

# AİLEYİ ŞİRKETLEŞTİRMEK

DR. YILMAZ SÖNMEZ



## **DR. YILMAZ SÖNMEZ**

Yönetim Danışmanı, Ekonomist ve Yazar **Dr. Sönmez**, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü'nden mezun oldu. Özel Hukuk alanında Yüksek Lisans ve sonrasında MBA yapan **Dr. Sönmez**, Brussels Capital University "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Stratejileri" üzerine doktorasını tamamladı.

2004 yılında hâlihazırda Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini yürüttüğü **Ortak Akıl Yönetim Danışmanlık**'ı kuran **Sönmez** aynı zamanda Aile Şirketleri Uzmanı sıfatıyla; 1000'i aşan şirkete aile anayasası, kurumsallaşma, stratejik planlama ve yönetim danışmanlığı hizmetlerini verdi.

İspanya, Fransa, İtalya, Hollanda, Almanya, Cezayir, Mısır, İran, Rusya, Güney Afrika, BAE, Etiyopya gibi ülkelerde aile şirketleri modellerini inceleyen ve şirketlere yönelik konferanslar gerçekleştiren **Dr. Yılmaz Sönmez**, farklı kurum ve kuruluşlar tarafından **Yılın Yönetim Danışmanı** ödülüne lâyık görüldü.

**Sönmez**, 1000'e yakın aile şirketinin çatı kuruluşu niteliğindeki Ortak Akıl İş Platformu'nun Başkanlığını yürütmekte olup Türkiye Ekonomi Zirvesi ve Aile Şirketleri Zirvesi gibi önemli etkinliklere imza attı. İş dünyasının birçok çatı kuruluşlarında aktif görevleri yanında, halen başta aile şirketlerine anayasa olmak üzere şirketlerin dönüşüm, kurumsal yapılanma ve stratejik planlama süreçlerine liderlik etmektedir.

TABA Am-Cham, Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK) ve Hizmet İhracatçıları Birliği (HİB) gibi iş dünyasının önemli STK'larında görev yapmaktadır.

**Sönmez** evli ve üç çocuk babasıdır.

### **Dr. Yılmaz Sönmez'in Yayınlanmış Kitapları**

- 1. Sen Bir Hazinesin*
- 2. Öğrenilmiş Çaresizliği Yenmek*
- 3. Sıradaki Lütfen: Ben Aile Şirketi*
- 4. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Stratejileri*
- 5. Aile Şirketlerinde Kazananlar ve Kaybedenler*

# İçindekiler

Sunuş .....	11
Başlarken .....	13

## **BİRİNCİ BÖLÜM:**

<b>KLİŞELERİN VE HURAFELERİN ÖTESİNDE: DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE AİLE ŞİRKETLERİ</b> .....	17
Konu Aile Şirketleriyse Coğrafya Kader Değildir .....	20
Aile Şirketleri İstatistikleri Bize Ne Söylüyor? .....	21
Dördüncü Kavşakta Ölümcül Kazalar .....	23
Gülü Seven Dikenine Katlanır ya da Aile Olmak .....	25

## **İKİNCİ BÖLÜM:**

<b>AİLE VE ŞİRKET İLİŞKİLERİNE GERÇEKÇİ BİR BAKIŞ</b> .....	27
Kültürel DNA ve Şirketin İlk Yılları .....	30
Değişen Kültürel Dinamikler .....	31
Aile Şirketlerinde Yapısal Zorluklar .....	32
Aile İçi İletişim Nasıl Sağlanır? .....	33
Aile Şirketlerinde İletişim Krizleri: Nedenleri, Boyutları ve Çözüm Yolları .....	35
Aile Şirketlerinde İletişim Krizi ve Lider .....	36
Duygusal Konsolidasyon ve Amaç Birliği: "Biz" Olarak Kalmak .....	37
Ailede ve Şirkette "İstisare" Kültürünün Önemi .....	40

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM:**

<b>DÖNÜŞÜMÜ YÖNETEN AİLE ŞİRKETLERİNİN STRATEJİLERİ</b> .....	43
Krizlerle Tanımlanmış Dünyada Aile Şirketi Olmak .....	46
Kısa ve Orta Vadede Küresel Riskler ve Aile Şirketlerine Etkileri .....	47
Aile Şirketlerinde Yükselen Trendler .....	48
Yeni Nesilleri Masaya Almak .....	49
WS Darley & Co'nun İlham Verici Hikâyesi ya da İkinci Kemanı Çalmak .....	49
Yetenekler İçin Cazibe Merkezi Olmak .....	50
İşveren Markası Örneği: Koç Holding .....	51
Aile Dışı Yetenekleri Kapsamak .....	52
Liyakat Öncelikli Aile Şirketi: LVMH .....	53

