

# BÜLTEN/BULLETIN

20 Aralık 2024

## Aile Anayasası

Ticari hayatın en önemli parçası olan aile şirketleri Türkiye'deki şirketlerin %95'ini ve Dünya genelinde şirketlerin %60'ını oluşturmaktadır. Ancak bu şirketlerin yalnızca %10'u üçüncü nesle kadar varlığını sürdürebilmektedir. Bu sorunun temelinde ise şirketlerin kurumsallaşma eksikliği ve şirket misyonlarının nesilden nesle aktarılabilmesi yatmaktadır. Her iki sorunun çözüm noktasında ise "Aile Anayasası" ve bu anayasanın doğru uygulanması yatmaktadır.

### AİLE ŞİRKETİ KAVRAMI

Aile şirketi kavramı; bir ailenin her ferdi tarafından yönetilen bir şirketi ifade eder. Ancak bir şirketin aile şirketi olması, sadece mevcut güncel koşullar itibarıyla aile şirketi olmasına bağlı değildir. Türk Medeni Kanunu ile düzenlenmiş olan aile hukuku ve miras hukuku uyarınca; bir aile üyesi bireyin pay sahibi olduğu şirkette -elbette ki aile hukukunun gerektirdiği boyutta- eşinin ve sonraki süreçlerde miras yoluyla altsoy ve üstsoyun hakları olacaktır.

### Avrupa Komisyonu ise aile işletmesini aşağıdaki şekilde tanımlamaktadır:

1. Karar verme haklarının çoğunluğu şirketi kuran ya da firmanın sermayesine sahip olan gerçek kişinin/kişilerin veya bunların eşlerinin, ailelerinin, çocuklarının ya da çocukların doğrudan mirasçılarının elindedir.
2. Karar verme haklarının çoğunluğu dolaylı veya doğrudandır
3. Ailenin en az bir üyesi veya yasal temsilcisi şirket yönetiminden veya yönetiminden sorumludur.
4. Borsada işlem gören şirketler, firmayı kuran veya sermayesini elinde bulunduran veya aileleri veya soyları, karar alma (oy kullanma) haklarının %25'ine sahipse bir aile şirketi olarak tanımlanırlar (EC:2017).

Aile şirketi, Avrupa Komisyonu tarafından düzenlendiği bağlam içerisinde değerlendirildiğinde; şirketlerin önemli bir çoğunluğu "aile şirketi" olarak tanımlanabilecektir. Aile şirketine dünya markaları olarak bilinen şirketler arasında da rastlanılmaktadır. İtalya'da Salvatore Ferragamo, Benetton ve Fiat Grubu; Fransa'da L'Oreal, Carrefour Grubu, LVMH ve Michelin; Güney Kore'de Samsung, Hyundai Motor ve LG Grubu; Almanya'da BMW ve Siemens; Japonya'da Kikkoman ve Ito-Yokado; ve son olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde Ford MotorsCo ve Wal-Mart Stores; örneklerden sadece birkaçını oluşturmaktadır. (IFC, 2011:9)

Aile şirketleri; ekonomimizin temel direği ve istihdam kaynağı olmakla birlikte Türkiye'deki aile şirketlerinin çoğunluğunun, ancak üçüncü nesle kadar dayanabildiği bir gerçektir. Bu durumun en büyük nedeni ise şirket içi çatışmalardan kaynaklanmaktadır. İçsel faktörler olarak adlandırılacak bu hususlar; öngörülebilir ve önlenemez problemlerdir. Bu faktörlerin önlenmesi içinse öncelikle bir aile şirketinin güçlü ve zayıf yönleri saptanmalıdır.

