürdürülebilirliğin belirli bir kişi ya da gruba bağlı olmaksızın bir sisteme bağlı olmasıdır. Kurumsal yönetim ise bir şirketin yönetim kurulu, hissedarları ile müşteriler, çalışanları vb. gibi menfaat sahipleri arasındaki ilişkilerin kurumsal ilkeler ışığında yönetimidir.

Aile şirketleri, aile tarafından kurulmuş ve bugüne getirilmiştir, dolayısıyla da yarını tasarlarken, şirketin geçmişi ve kurulduğu günden bu yana geliştirdiği kültürü göz ardı edilmemelidir. Aile şirketlerinde yönetimde olan aile üyeleri, bir sonraki neslin şirketi başarıyla yönetmesini ümit eder. Bu ise ancak kurumsal bir yönetim sistemi ile mümkün olabilmektedir.

Bir yönetim şeklinin kurumsal bir yönetim olduğundan bahsedebilmek için, yönetimin Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Türkiye'nin de üye olduğu OECD (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü) tarafından da belirlenmiş olan belirli ilkelere sahip olması gerekmektedir. Bu ilkeler ana hatlarıyla aşağıdaki şekildedir;

- Eşitlik; Şirket yönetiminin bütün hak sahiplerine karşı eşit davranması gerekliliğidir.
- Sorumluluk; Mevcut kanun ve yönetmeliklere uygun olarak faaliyet gösterilmesi gerekliliğidir.
- Şeffaflık; İlgili olan her kişinin şirkete ilişkin doğru, yeterli ve uygun bilgiye zamanında ulaşabilmesidir. Mali durum, performans, mülkiyet ve idare dahil şirkete ilişkin her konuda şeffaf olunmalıdır.
- Hesap Verilebilirlik; Yönetimden sorumlu olan kişilerin şirkete ve pay sahiplerine karşı hesap verebilmesi zorunluluğudur.

Karakteristik yapıya uygun yönetim

Aile şirketinin yönetim yapısının belirlenmesinde, her şirkette olduğu gibi, şirketin nitelikleri, geleneksel özellikleri ve hedefleri belirleyicidir. Bu çıkış noktasından hareketle yönetim yapısı oluşturulurken, zorunlu bir faktörün daha hesaba katılması gerekir: Şirket yönetiminde yer alacak aile üyelerinin nitelikleri. Mademki şirket, ailenin o şirkete olan katkıları üzerine kurulmuştur; öyleyse şirket kültürünün, ailenin kültürüyle özdeşleşmekte olduğu da gözden kaçırılmamalıdır.

Aile şirketlerinde karakteristik yapıya uygun yönetim, üç aşamada belirlenir:

- Şirketin ihtiyaç duyduğu yönetici profillerinin belirlenmesi
- Şirkette görev yapacak aile üyelerinin belirlenmesi
- Şirkette görev yapacak profesyonel yöneticilerin belirlenmesi

Şirketin kurumsallaşması yönetimin tamamının aile dışındaki profesyonel yöneticilere bırakılması anlamına gelmemektedir.

Yönetici profiline belirlenmesi

İlk aşamada şirketin ihtiyaç duyduğu yönetici profilleri belirlenmelidir. Bu belirleme, kişilerden hareket edilerek değil, o şirketin yönetici kolтуğuna oturacak yönetici profillerinin somutlaştırılmasını gerektirir. Yöneticiler belirlenirken, yapacakları işler ile ilgili gereken niteliğe sahip olup olmadıkları incelenmelidir. Yöneticilerin profilleri ile birlikte, ücretlerinin de piyasa koşullarına uygun olarak alt ve üst sınırlarının belirlenmesi aile içi düzen ve huzur açısından önem taşımakta, şirkete ve yönetime duyulan güveni arttırmaktadır.