Yeni Halefîyet: Çeşitlilikten İlham Almak .....	55
Getiriyi Çeşitlendirmek .....	56
Toys “R” Us Neden Tarihe Karıştı? .....	56
Aile Dışında Zenginlik Geliştirmek .....	57
Vaka: Aileyi Büyüten Farklı İş Modelleri: Hero Group .....	59
Kesintisiz Dijitalleşme .....	59
Dönüşemeyen Aile Şirketleri .....	60
Vaka: Cepten Yiyen Bir Aile Şirketi: Kodak .....	61
Yedi “Dertli” Bir Aile Şirketi: Seven Hill .....	62

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM:**

<b>DÖNÜŞÜM KAÇINILMAZ AMA NE ZAMAN? .....</b>	<b>65</b>
Aile Şirketlerine Ayna Tutmak: Güçlü ve Zayıf Yönler .....	67
Aile Şirketleri Mevcut Yapılarıyla Geleceğe Kalabilir mi? .....	70
Kurumsal Dönüşüm Fikrinin Altını Oyan Faktörler .....	71
Zamanın Dost Olabileceği Durumlar .....	72
Kum Saatinin Aleyhte İşlediği Durumlar .....	72
Vaka: Çocuğuna Devretmezsen Rakibine Devredersin .....	73
Aileyi Ne Zaman Dönüştürelim? Bugün mü, Yarın mı? .....	74
Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmak Mecburi mi? .....	75
Vaka: Kurumsallaşmanın Dayanılmaz Hafifliği .....	77
“Kurumsallaşma Mecburi Değil” Diyenlerde Bugün: Blockbuster .....	78
Şirketin Kurumsallaşması Ailenin Kurumsallaşmasından Geçer .....	79
Vaka: Kardeş Payı ya da Anayasayla Gelen Kurumsallaşma .....	82
Cepten Ne Kadar Daha Yenebilir? .....	82
Aile Şirketlerinin Özgün Dinamikleri ve ‘Akışına Bırakma’ Tuzağı .....	84
Vaka: Çok da Şey Etmemek Lazım .....	86
Aile Şirketleri için Alarm Ne Zaman Çalar? Nasıl Anlaşılır? .....	87
Vaka: Alarm Çalıyordu Ama Gel Gör ki Duyan Yoktu .....	89
Aile Şirketlerinde “Alarm” Sonrası Aksiyon Almak .....	90
Erken Alarm ve Yeniden Doğuş: LEGO Group’un Başarı Hikâyesi .....	91

## **BEŞİNCİ BÖLÜM:**

<b>LİDER, UZUN VADELİ DÜŞÜNENDİR .....</b>	<b>93</b>
Bu Yola Neden Çıktık? .....	96
Kişisel Hedefler İçin .....	96

Aile Değerleri ve Gelenekleri İçin .....	97
Toplumsal Katkı ve Sorumluluk İçin .....	99
Daha Dirençli Organizasyonlar İçin .....	100
Uzun Vadeli Stratejik Planlama İçin .....	101
Stratejik Bir Karar Verin: Aile mi Şirket İçin, Şirket mi Aile İçin? .....	102
“Bana Vizyonun Resmini Çizebilir misin Abidin?” .....	103
Liderin Vizyon Çizme Yaklaşımına Bir Örnek: Tata Group .....	105
Ailenin Kurumsallaşmasında Olmazsa Olmazlar .....	106
Alternatifler ve Değerlendirmesi .....	107
Vaka: Aile Şirketlerinde Danışmanın Rolü ve Güven .....	109
Etkin Yönetim Kurulu Nasıl Oluşturulur? .....	110
Yönetim Kurulu Üyelerinin Taşınması Gereken Özellikler .....	112
Profesyoneller Nasıl İcracıya Dönüştürülür? .....	113
Aile Şirketleri Öz Yetenek Havuzlarını Nasıl Yönetmeli? .....	116
Liderlerden Lider Beğen... Aile Şirketlerinde Lider Tipleri .....	117
Sürdürülebilir Büyüme için Aile Şirketi Liderine Düşen Rol .....	118
Aile Şirketinde Lider Neden İlham Verici Olmalıdır? .....	119
Vaka: Kozadan Çıkamadan Yok Edilen Varisler .....	121
Vaka: Bölünerek Azalan Güç ya da Anti-Liderlik .....	122
İç Kararanlar İçin İlham Verici Liderlik Hikâyeleri .....	123
İlham Verici Liderlik 1: Ford Motor Company .....	123
İlham Verici Liderlik 2: Reliance Industries .....	124
İlham Verici Liderlik 3: Walmart .....	125
İlham Verici Liderlik 4: Sabancı Holding .....	125

