

Institutionalization in Family Companies and Family Constitutions

Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Aile Anayasaları

ABSTRACT

Family companies are the most common corporation structure, in Turkey. The first issue that comes into mind is institutionalization while taking into consideration the family companies. First and one of the most significant steps that should be followed up during the institutionalization process is the creation of family constitutions. Family constitutions regulate some other matters that are crucial for continuity and development of the company such as relationships among the family members and participation in company management. However, it should be noted that this process does not develop easily and some problems may arise in its implementation.

KEYWORDS: Family Companies, Institutionalization, Family Constitutions

ÖZET

Türkiye yaygın olan şirket yapısını aile şirketleri oluşturmaktadır. Aile şirketleri denildiğinde akla ilk gelen sorun kurumsallaşma olmaktadır. Kurumsallaşma süreci içerisinde gerçekleştirilmesi gereken ilk ve en önemli adımlardan biri, aile anayasalarının oluşturulmasıdır. Aile anayasaları ile aile bireyleri arasındaki ilişki, şirket yönetimine katılımları gibi şirketin devamlılığı ve gelişimi için önem arz eden konular düzenlenebilmektedir. Ancak, özellikle belirtmek gerekir ki, bu süreç kolay gelişmemekte ve uygulamada sorunlar ortaya çıkabilmektedir.

ANAHTAR KELİMELER: Aile Şirketleri, Kurumsallaşma, Aile Anayasaları

I. INTRODUCTION

ESPECIALLY IN JURISDICTIONS IN WHICH REGULATIONS are inadequate or not sufficient enough regarding the protection of shareholders, shareholding structure of established companies are mostly in the form of concentrated ownership with larger share groups. Generally these type of companies have the characteristic of family companies.¹

Along with different descriptions concerning family companies in the literature, one of the conditions that makes up a company a family company is that the main units of the company has to be controlled by family members. Although in some companies some professional personnel for some positions such as general manager are employed, family members composes the ultimate decision making mechanism.² It is possible to argue that such situation arises from the reason that companies cannot completely meet the requirements of institutionalization.

As companies have developed, it is not possible for family members to control and lead all operations of the company. Moreover, , together with changes in generations, conflicts may arise between the family members. Along with the release of the effective power (generally, company founder) from the company or in other words with the separation of power, conflicts can be experienced among the family members due to the lack of experience or command of practices and therefore many family companies dissolve in the second generation.³

Additionally , companies have to comply with developing market requirements and improve themselves in order to be able to maintain their existence and compete in the market, particularly in which the capital constantly changes. The necessity of complying with the changes and developments make institutionalization for family companies obligatory.⁴

II. WHY FAMILY COMPANIES HAVE BEEN PREFERRED?

A. Development and Characteristics of Family Companies

According to research conducted, creating opportunities for future generations, immortalizing family and

I. GİRİŞ

ÖZELLİKLE, PAY SAHİPLERİNİN KORUNMASINA İLİŞKİN düzenlemelerin yetersiz veya çok güçlü olmadığı ülkelerde kurulu şirketlerin hissedarlık yapıları daha az sayıda ortak ve daha büyük pay grupları şeklindedir. Genellikle bu şirketler aile şirketi niteliği taşımaktadır.¹

Aile şirketlerine ilişkin literatürde farklı tanımlamalar yer almakla birlikte, bu tanımlarda yer alan unsurlardan şirketin örgütlenmesi incelendiğinde şirketin ana birimlerinin genelde aile bireyleri tarafından idare edildiği görülmektedir. Bazı şirketlere genel yönetici ve benzer pozisyonlarda profesyonel personel çalıştırılsa da nihai karar mekanizmasını aile bireyleri oluşturmaktadır.² Bu durumun şirketlerin kurumsallaşmanın gereklerini tam olarak yerine getirememiş olmalarından kaynaklandığını söylenebilecektir.