Yönetici Profillerini İlgilendiren Kılavuz: İç Yönerge

Oluşturulacak yönetici profilleri, yönetim yapısını da belirleyecektir. Bir şirkette yer alacak yönetim konumları ve bu yönetim konumlarında görev alacak olan yöneticilerin profilleri, iç yönergede yer alır. İç yönerge, ana sözleşmenin şirketin yönetime ilişkin hükümlerinin genişletilmiş bir şekilde ele alındığı şirket içi düzenlemedir. Yetki ve sorumluluğun dağıtıldığı bu iç yönerge ile yönetimin kimler tarafından nasıl ve ne kadar süre ile yürütüleceğini ve iç denetimin nasıl yapılacağını açıklığa kavuşturur. Yöneticilerin sorumluluğunu da yakından ilgilendirdiğinden iç yönergenin, mutlaka bir hukukçu eşliğinde hazırlanması gerektiğinin altı çizilmelidir.

İç yönergede yöneticilerin görev sürelerine yer verilmesi ve sürelerin makul olarak belirlenmesi, aile şirketinin yönetiminin sürekli olarak dinamik kalmasını ve kişilerden uzaklaşarak bağımsızlaşmasını sağlayacaktır. Mevcut yöneticilerin tekrar seçilebilmesinin önü açılarak da, iyi yöneticilerin yönetimden uzaklaşmamları sağlanmış olacaktır.

Aile anayasası

Bir önceki sayıda geniş olarak yer verilmiş olduğu üzere, aile içi ilişkilerin kurumsallaştırılması açısından önem taşıyan aile anayasası, sadece aile üyeleri arasında kalan, bağlayıcı olmaktan çok, aile içindeki fikir çatışmalarının nasıl önleneceğini, hangi donanımdaki aile üyelerinin şirket yönetimine getirileceğini, bir aile üyesinin şirketi yönetmek için hangi süreçlerden geçeceğini anlatan ve bir halefiyet sistemi getiren düzenlemedir. Aile anayasasının verileri, şirket kültürünü yansıtmakta, iç yönergenin düzenlenmesine de zemin oluşturmaktadır.



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

Bu belirleme ilk olarak aile üyeleri arasında yapılmalı sonrasında boşta kalan mevkiiler için aile üyeleri dışındaki profesyonel kişiler arasından seçim yapılmalıdır. Şirketin yapısı ve kültürü gözetenilerek 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 vazgeçilme de, görevlendirilen profesyonellerin bazılarının 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 dürüstlükle gözlemelidir. 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 yararlanılması aile şirketleri açısından oldukça önem arz etmektedir.

Gelecek kuşak aile şirketleri



İtir Soğanlılar Gülüm
Deloitte Türkiye
Direktör

Günümüzün aile şirketlerinde; farklı şirketlerde ve yurtdışında tecrübe kazanmış, küreselleşme/yenilikçilik/dijitalizasyon gibi zorluklarla mücadeleyle hazır, yüksek yetkinlikleri olan, sayıca oldukça fazla kadın ve erkek aile şirketlerinin liderliğine hazırlanırken, yeni bir kuşak olarak sıklıkla karşımıza çıkıyor.

Çoğu ülkede aile sahipliğindeki şirketler ekonominin belkemiği olmakla birlikte, çeşitli kaynaklara göre Türkiye’de

kurulu şirketlerin yaklaşık %90’ının aile şirketi olması ve ulusal gelirin yaklaşık %90’ının yine aile işletmelerinden gelmesi dolayısıyla, aile şirketleri Türkiye ekonomisi için çok daha kritik bir rol oynuyor. Ülke ekonomileri açısından bu kadar önem arz eden aile şirketleri, hem iş hem de aile tarafında çeşitli zorluklarla mücadele etmek durumunda kalıyor. Çoğu aile şirketinin ömrü birinci kuşakla sınırlı oluyor. Dünya genelinde, aile şirketlerinin yalnızca 1/3’ü bir kuşaktan diğerine geçişi başarılı bir şekilde gerçekleştirebiliyor.

Deloitte olarak; aile şirketlerinin gelecek kuşaklarının bakış açılarını anlamak ve bu değerlendirmeleri ilgili olabilecek tüm üçüncü taraflarla paylaşmak adına, 2016 yılında Deloitte Avrupa, Ortadoğu ve Afrika (EMEA) bölgesindeki 19 ülkeden 92 katılımcıyla yüzyüze görüşmeler gerçekleştirerek ve sonuçlarını analiz ederek bir araştırma raporu hazırladık.