## **ALTINCI BÖLÜM:**

<b>AİLEDE KRİZ YÖNETİMİ .....</b>	<b>127</b>
Yok mu Artıran? Aile Şirketlerinde Kriz Türleri .....	129
Vaka: İkarus'un Hikâyesi ya da Sabırsız Veliâht .....	132
Aile Şirketlerinde Kriz Yönetimi Planı .....	134
Vaka: Yangın Büyüdükten Sonra Davet Edilen Danışman .....	134
Beyin Fırtınası ve Uzlaşma Odaları .....	135
Vaka: Holding Merkezinde Bir İkna Odası .....	137
Her Kriz Bir Fırsat mı? .....	138
Eyvah Kriz! .....	139

Aile İçi Krizleri Doğru Yöneten Şirket Örnekleri .....	140
Başarılı Bir Örnek: Walmart ve Walton Ailesi .....	140
Başarısız Bir Örnek: Gucci Ailesi .....	142
Müzakere ve Moderasyon .....	143
Ayrılık da Sevdaya Dâhil mi? .....	145
Vaka: Centilmence Ayrılık İçin Doğru Protokol Gerekir .....	145
Aile Şirketlerinde Kriz Senaryoları .....	146
Vaka: Kakafonik Şirketlerden Başarı Çıkmaz .....	148
Yeni Katılanların Krizdeki Rolü: Etiler ve Damatlar .....	148
Vaka: Hiç 130 Çift Ayakkabım Olmadı .....	152
Vaka: Ne İsa'ya Ne Musa'ya Yaranabilen Kurucu Baba .....	152
Birlikte Kalmayı Başarmak: Aile Şirketlerinin Krizleri Aşma Reçetesi .....	153
Sabırlı Sermaye: Aile Şirketlerinin Sürdürülebilirliğindeki Taşıyıcı Güç .....	154
Bir Sabırlı Sermaye Örneği: Daikin .....	155

## **YEDİNCİ BÖLÜM:**

<b>AİLEYİ ŞİRKETLEŞTİRMEK BABAYASA DEĞİL ANAYASA .....</b>	<b>157</b>
Aile Anayasasına Sahip Olmanın Avantajları .....	160
Aile Anayasasına Sahip Olmayan İşletmeleri Bekleyen Senaryolar .....	161
Vaka: Halka Arzda Aile Anayasasından Gol Yiyen Şirket .....	162
İyi Bir Aile Anayasasının Formülü .....	163
Aile Anayasası Oluşturma Süreci .....	164
Aile Anayasası Oluşturulurken Karşılaşılan Sorunlar .....	167
Aile Anayasası Hangi Başlıkları İçermelidir? .....	168
Üç Usta, Üç Tavsiye .....	169
Adnan Şahin: “İş Ayrısı, Eş Ayrısı” .....	170
Mevlüt Büyükhelvacıgil: “Aile Anayasası; Yalın, Şeffaf, Aile Kültürüne Uygun Olmalı” .....	170
Neşe Gök: “Her Şirkette Farklı Bir Yönetim Kurulu” .....	170
Göz Ardı Edilmemesi Gereken Bir Faktör: Aile Kültürü .....	171
Aile Anayasasında Aile Kültürüne Yer Vermenin Avantajları ve Riskleri .....	171
Sorunsuz Bir Aile Anayasasına Doğru: Liderlerin Rolü .....	172
Bariyer Liderlerin (Anti-Lider) Aile Anayasasındaki Rolü .....	174
Vaka: Oklavayla İmzalatılan Anayasa .....	175
Sorunsuz Bir Aile Anayasasına Doğru: Danışmanların Rolü .....	176

Aile Anayasası ve Sürdürülebilir Büyüme İlişkisi .....	177
Aile Anayasası mı, Aile Meclisi mi? .....	178
Aile Anayasaları ve Aile Meclisleri .....	178
Görünmez Aile Meclisleri .....	180
Aile Konseyinde Karar Alma .....	180
İlham Verici Bir Örnek: IKEA'nın Aile Anayasası .....	181
Dinamik Aile Anayasası .....	182
Dinamik Aile Anayasası Örneği: BMW Group .....	183
İdeal Bir Aile Anayasası İçin İlkel Çerçeve .....	183