Şirketler büyüdükçe aile bireylerinin şirketin tüm işlemlerini kontrol etmeleri ve onları yönlendirmeleri mümkün olamamaktadır. Ayrıca aile şirketlerinde nesil değişimi ile birlikte aile bireyleri arasında çatışmalar çıkabilmektedir. Şirketlerin en üst kademesinde bulunan etkin gücün (genellikle, şirketin kurucusunun) şirketten ayrılması bir diğer deyişle kontrolü bırakması ile birlikte aile bireyleri arasında çekişmelerden veya aile bireylerinin yapılan işlere tam hâkim olamamalarından dolayı çatışmalar yaşanabilmekte ve bu nedenle birçok aile şirketi ikinci kuşakta dağılmaktadır.³

Buna ek olarak, şirketler varlıklarını sürdürebilmek ve özellikle sermayenin sürekli yer değiştirdiği pazarlarda rekabet edebilmek için gelişen pazar şartlarına uyumlu hale gelmek ve kendilerini geliştirmek zorundadırlar. Pazardaki değişim ve gelişmelere uyum sağlama gereksinimi, aile şirketleri için kurumsallaşmayı zorunlu hale getirmiştir.⁴

II. NEDEN AİLE ŞİRKETLERİ TERCİH EDİLMEKTEDİR?

A. Aile Şirketlerinin Gelişimi ve Özellikleri

Yapılan araştırmalara göre, aile şirketlerinin kuruluş nedenleri arasında; gelecek nesillere olanaklar yaratmak, aileyi ve aile mirasını ölümsüzleştirmek, aile bireylerine finansal bağımsızlık sağlamak ve varlık yaratmak, öne çıkmaktadır.⁵



family legacy, providing financial independence to family members and building wealth are other reasons for establishment of family companies.⁵

Family companies have strong advantages against other companies due to their fast decision making mechanism.⁶ On the other hand, institutionalization has more importance for family companies comparing to other companies, however, it is not always possible for family owned businesses to complete the required transactions in the manner of institutionalization which is a long and difficult process. For this reason, the vast majority, approximately seventy percent (%70) of family companies go out of business in second generation. Only less than ten percent (%10) maintains its existence in the fourth generation.⁷

In fact, not only family companies but also other companies face with the problem of institutionalization. Institutionalization has the meaning of having the repeating

Aile şirketleri, hızlı karar alabilme mekanizmaları nedeniyle diğer şirketlere karşı güçlü avantajlara sahiptir.⁶ Bununla birlikte, kurumsallaşma aile şirketleri açısından diğer şirketlere oranla daha çok önem arz etmekte ancak uzun ve zorlu bir süreç olan kurumsallaşma yolunda, aile şirketlerinin gereken işlemleri tamamlaması her zaman mümkün olmamaktadır. Bu nedenle aile şirketlerinin büyük bir çoğunluğu neredeyse yüzde yetmiş (%70) ikinci kuşakta faaliyetlerine son vermekte, sadece yüzde onundan (%10) daha azı dördüncü kuşakta varlığı sürdürülebilmektedir.⁷

Aslında kurumsallaşma sadece aile şirketleri için değil diğer şirketlerinde karşılaştığı başlıca sorunlardan biridir. Kurumsallaşma, tekrarlanan eylemlerin ve alışkanlıkların ya da uyulması gereken kuralların standart hale gelmesi anlamını taşır. Şirketler için yaşamsal bir öneme sahip olan kurumsallaşma; şirketlerin kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması ve gelişmelere uygun olarak bu kuralların



actions and habits or rules to be followed as the standards. Institutionalization which has vital importance for companies; is the process of companies to have rules, standards, procedures regardless of people and to develop an effective organizational structure by updating the standards of these rules in accordance with developments and thereby to impersonate a distinctive identity different from other businesses.⁸

B. Structure in Turkish Companies

The vast majority of companies in our country are in the form of family companies. Companies have to satisfy the requests and expectations of market in order to be able to maintain their existence in highly competitive markets. For this purpose, companies supposed to form active organization and applicable standards within their development process. Institutionalization is considered as a way out for family companies in order to be able to involve in developments, to operate both in local and

standartların güncellenerek etkili bir organizasyonel yapı oluşturulması ve böylece diğer işletmelerden farklı ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir.⁸

B. Türk Şirketlerinde Yapı

Ülkemizdeki şirketlerin büyük bir çoğunluğu aile şirketlerinden oluşmaktadır. Şirketlerin rekabetin çok şiddetli olduğu pazarlarda varlıklarını sürdürebilmeleri, pazarın isteklerini ve beklentilerini karşılayabilmeleri gerekmektedir. Bu amaçla, şirketler gelişim süreçleri içerisinde aktif bir organizasyon ve uygulanabilir standartlar oluşturmak durumundadırlar. Aile işletmelerinin bu değişim ve gelişime dâhil olabilmeleri hem yerel hem de küresel pazarlarda var olabilmeleri veya varlıklarını sürdürerek diğer kuşaklara devredebilmeleri için kurumsallaşma bir çıkış yolu olarak görülmektedir.⁹