Süregelen ekonomik küreselleşme aile şirketlerini etkiliyor. Araştırmaya göre, aile şirketlerinin gelecek kuşak liderleri; büyümeye, yenilikçiliğe ve yönetim yapılarında profesyonelleşmeye odaklanacaklarını belirtiyor. Bu şirketler aynı zamanda, eskiye nazaran daha farklı bir liderlik anlayışı benimsiyorlar ve risk alma konusunda daha isteklidir. Bölgedeki aile şirketlerinin birtakım değişimlerin eşliğinde olduğu, gelecek kuşak liderlerinin atacağı adımları bekledikleri araştırmanın öne çıkan sonuçları arasında yer alıyor. Pek çok aile şirketi farklı ve yeni pazarlara açılmayı ya da hizmet ve ürün gamlarını genişletmeyi planlıyor. Görevi devralacak gelecek kuşak liderlerin yüzde 80'i, daha az ataerkil bir yol izleme niyetinde çünkü böylesi bir genişlemenin, farklı bir liderlik yolu gerektirdiği kanaatindedir.

Günümüzün aile şirketlerinde; sıklıkla farklı şirketlerde ve yurtdışında tecrübe kazanmış, küreselleşme/yenilikçilik/dijitalizasyon gibi zorluklarla mücadeleyle hazır, yüksek yetkinlikleri olan, sayıca oldukça fazla kadın ve erkek aile şirketlerinin liderliğine hazırlanırken, yeni bir kuşak olarak karşımıza çıkıyor.

Bu gelecek kuşak; aynı zamanda önceki kuşakların mirasına saygı duyuyor ve işe ilişkin temel aile değerlerini sürdürmeyi önemsiyor. Araştırma sonuçlarıyla paralel olarak, Türkiye'deki aile şirketlerinde de gelecek kuşak liderlerin görevleri devralmasıyla, şirketlerin aile karakterini korumayı önemli bulmakla birlikte, yenilikçiliği daha yakından takip ettiklerini, kurumsallaşmaya ve profesyonelleşmeye daha çok önem vererek şirketlerinin sürdürülebilirliklerine katkı sağladıklarını görüyoruz.

Araştırmada öne çıkan konuları aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

Genç, yüksek motivasyona sahip ve çoğunlukla iyi eğitim görmüş kadın ve erkeklerden oluşan yeni bir kuşak kararlı bir şekilde aşağıda belirtilen konularda mücadeleyle hazırlar.

Aile şirketleri; büyüme, yenilikçilik, yetenekli işgücü istihdamı gibi iş hedefleri ile aile değerlerini sürdürme, aile servetini koruma gibi aile hedefleri arasında sürekli bir denge sağlamak durumunda. Aynı zamanda, liderliğin bir kuşaktan diğerine geçişini sorunsuz bir şekilde sağlaması gerekiyor.

Bir tarafta ortakların, diğer tarafta ailelerin ve diğer bir tarafta da işin beklentilerinin ve amaçlarının olduğu bir ortamda, bu hedefler bazen birbiriyle çelişiyor ve aralarında bir denge ve orta nokta bulmak zor olabiliyor. Aile şirketlerinin gelecek kuşaklarının mücadele alanlarından biri, şirketlerinin "aile karakteri"ni sürdürmek ve aile değerlerini canlı tutmak. Ardıl/haleflik planlamasının resmileştirilmesi de ayrı bir mücadele konusu olabiliyor. Görevi devralacak aile üyelerinin %60'ı için bu süreç plansız bir şekilde ilerliyor. Ancak yine de katılımcıların yarısı için bu hazırlık süresi, aslında iş hayatı öncesinde başlamış oluyor.

Verilen diğer bir mücadele, hızlı bir şekilde değişen ekonomi ve iş ortamında işi büyütme. Geçmişte, işi büyütme konusunda daha tedbirli ve çekingen bir yaklaşım sergilenirken, gelecek kuşak büyümenin üzerine gidiyor ve yeni başarılarla imza atıyor. Bu görüş, genelde gelecek liderlerin ikinci veya üçüncü kuşak olduğu şirketlerde yaygın.