## **SEKİZİNCİ BÖLÜM:**

### **KUŞAKLARI YÖNETMEK YA DA**

<b>SAĞLIKLI BİR BAYRAK DEĞİŞİMİ MÜMKÜN MÜ?</b> .....	<b>185</b>
Bayrak Değişiminin Şirket Kültürüne Etkileri .....	189
Bayrak Değişiminin Nedenleri .....	189
Bayrak Değişimi: Liderin Yaşlanması ve Çekilmeyi Bilmek .....	191
Çekilmeyi Bilmeyen Liderlerin Yarattığı Kaos .....	195
Bayrağı Doğru Kişiyi Devretmemenin Ölümcül Maliyeti: Roma İmparatorluğunun Yıkılışı .....	196
Aile Şirketlerinde En Kritik Viraj: Bayrağı Devralacak Kişiyi Doğru Belirlemek .....	198
Vaka: Bayrak Değişiminde Vehbi Koç'un Vasiyeti .....	199
Kuşak Yönetimine İki Başarılı Örnek: Samsung ve Grupo Bimbo .....	201
Bayrak Değişiminin Aşamaları .....	202
Bayrağı Devredemeyenler Nerede Yanlış Yapıyor? .....	202
Homeros'un Odesa Destanı ya da 10 Şirketten 7'si .....	203
Başarılar Nasıl Başarıyor? İşin Sırrı Ne? .....	204
Başarılı Bayrak Değişimi Yapan Liderler .....	205
İspanya'dan Başarılı Bir Bayrak Değişimi Örneği: El Castillo de Canena .....	206

## **DOKUZUNCU BÖLÜM:**

<b>SAHİ KİM BU YENİ GELENLER?</b> .....	<b>209</b>
Dünya Genelinde Veliht Adaylarının Özellikleri .....	212
Türkiye'de Veliht Adaylarının Özellikleri .....	213
Vaka: Analarının Kuzucukları Velihtlar .....	214
Velihtlar Neden Önemlidir? .....	215

Doğru Veliiaht Nasıl Seçilir? Doğal Lider Kimdir? .....	216
Veliiahdın Yolculuğu .....	218
Lüksün Acımasız Liderinden Sıradışı Halef Seçme Taktikleri .....	219
Veliiaht Havuzu Nedir? .....	222
4 Başarılı Veliiaht Havuzu Örneği .....	223
Vaka: Etle Tırnağı Yeniden Kaynaştırın Veliiaht Koçluđu Süreci .....	224
Varis Savaşlarıyla Bozulan Büyük Sessizlik: Mars Inc. ....	224
Veliiaht Yönetiminde Gerçek Bir “Adalet” Mümkün mü? .....	226
Arzum Ev Aletleri ve Bir Elmayı Üçe Bölmek .....	228
Başka İlgi Alanlarına Sahip Aktörler .....	230
Aylin ve Emre'nin “Dijital Dönüşüm Liderliđi” Hikâyesi .....	231
Meşru Bir Veliiaht Yönetimi İçin Yol Haritası .....	231
Celal Öğücü: Ben Yaşarken Olmalı Her Şey! .....	232
Kadın Veliiaht Adayları İçin Aksiyon Önerileri .....	232
Vaka: Babaya Rađmen Tahta Geçen Kadın Veliiaht .....	234
Kadın Veliiaht Dostu Bir Örnek: ADM .....	235
Muhafaza Edeceđiz Ama Neyi? .....	236
Vaka: Hesaba Çekilen Danışman .....	238
Veliiaht Koçluđu Ya Başarılamazsa? .....	239
Vaka: Yetki İstemeyen Evlat .....	240
Vaka: Gizli Oylama ile Tahta Çıkan Veliiaht .....	240
Vaka: Tedirgin Lideri Mutlu Geleceğe Hazırlamak .....	241
Bayrağı Devralan Liderler İçin Öneriler .....	242
<b>KISSADAN HİSSE .....</b>	<b>245</b>

## Sunuş

Merhaba Değerli Okuyucu,

Aile işletmeleri, küresel ekonominin can damarıdır ve başarıları, sürdürülebilir büyüme ve istikrar için hayranlık uyandırıcı bir örnek teşkil eder. Aile şirketlerinde iş ve aile ilişkileri bir arada yürütülür ve bu, benzersiz dinamiklere yol açar. Genellikle nesiller arası iş devri söz konusudur ve bu geçişler, uyumlu bir şekilde yönetilmelidir. Aile şirketleri, aile değerlerini işletme kültüründe koruma eğilimindedir. Karar alma süreçleri daha katılımcı ve duygusal olabilir ve aile üyelerinin farklı görüşleri dikkate alınır. Diğer yandan, bu yapı sayesinde değişen piyasa koşullarına hızlı bir şekilde uyum sağlayabilirler. Aile şirketleri, uzun vadeli başarı için bir vizyona sahiptir ve nesiller boyu sürdürülebilirlik hedefler. Aile üyeleri, işe ve işletmeye genellikle büyük bir bağlılık gösterir. Bu da risk alırken aynı zamanda uzun vadeli ödülleri dengelemeye çalışmaları sonucunu beraberinde getirir. Aile üyeleri genellikle işletmede kendilerinden önceki kuşakların mentorluğunda kişisel ve mesleki gelişim fırsatları bulur. Aile şirketleri de çoğunlukla yerel topluluklara önemli katkılarda bulunur.