Dünya'da olduğu gibi Türkiye'de de sahip oldukları ekonomik öneme ve sayılarının yüksekliğine rağmen, aile

global market and to transfer their existence to other generations.⁹

Although the economic importance and height of their number of the family companies in Turkey as well in the world, life span of family companies cannot be very long and it is not always possible to transfer the business to second or third generation.¹⁰

In Turkey neither in the old version of the Turkish Commercial Code nor the Turkish Commercial Code (TCO) in force provides a definition of family companies. However, as in world economy, family companies have a high importance in respect of economic value, number and added-value in Turkey's economy. As a matter of fact, nearly 95 percent of the companies in Turkey are family companies, which is above the world average of 65-80 percent.¹¹

III. INSTITUTIONALIZATION IN FAMILY COMPANIES

Institutionalization processes vary greatly between family owned businesses and other companies. As stated above, institutionalization in family companies and the establishment of family constitutions which is one of the first and most basic processes to be carried out in this direction, have a great proposition. However, transitioning to a specific systematic in family companies is often more difficult and take longer time comparing to other companies.¹² Institutionalization regardless of the subject, brings certain rules in terms of the relationships within the company and certain rules regarding the processes within the company. Therefore, it requires appropriate rules to be set up which are applicable to all processes of the company's operation and to be complied by everyone. As stated earlier, preparation of family constitution in family companies is the first step that has to be completed to be able to achieve institutionalization. In fact, family constitution is an important step which aims to bring formalization to the operation and to enable the shareholders to meet on the same ground.¹³

Institutionalization can be defined as the management of a company within the framework of certain principles and values in the direction of certain purposes and goals. These purposes and goals are so influential that existing managers feel obliged to act in accordance with the principles and rules established toward these purposes.¹⁴ Moreover, as these principles and rules become com-

şirketlerinin ömürleri çok uzun olamamakta ve ikinci veya üçüncü nesle devredebilmeleri mümkün olamamaktadır.¹⁰

Ülkemizde aile şirketlerine ilişkin gerek eski Türk Ticaret Kanunu'nda (TTK) gerekse şu an yürürlükte olan Türk Ticaret Kanunu'nda bir tanım bulunmamaktadır. Halbuki, dünya ekonomisinde olduğu gibi Türkiye ekonomisinde de aile şirketleri hem ekonomik değer hem sayı hem de katma değer açısından göz ardı edilemeyecek bir öneme sahiptirler. Nitekim, Türkiye'deki şirketlerin yüzde 95'e yakını ise aile şirketi olup, bu oran yüzde 65 – 80 olan dünya ortalamasının üzerindedir.¹¹

III. AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA

Kurumsallaşma süreçleri, aile şirketleri ve diğer şirketler arasında büyük ölçüde farklılık göstermektedir. Yukarıda da belirtildiği üzere, aile şirketleri açısından kurumsallaşma ve bu doğrultuda yapılacak ilk ve en temel işlemlerden biri olan aile anayasalarının oluşturulması büyük bir öneme sahiptir. Ancak, genellikle aile şirketlerinde belirli bir sistematığe geçiş diğer şirketlere kıyasla daha zor ve uzun olabilmektedir.¹² Kurumsallaşma, konu ne olursa olsun şirket içerisindeki ilişkilere ve süreçlerde belirli kuralların hakim olmasıdır. Dolayısıyla, kurumun işleyişindeki bütün süreçlerde uygun kuralların düzenlenmesini ve bu kurallara herkes tarafından uyum sağlanmasını gerektirir. Daha öncede belirtildiği üzere, kurumsallaşmanın birinci adımı olarak aile şirketlerinde aile anayasasının hazırlanması gerekmektedir. Aile anayasası, esasen işleyişin kurallı hale gelmesini amaçlayan ve ortakları aynı zeminde buluşturan önemli bir adımdır.¹³

Kurumsallaşma, işletmenin belirli amaç ve hedefler doğrultusunda, belirli ilke ve değerler çerçevesinde yönetilmesi olarak tanımlanabilecektir. Bu amaç ve hedefler öylesine etkilidir ki mevcut yöneticiler kendilerini bu amaçlar doğrultusunda oluşturulan ilke ve kurallara uygun hareket etmek zorunda hissederler.¹⁴ Buna ek olarak, yerleşik uygulama haline gelen bu ilke ve kurallar kuşaktan kuşağa aktarılmakta ve bu şekilde şirketlerin gelişimi sağlanabilmektedir.