Şirket sahipliğinde bağımsız kalmaya devam edilmesi de ayrı bir mücadele konusu. Araştırmaya katılanların %40'ı aile dışı birine kesinlikle hisse satışı yapmayacağını ifade ederken; %25'i "muhtemelen" satmayacağını, %40'ı ise dışarıdan yatırımcıların olma olasılığını yok saymadığını belirtiyor. Bu son %40 içine girenlerin çoğu dördüncü kuşak veya daha üzeri. Geçen zamanla ve şirketlerin kuşaktan kuşağa geçmesiyle birlikte; aile şirketleri yeni bilgi, coğrafi pazarlar, ürünler veya hizmetler karşılığında kontrolün bir kısmını bırakabileceklerini düşünüyorlar.

Farklı yönetim biçimleri

Gelecek kuşak liderler için, kendi yönetim biçimlerine sahip olma, bu yönetim biçiminin tanınması ve kabulü de ayrı bir zorluk olarak görülse de, görevi devraldıklarında çeşitli değişiklikler yapacaklarını söylüyor. %80'i liderlik yöntemlerinin önceki kuşağa göre farklılık göstereceğini, %56'sı aile şirketinin stratejisini değiştireceğini, %56'sı kurumsal yönetim yapılarını değiştireceğini, %51'i ise daha kontrollü bir biçimde olmakla birlikte görevi devraldıkları aile büyüklerinden daha fazla risk alacaklarını belirtiyor.

Gelecek kuşağın, seleflerinin bir kopyası olmayacağı aşikar. Kendi yönetim stillerini geliştirmek konusunda üst kuşaklarından rıza almış durumdalar. Şirketlerini belki de tamamen farklı bir yöne götürecekler ancak aile şirketlerinin değerlerini hep akıllarında tutacaklar. Tüm bunlar yaşanırken; eski kuşak, aile içindeki ilişkilerin "çocuk-ebeveyn"den "yetişkin-yetişkin"e döndüğünün farkında olarak işleri devretme fikrini benimsemeli. Ancak çoğu zaman eski kuşağın yeni kuşak işi devraldıktan sonra da aile şirketiyle ilgilenmeye devam ettiği görülüyor ve bu durum işin yeni sahibi açısından sorunlara ve ikilemler yaşanmasına neden olabiliyor.

Gelecek kuşak için önümüzdeki 5 yıllık yatırım öncelikleri

Gelecek kuşak, önümüzdeki 5 yıl için ilk 3 öncelikli yatırım alanını; coğrafi olarak veya sunulan ürün ve hizmetlerde büyüme, yenilikçilik ve araştırma-geliştirme, işlerinde yeni teknolojinin yoğun kullanımı olarak ifade ediyor.

Yenilikçilik

Yenilikçilik, gelecek kuşak için önem arz ediyor. Katılımcıların %76'sı yenilikçiliği ilk 3 öncelik arasına koyuyor. Ancak gelecek kuşak, yenilikçiliğin faydaları konusunda aile üyelerini ikna etmede bazen zorlanabiliyor. Aile şirketlerinin ellerinde gerekli kaynaklar olmasına karşın, risk almaya ve yenilikçiliğe kapalı olduğuna dair ortak bir algı sözkonusu. %61'i eski kuşakların yenilikçiliğe gereksinimin oldukça farkında olduğunu belirtirken sadece %40'ı aile üyeleri arasında yenilikçiliğe ilişkin yeterli bir risk iştahı olduğunu ifade ediyor. %55'i ise rakiplerinden daha çok yenilikçilik yapıyor.

Yönetişim/iyi yönetim

Aile şirketlerinde liderliğin kuşaktan kuşağa devri söz konusu olunca, yukarıda bahsedilen tüm değerlendirmelerle birlikte, aile şirketlerinin sürdürülebilirliği için önemli bir yapı taşı olan "iyi yönetim"in gerekliliğinden bahsetmemek düşünülemez.