Aile şirketlerinin benzersizliğini ve işletmelerini yönetme şekillerini tanımlayan bu faktörler, işletmenin sürdürülebilir büyüme hedeflerini etkiler. Diğer yandan bu zorluklar, aynı zamanda aile işletmelerinin benzersiz birer avantajıdır da. Gerçekten de aile işletmeleri için başarı ve büyüme yolculuğu bazı özel zorluklarla dolu olabilir. Ancak aile işletmeleri, uzun vadeli bir vizyon, güçlü bir değerler sistemi ve esnek bir yaklaşım ile büyümeyi başarabilir.

Aile şirketleri danışmanı Dr. Yılmaz Sönmez tarafından kaleme alınan bu kitap, aile işletmelerinin sürdürülebilir büyüme yolculuğunda karşılaşılabilecekleri zorlukları ve bu zorlukların üstesinden gelmek için izleyebilecekleri stratejileri ele alıyor. İçinde çokça yaşanmış hikâye, global ve ulusal örneklerden vaka analizleri, başarmak isteyen aile şirketleri için yol haritaları ve aksiyon setleri yer alıyor. Bununla da yetinmiyor, aile işletmelerinin geleceğini şekillendirmek isteyen herkese ilham verecek ve rehberlik edecek bilgiler sunmayı amaçlıyor. Kısacası; sevgili dostum Dr. Yılmaz Sönmez, aile işletmelerinin kurumsallaşması konusunda sahip olduğu 25 yılı aşkın bilgi ve deneyimleri ile bu kitaba hayat veriyor.

Bu kitabı okurken, aile işletmelerinin kurumsallaşması ve sürdürülebilir büyüme süreçlerine dair önemli ipuçları elde edeceksiniz. Aynı zamanda, aile işletmelerinin başarı hikâyelerine ve bu başarıların arkasındaki liderlere dair ilham verici örnekler bulacaksınız.

Naçizane bir aile şirketi yöneticisi olarak inanıyorum ki bu kitap; aile işletmeleri için bir rehber olmanın yanı sıra, iş dünyasının her kesiminden okuyucular için de önemli dersler sunacaktır. Unutmamalıyız ki, aile şirketlerinin ve aile-dışı şirketlerin birbirinden öğreneceği çok şey bulunmaktadır.

Bu vesileyle Dr. Yılmaz Sönmez'in "*Aileyi Şirketleştirmek*" kitabının, aile işletmeleri için bir başvuru kaynağı olmasını ve iş dünyasının her alanındaki okuyuculara yeni fikirler sunmasını canı gönülden temenni ediyorum.

Son olarak büyük bir özgüvenle belirtiyorum ki, daha güçlü aile şirketleri, daha güçlü Türkiye ekonomisinin teminatı olacaktır.

*Davut Doğan*  
*Doğanlar Holding, Aile Şirketi Lideri*  
*Mayıs 2024, İstanbul*

## Başlarken

Sevgili Aile Şirketi Liderleri,  
Aile Üyeleri,  
İkinci, Üçüncü hatta Dördüncü Kuşak Temsilcileri,  
Velihtlar,

Aile şirketlerinin zorlu ancak öğretici dünyasına ilgi duyanlar,

Bu kitabı elinize aldığınızda, aileler ve iş dünyası arasındaki benzersiz ilişkinin, aile şirketleri üzerindeki etkilerini keşfetmeye hazır olun. İşte bu sayfalar, aile şirketlerinin karmaşık dünyasına dair bir yolculuk sunuyor. Ancak bu yolculuk, sadece teorik değil, aynı zamanda uygulama odaklı ve somut sonuçlar elde etmeye yönelik. Bu nedenle gücünü çeyrek asırlık danışmanlık serüvenimde deneyimlediklerimden, şahit olduklarımdan, duyduklarımdan kısaca yaşanmışlıklardan alıyor.

Elinizdeki kitap sekiz ana bölümden oluşuyor. Kitaba bir giriş yaparken, aile şirketlerinin neden özel bir inceleme gerektirdiğini ve bu çalışmanın amacını anlattık. Aile şirketlerinin iş dünyasındaki özgün konumlarına dikkat çektik ve hem dünya hem de Türkiye ekonomisi için bu yapıların sürdürülebilirliğinin neden önemli olduğunu vurguladık.

İlk bölümde, aile şirketleri konusundaki genel önyargıları ve yanlış inançları bir kenara bırakarak, dünya ve Türkiye'deki aile şirketlerinin gerçek portresini çizdik. En güncel istatistikler ve örneklerle aile şirketlerinin küresel ve ulusal ekonomiler açısından önemini ve potansiyelini inceledik.

İkinci bölümde, aile şirketlerinin yapısal özelliklerine ve aile içi iletişime odaklandık. Ayrıca aile değerlerinin iş dünyasına nasıl yansıtılabileceğini ve aile şirketlerindeki duygusal dinamiklerin

hangi araçlarla yönetilebileceğini tartıştık. Aile üyeleri ve çalışanlar arasındaki ilişkileri güçlendirmek için stratejiler sunduk.