## AİLE ŞİRKETLERİNİN OLUMLU ve OLUMSUZ ÖZELLİKLERİ

### Olumsuz Özellikler:

- Aile işletmelerinin en önemli sorunlarından biri uzun dönemde varlıklarını sürdürememeleridir. Ailevi sorunlar ve duyguların devreye girebileceği karmaşık bir oluşumdur.
- Yönetim kademesinin aile bireylerinden oluşacağına dair algı da aileden olmayan çalışanlar açısından yönetim kademesinde görünmeyen bir engel, cam tavan olduğu algısını yaratabilmektedir.
- Ayrıca bu işletmeler aile tarafından yönetildiği için iş uygulamaları ve prosedürleri çoğu zaman açık ve yazılı olarak mevcut olmamaktadır. Firmanın görece olarak daha küçük ve iş hacminin daha az olduğu dönemde bu bir sorun olmazken, firma büyüdükçe bu durum işletmenin devamlılığını etkileyecek sorunlara zemin hazırlayabilir (IFC, 2011:12)
- Gerekli niteliklere sahip olmayan kişilerin sadece aile üyesi olmaları nedeniyle yönetim ve karar alma kademelerinde görev alması da işletme açısından olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Buna ek olarak akrabalar arasındaki çatışmalarda işletmenin stratejik karar alma yetisine zarar vererek örgütsel felce neden olabilir.
- Gelecekte yönetimin kime devredileceği konusunda belirsizlikler bulunmaktadır.
- Aile şirketlerinin büyümeye başlamasıyla nepotizm, Sorumluluk paylaşımlarında bulanıklık, Gücün tek elde toplanması, Kuşaklar arası iletişimsizlik, Yetersiz kurumsallaşma ortaya çıkmaktadır.
- İşletmedeki hisselerin nasıl değerlendirileceği konusunda bir aile çatışması başlar veya bir aile hissedarının işletmeden ayrılması işletme için bir likidite krizi yaratır.

### Olumlu Özellikler:

- Şirketin gelecek nesillere aktarılması ve sürekliliği adına önemli bir güven duyulmaktadır.
- Değerlerin, bağlılığın, gurur duymanın, uyumun ve amacın, işletme sahipliği ve yönetimi ile bileşimi bu işletmeleri beslemekte, güç vermektedir (Aronoff, 2001:35).
- Rekabetçi avantaj için ailenin kültür ve değerlerinin organizasyonun genelinde aşılması, paydaşlarla olan ilişkilerde güven ve bağlığa öncelik verilmesi, finansal ve finansal olmayan amaçların her ikisine de önem verilmesi aile şirketlerinin rekabetçi avantajlarının altında yatan unsurlardır (Braun vd, 2016:3).

Aile şirketlerinin sahip olduğu bu özelliklerden de anlaşılacağı üzere bu şirketlerin en büyük riski; belirsizlik ve bu belirsizlikler giderilse dahi sürekliliğin sağlanacağına dair bir güven duyulmamasıdır. Belirsizliklerin giderilebilmesi ve kararların sürekli olacağına dair ortaklar arasında güven ortamının oluşturulabilmesi için şirketin kurumsallaşması gerekmektedir.

## AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMASI VE AİLE ANAYASASI

Bir aile işletmesinde kurumsallaşmanın ve yönetimin sağlanması, aile şirketi olmayan işletmelere göre daha karmaşıktır. Bunun temel nedeni ise; iş ilişkileri yanında aile üyeleri arasındaki ilişkilerin yürütülmesi gereğidir. Çünkü bir aile işletmesi; aile, işletme ve mülkiyet unsurlarını bir arada barındıran bir yapıdır.

Bu noktada aile anayasası, aslında aile şirketinin işleyişinin temelini oluşturan değerleri ve ilkeleri belgeler, işletmenin stratejik hedeflerini tanımlar ve işletmenin mülkiyetini ve yönetimi etkileyen kararların verilme biçimini düzenler (KPMG, 2010:1). Başka bir ifadeyle bu ailenin mirasını, kültürünü, umutlarını ve geleceğe yönelik başarı umutlarını ve bunlara nasıl ulaşılacağına dair bir planını yapan bir yazılı bildirimdir.

Aile Anayasası yazılması, iç yönetmeliklerin oluşturulması ve yetki ve sorumlulukların dağıtılarak profesyonel bir yönetime geçilmesi anlamına gelir. Kurumsal yönetim ise özellikle işletmelerin sahipliği ile yönetimi arasında bir ayrışmanın gündeme gelmesi durumunda önem kazanır.