Bu doğrultuda; araştırma sonuçlarına bakıldığında, aile servetinin korunması ve gelecek kuşaklara liderliğin devri açısından, başarılı aile şirketleri için sağlam bir yönetim yapısının olması yaygın bir ön koşul olarak görülüyor. Yönetişim; karar vermeye rehberlik edecek rollerin, politikaların, süreçlerin ve kontrollerin tanımlandığı ve uygulandığı bir çerçeve sunuyor. Aile şirketleri için, etkin liderlik için geleneklerin veya deneyimlerin yeterli olmadığı bir an sıklıkla karşımıza çıkıyor. İşin büyümesi, aile dışından yöneticilerin istihdamına yönelik yeni bir açık fikirlik ve liderlik etrafındaki sorunların tamamı, daha iyi yapılandırılmış bir yönetim çerçevesine olan ihtiyacı ortaya koyuyor.

Genç, yüksek motivasyona sahip ve çoğunlukla iyi eğitim görmüş kadın ve erkeklerden oluşan yeni bir kuşak kararlı bir şekilde mücadeleye hazırlar.

Katılımcıların yarısından fazlası, liderliği devraldığında mevcut yönetim yapısını değiştireceğini öngörüyor. Yalnızca yaklaşık %25'lik bir kısım mevcut yapıları koruyacağını söylüyor.

Çoğu aile şirketinin organik olarak satın almalarla, uluslararası yayılmayla ve yenilikçilik adımlarıyla büyümesi sonucu daha karmaşık hale gelmesi, aile dışı yöneticilerin getireceği yeni bilgi ve tecrübe dolayısıyla yönetim yapısını değiştirme ihtiyacını doğuruyor.

Yönetim kurulu yapılanması ve aile dışı üyeler

Katılımcıların %63'ünden oluşan, aile dışı yönetim kurulu üyeleri bulunan şirketlerin çoğunluğunda, ilk aile dışı üyenin 11 yıl ve üzeri bir zaman önce atandığı belirtiliyor.

Aile fertlerinin iç deneyim ve muhakemeye güvenme konusunda güçlü bir eğilimleri olmasına karşın, aile dışı üyeler genellikle aile şirketlerinde görev almayı çekici buluyor. Kendi geleceklerini güvence altına almaya destek olacak dış etkilere açık olmak, aile şirketleri için önem arz ediyor ve gelecek kuşak liderler de bu durumun son derece farkında.

Yukarıda öne çıkan sonuçlarına ve özet değerlendirmelerine yer verdiğim raporumuzun tamamına Deloitte Türkiye internet sitesinden⁽¹⁾ ya da Denetimnet⁽²⁾ internet sitesinden ulaşabilirsiniz.

Gelecek kuşak aile şirketlerine yönelik 2017 araştırma raporumuz da önümüzdeki aylarda yayımlanıyor olacak. Detaylarını yine buradan paylaşmak üzere...

⁽¹⁾ <https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/about-deloitte/articles/aile-sirketlerinin-gelecek-kusak-liderleri-uc-alana-odaklaniyor.html>

⁽²⁾ <http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/gx-family-business-nextgen-survey.pdf>



denetimnet.net



Türkiye'nin ilk denetim portalı yeni yüzüyle karşınızda!

Türkiye'nin ilk denetim portalı olarak 10 yıl önce hizmete sunulan Denetimnet.net yenilendi.

Deloitte Türkiye tarafından geliştirilen Denetimnet.net, denetim alanında güvenilir ve güncel bilgilere erişim imkanı sunuyor. Denetimnet.net'te neler bulabilirsiniz?

• Bağımsız Denetim ve Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS / TFRS) ile ilgili gelişmeler

- İç Denetim, Siber Güvenlik ve Kurumsal Yönetim alanında detaylı bilgiler, yayınlar ve makaleler
- Düzenleyici otoritelerin tebliğ ve yönetmeliklerine ilişkin Deloitte Türkiye uzmanlarının yorumları
- KGK, SPK, BDDK, EPDK ve Hazine mevzuatları
- Denetim alanındaki uygulamalar için önemli tarihleri profesyonellere hatırlatan Denetim Takvimi

Deloitte Türkiye

İstanbul Ofisi

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

Ankara Ofisi

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

İzmir Ofisi

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

Bursa Ofisi

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

Çukurova Ofisi

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



/deloitteturkiye



/company/deloitte-turkey



/deloitteturkiye



/instagram.com/deloitteturkey

www.deloitte.com.tr

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 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 kullanılması sonucunda ortaya çıkabilecek zarar veya ziyandan sorumlu değildir.

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