Takip eden üçüncü bölümde, aile şirketlerinin başarılı olmaları için dönüşümü nasıl yönetmeleri gerektiğini ele aldık. Dünya genelinde ve Türkiye’de aile şirketlerindeki örneklere odaklanarak, değişimin kaçınılmaz olduğunu ve bu değişimi nasıl yönlendirebileceğimizi açıkladık.

Dördüncü bölümü aile şirketleri ve dönüşümün zorunluluğuna ayırdık. Zamanın, aile şirketlerinin en değerli varlıklarından biri olduğundan hareketle, etkili bir şekilde nasıl yönetileceğini ve iş süreçlerine nasıl entegre edileceğini ele aldık.

Beşinci bölümün konusu aile şirketlerinde liderlik perspektifleri oldu. Bu bölümde, başarılı aile şirketlerinin orta ve uzun vadeli vizyonlarına odaklanarak, geleceğe nasıl hazırlıklı olabileceklerini açıkladık. Liderlik odaklı stratejik planlama ve vizyon geliştirme süreçlerine nasıl yaklaşılabilirliğini mercek altına aldık.

Altıncı bölüm, duygu odaklı yaklaşımların yer yer çatışma ve krizleri beraberinde getirdiği aile şirketlerinin karşılaşabileceği krizleri ve bu krizlere nasıl etkili bir şekilde müdahale edilebileceğini ele aldığımız kapsamlı bir bölümdü. Bu bölümde, ailenin özgün koşulları içerisinde kriz yönetimi stratejilerinin yanı sıra, başarı ve başarısızlık hikâyelerini madalyonun iki yüzü olarak inceledik.

Aile ve şirket denildiğinde aile anayasalarını ele almamak olmazdı. Yedinci bölümü bu çok önemli stratejik aracın incelenmesine vakfettik. Bu kapsamda aile şirketlerinin anayasa ve kurumsallaşma sayesinde aileyi nasıl şirketleştirebileceğini ve aile anayasalarının önemini açıkladık. Aile anayasası oluşturmanın adımlarını ve faydalarını detaylandırdık.

Sekizinci bölümü, aile şirketlerinde liderlik değişimlerinin nasıl sorunsuz bir şekilde gerçekleştirilebileceğine ve kuşaklar arası geçişe ayırdık. Bu bölümde, aile şirketlerinin gelecek nesillere nasıl devredilebileceğini tartıştık.

Veliahtları yönetme konusunda karşılaşılan zorluklar ve bu zorlukların üstesinden nasıl gelinebileceğini, veliahtları şirkete entegre etme stratejilerini ve dünya genelindeki başarılı uygulamaları ise dokuzuncu ve son bölümde ele aldık.

Kitap boyunca, uluslararası vaka analizlerinden 25 yılı aşkın aile şirketleriyle yoğrulmuş geniş bir tecrübe setine kadar birçok farklı kaynaktan ilham alarak, aile şirketlerinin başarı hikâyelerini ve bu hikâyelerden çıkarılabilecek dersleri meraklısına sunduk.

Teorik kaygılardan uzakta, tamamen reel sektör temsilcilerine pratik bir kılavuzluk sağlamasını temenni ettiğimiz bu yalın kitabı okurken, aile şirketlerinin derinliklerine doğru bir yolculuğa çıkacak ve bu özel dünyanın inceliklerini keşfetme fırsatını bulacaksınız. Bu vesileyle aile şirketlerinin geleceğini şekillendiren faktörleri daha iyi anlayacak ve aynı zamanda kendi aile şirketinizin başarılı yarınlara anahatlarını elde edeceksiniz.

Üstelik bu kitap, sizi sadece rekabetin her geçen gün daha da yıkıcı bir hâl aldığı iş dünyasında daha bilinçli yapmakla kalmayacak, yanı sıra aile bağlarınızı güçlendirecek, ailenizin geçmişi ve geleceği arasındaki bağı daha derin bir şekilde anlama fırsatını sunacak. Aile şirketleri dünyasının hem büyüklüğünü hem de duygusal derinliğini aynı anda deneyimlemenizi sağlayan bir rehber olacak.

Elinizde tuttuğunuz kitabın sayfalarını çevirirken, daha fazla sorumluluk hissedecek ve kendi aile şirketinizdeki sorunları ve çözüm yollarını daha iyi anlayacaksınız. Sadece kendi aile şirketinizin başarısına değil, aynı zamanda aile değerlerinizi ve bağlarınızı güçlendirmeye yönelik yeni bir vizyon geliştireceksiniz. Aile şirketlerinin birikimini ve deneyimini kullanarak, hem iş dünyasında hem de aile yaşamında daha büyük başarılarla imza atacaksınız.