## Aile Anayasasının başlıca amaçları aşağıdaki gibidir;

Aile değerleri, misyonu ve uzun vadeli vizyonunu tüm aile bireylerine iletmek,

- Aile üyelerini (özellikle işletmede yer almayanları) iş başarısı, zorlukları ve stratejik yönergeler hakkında bilgilendirmek,
- Aile üyelerinin istihdamını, kar paylarını ve genellikle iş dünyasından edindikleri diğer menfaatleri etkileyebilecek kuralları ve kararları iletmek,
- Aile üyelerinin fikirlerini, isteklerini ve sorunlarını paylaşmalarını sağlayan resmi iletişim kanallarını oluşturmak,
- Ailenin bir araya gelmesine ve gerekli kararları almasına imkan sağlamak.

Bu noktada belirtmek isteriz ki bu sözleşmenin Aile Anayasası ismini almasının da temel sebebi bu amaçlardır. Çünkü, aile anayasası da bir anayasa gibi bir değerler sistematığı üzerine kurulmaktadır.

## AİLE ANAYASASININ HUKUKİ BOYUTU VE BAĞLAYICILIĞI

Aile anayasalarına ise pay sahibi olsun olmasın bu ilişkide yer almak isteyen tüm aile bireyleri taraf olur ve böylece aile anayasasının kapsama alanı aile şirketine ilişkin konuların dışına da taşar. Özellikle, şirketin yapmış olduğu işlemlerde üçüncü kişileri etkileyen kararların alınması ve şirkete üçüncü kişilerin dahil olması söz konusu olabilir. Bu noktada, aile anayasalarının şirket için bağlayıcı hale getirilmesi gerekmektedir.

Türk Ticaret Kanunu uyarınca şirket esas sözleşmelerinde yazılabilecek hususlar TTK m.339'da sayılmıştır ve eklenebilecek hususlar TTK kapsamında izin verilenlerle sınırlandırılmıştır. Bu sebeple, Aile Anayasasında düzenlenen hükümler ancak uygun olduğu ölçüde esas sözleşmede düzenlenebilecektir. Bu durum, Aile Anayasası'nın bağlayıcı olmadığı izlenimi yaratabilmektedir. Ayrıca, Aile Anayasası TTK ve TBK kapsamında tanımlanmış bir sözleşme türü olmadığı için atipik bir sözleşmedir ve Türk Borçlar Kanununun atipik sözleşmeler için öngörülen hükümleri uygulanır.

Bu açıklamalarımız doğrultusunda, Aile Anayasasının işlevsel ve nesiller boyunca uygulanabilir kılınması için doğru strateji ve hukuki altyapı ile kurgulanmalıdır.

Aile Anayasasının bağlayıcılığını artırabilmek adına aşağıda belirtilen yollar tercih edilebilir:

- Yargıtay Kararları doğrultusunda Yönetim Kurulu üyelerinin seçimi için ayrıca nitelikler aranması,
- TTK m.491 uyarınca hisse senetlerinin nama yazılı senet olması halinde pay devri sınırlandırmalarına yer verilmesi,
- İmtiyazlı paylar oluşturulması,
- TTK m.367 bağlamında yönetim kurulu tarafından çıkartılacak olan iç yönerge ile temsil yetkisinin üçüncü kişilere devredilmesi,
- Şirketin borç ilişkisi olan Aile Anayasasına imzacı olarak dahil edilmesi.

## SONUÇ:

Aile şirketlerinin devamlılığının sağlanması ve şirketin kurucu iradesinin nesiller boyunca aktarılması için aile anayasası önemli bir hukuki araç olan Aile Anayasasının çok dikkatli bir şekilde hazırlanması gerekmektedir. Aksi takdirde, Aile Anayasası işlevselliğini yitirebilir veya yanlış kullanımlara yol açabilir. Bu sebeple, şirketinizin sürdürülebilirliği adına özellikle şirketinizin büyümeye başladığı zamanlarda uzmanlardan yardım alarak şirketinizi aile anayasasıyla koruyabilirsiniz.