Ümit ediyorum ki bu kitap, sadece aile şirketleri alanında değil, aynı zamanda hayatın her alanında daha bilinçli, daha odaklı ve daha hedefe yönelik bir birey olarak yolculuğunuza ilham katacak. Size yeni bir bakış açısı sunacak, sizi düşünmeye teşvik edecek ve geleceğe daha umutlu bir şekilde bakmanızı sağlayacak.

Bu vesileyle kitabın yazılma sürecinde yılların tecrübesine dayalı öğretici hikâyeleriyle desteğini bizden esirgemeyen aile şirketi liderleri **Davut Doğan'a**, **Murat Kolbaşı'na**, **Adnan Dalgakıran'a**, **Rıdvan Aykut'a**, **Ömer Faruk Bahçivan'a**, **Birol Celep'e**, **Celal Ögücü'ye**, **Muammer Ömeroğlu'na**, **İbrahim Boyacı'ya**, **Ahmet Öksüz'e**, genç kuşak temsilcileri **Tal Garih'e**, **Ozan Doğan'a**, **Koray Kocasakal'a**, **Abdulkadir Kopuz'a**, **Ayhan Yerekaban'a**; her birisinden ayrı ayrı tecrübeler kazandığım, ailelerinin yönetsel sırlarını bana açan, anayasasını hazırladığım ve yönetim danışmanlığını yaptığım tüm firmaların yönetimlerine; kitabın son okumasında yapıcı eleştirileriyle eşsiz katkılar sağlayan **Mihriye Koç Usta'ya**, **Şems Hakan Sönmez'e** ve şaşırtıcı verilerle kitabın zenginleşmesini sağlayan **Ufuk Akbal'a**; tasarımsal süreçlerde “sanatsal yönünden” çokça ilham aldığım **Burak Çakır'a**, çok kıymetlilerim **babama**, **anneme**, **biricik eşime** ve artık aile şirketimizin yönetim kademelerinde görmekten onur duyduğum kızım **Mimar Esmenur'a**, oğullarım **Avukat Ömer Faruk** ve **Mustafa Enes'e** teşekkürü bir borç biliyorum.

Şimdi arkanıza yaslanın, sayfaları çevirin, bu serüvene katılın, ailenin ve aile şirketlerinin zorluklarla dolu ancak bir o kadar da büyüleyici dünyasını keşfedin.

*Saygılarımla,  
Dr. Yılmaz Sönmez  
Mayıs 2024, İstanbul*

## BİRİNCİ BÖLÜM

# KLİŞELERİN VE HURAFELERİN ÖTESİNDE: DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE AİLE ŞİRKETLERİ

*Aile şirketlerinin yüzde 43'ü kardeşler arası,  
yüzde 19'u aile içi çatışma ve yine yüzde 19'u  
miras kavgası nedeniyle dağılıyor.*



Aile şirketleri için en yaygın kabul görmüş tanımlardan birini kullanarak başlayalım; “akrabalık bağı ile birbirine bağlı insanların bir araya gelerek mal veya hizmet üretmek amacıyla kurduğu ve yönetim kademelerinde en az iki kuşak aile üyesinin yer aldığı” şirketler. Bu tanımdan hareket ettiğimizde görüyoruz ki; aile şirketleri üç temel unsur üzerinde şekilleniyor. Bir aile üyesi tarafından kurulmak, kâr amacı gütmek ve aile üyelerinin katılımıyla hayatına devam etmek yani sürdürülebilirlik.

Fazla tekrara ve klişeye düşmeden, sonuncu unsurdan yani “sürdürülebilirlikten” hareketle çok şey söyleyebiliriz. Dünyada aile şirketi “fenomeni” denildiğinde Japonya’da 578 yılında ticari hayata atılan ve bugün neredeyse 50. kuşağın iş başında olduğu Kongo Gumi inşaat şirketi ya da 718 yılında kurulan ve 46. kuşak tarafından yönetilen konaklama sektörü devi Japon Hoshi şirketi akla geliyor. Onlar aynı zamanda dünyada aile şirketlerinin “devamlılık şampiyonları”. Nitekim, tüm dünyaya yönetim alanında incelikli felsefeler ve teoriler sunan Japon şirketler ortalama 52 yıl ömürleriyle sadece bölgelerinde değil, tüm dünyada parmakla gösteriliyorlar.

Onları Avrupa’dan bazı örnekler izliyor. 1000 yılında kurulan bağcılık ve şarap üretimi ile uğraşan Fransız Chateau de Goulaine şirketi, 1114 yılında kurulan zeytinyağı üreticisi İtalyan Barone Ricasoli yine İtalya’da 1295 yılında kurulan cam üreticisi Barovier&Toso şirketi bunlardan bazıları. Liste, İtalya, Almanya, Fransa, Hollanda, İsviçre gibi ülkelerden çoğunluğu imalat sanayinden

olmak üzere birçok büyük ve daha da önemlisi “köklü” şirkete ev sahipliği yapıyor.

Ancak bu örneklerin gerçek anlamda “nadide” ya da “istisnai” örnekler olduğunu ve genel resmi yansıtmaktan çok uzak kaldıklarını söylemek gerekiyor. Aile şirketleri alanında küresel duayenlerden Prof. Dr. Ernesto Poza, beşinci nesle ulaşan aile şirketlerinin çok nadir olduğuna dikkat çekiyor. Nitekim, Family Business Center araştırmasına göre ABD gibi gelişmiş bir ekonomide bile bir aile şirketinin ortalama ömrü “cesaret kırıcı” şekilde sadece 24 yıl.

### **Konu Aile Şirketleriyse Coğrafya Kader Değildir**

Peki, “yalnız ve güzel ülkemiz” Türkiye’de durum nasıl? Bazı ihtilaflar olmakla birlikte, bu topraklarda en yaşlı aile şirketi 17. yüzyılda kurulan ve bugün ABD’de faaliyetlerine devam eden Zildijan olarak kabul ediliyor. Osmanlı Ordusu’na mehteran zil ve simballeri yapan bu işletme bir yana bırakılırsa, 18. yüzyılın son çeyreğine tarihlenen Hacı Bekir Lokumcusu ile onu izleyen Vefa Bozacısı, Kurukahveci Mehmet Efendi, Hacı Abdullah Lokantaları gibi ikonikleşmiş aile şirketi markaları bu alanda ilk niteliğindedir. Ancak ne talihsiz ki, yaşları düşünüldüğüne hiçbiri dünyadaki “benzerleriyle” akran sayılmazlar.

Bir diğer deyişle, Japonya’da bir asrı başarıyla geride bırakmış şirket sayısı 30 bini bulurken, Türkiye’de ise 30’u ancak bulabiliyor. Elbette, aradaki bu büyük “farkın” nedeni “coğrafyanın kader” olduğu argümanı ile sınırlanamaz. Çok daha derinlerde bir gerçek gizleniyor olmalı. Bu gerçek; kültürel, teknolojik, finansal, beşeri boyutlara sahip olabilir. Her hâlükârda söz konusu aile şirketleri gibi girift bir yapı olduğunda, tek bir boyut ya da faktör tüm tabloyu açıklamaya yetmez.

Diğer yandan, reddedilemez bir olgu var ki, o da aşağı yukarı dünyadaki tüm aile şirketlerinin benzer sorunlarla karşı karşıya olduğu ve dahası küresel ve ulusal ekonomiler açısından stratejik bir öneme sahip olduğudur.

## Aile Şirketleri İstatistikleri Bize Ne Söylüyor?

Aile şirketleri; üretim, istihdam, dış ticaret ve büyüme performansına etkileri itibariyle dünya ve Türkiye ekonomisinin bel kemiği niteliğinde olup çok değil, birkaç çarpıcı istatistikle bu durumu ortaya koymak mümkün.

Dilerseniz ufuk turumuza dünyadan başlayalım.

- Küresel ekonomik değerin yaklaşık yüzde 75'ini aile şirketleri oluşturuyor
- Dünyadaki 333 milyon şirketin yaklaşık yüzde 50'si aile şirketi, aile şirketlerinin “cazibe merkezi” ABD’de ise bu oran yüzde 90 seviyesinde
- Forbes tarafından hazırlanan milyarderler listesinde her 10 şirketten 4’ü aile şirketi
- Fortune 500’e göre dünyadaki en büyük şirketlerin yaklaşık yüzde 40’ı aile şirketi
- Dünyadaki en zengin ilk 10 kişinin 7’si aynı zamanda bir aile şirketi lideri
- S&P şirketlerinin üçte biri aile tarafından işletiliyor

Bu veriler, aile şirketlerinin dünya ekonomisinin “işleyen çarkları” içerisindeki konumunu anlamak açısından yeterince çarpıcı değil mi? Şayet değilse, başka verilerle durumun önemi daha güçlü şekilde resmedilebilir. O hâlde devam edelim.

- 2022 yılı sonunda dünyanın en büyük 500 aile şirketinin cirosu önceki yıla göre yüzde 10 artışla 8,02 trilyon dolar olup ABD ve Çin’den sonraki en büyük ekonomik büyüklüğe sahipler
- En büyük 500 aile şirketi aynı zamanda dünya çapında 24,5 milyon kişiyi istihdam ediyor
- ABD’de ise aile şirketleri toplam istihdamın yüzde 60’ından sorumlu, yeni istihdam oluşturmada ise bu oran yüzde 78’e yükseliyor
- “Yaşlı kıta” Avrupa’da tüm işletmelerin yüzde 60’ı aile şirketi