Aile şirketlerinde kurumsallaşma iki farklı boyutta ele alınmalıdır. Bunlardan birincisi; "şirketin kurumsallaşması" yani, amaçlara uygun bir örgüt yapısının oluşturulması; iş ve görev tanımlarının yazılması; yetki ve sorumlulukları dağıtarak profesyonel bir yönetime

mon practices and transfers from generation to generation, companies can achieve development.

Institutionalization in family companies should be embraced in two different dimensions. The first one is "institutionalization of the company", in other words, formation of an organizational structure suitable for the purposes; having a written form of job and mission descriptions; achieving a professional management by separation of authority and responsibilities. Second dimension is that institutionalization of family relationships. Basically, what is meant by the institutionalization of family relations is the preparation of a family constitution, determining management relations, increasing communication by creating family council and preparing shareholders agreement.¹⁵ Having these regulations in written form as much as possible, in other words in the form of a family constitution, is important for the application of these principles and rules and for the transfer of these principles and rules to future generations.¹⁶

IV. FAMILY CONSTITUTIONS

A. Purposes

There are differences between generations in terms of age groups and education level. Furthermore, it is possible to say that the level of education of family members increases in the coming generations and they tend to take an active initiative in implementing new methods of management and financing.¹⁷ The achievement of aforementioned initiatives can only be possible through institutionalization.

geçmeyi içermektedir. İkinci boyut ise, aile ilişkilerinin kurumsallaşmasıdır. Aile ilişkilerinin kurumsallaşması ile kastedilen temel olarak, bir aile anayasasının oluşturulmasını, yönetim ilişkilerinin belirlenmesini, aile konseyini oluşturarak iletişimin artırılmasını ve hissedar sözleşmesinin hazırlanmasıdır.¹⁵ Bu düzenlemelerin mümkün olduğunca yazılı olması, yani bir aile anayasası şeklinde olması, bu ilke ve kuralların uygulanması ve gelecek kuşaklara devri açısından önem arz etmektedir.¹⁶

IV. AİLE ANAYASALARI

A. Amaçlar

Kuşaklar arasında hem yaş grupları açısından hem de eğitim düzeyi açısından farklılıklar bulunmaktadır. Ayrıca, ilerleyen kuşaklarda genellikle aile üyelerinin eğitim düzeyleri yükselmekte ve özellikle yönetim ile finansmanla ilgili yeni yöntemleri uygulama konusunda aktif girişimde bulunma eğiliminde olduklarını söylemek mümkündür.¹⁷ Söz konusu girişimlerin başarıya ulaşabileceği ise ancak kurumsallaşma ile mümkün olabilecektir.

Ailenin kurumsallaşması ve aile şirketlerinin kurumsallaşması her zaman aynı anlamı taşımamaktadır. Aile şirketlerinin kurumsallaşması, kurumun işleyişi ve sürdürülebilirliği ile ilgilidir. Ailenin kurumsallaşması ise, aileyi oluşturan bireylerin şirket ile ilişkilerini düzenleyen bir yapının yazılı olarak belirlenmesi ile ilgilidir. İşletmelerde kişiye değil modele dayalı bir sistemin olması gerektiğini ifade eden kurumsallaşmanın temel adımları işletme anayasası, profesyonelleşme, etkin bir örgüt yapısı, yetki devri, yetkilendirme, yönetim anlayışı, karar verme şekli ve etkin bir iletişim sisteminin kurulması şeklinde özetlenebilir.¹⁸

FOOTNOTE

1 Rafeal La Porta, Florencio Lopez -De-Silanes and Andrei Shleifer, "Corporate Ownership Around the World" April 1999, The Journal of Finance, Vol. Liv No.2, p.511.

2 İrfan Yazıcıoğlu ve Hakan Koç, "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma", 2009, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Vol.21, p.498

3 Yazıcıoğlu/Koç, p.498.

4 Yazıcıoğlu/Koç, p.498.

5 Meltem Onay Özkaya ve Canan Muter Şengül, "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın

"Kurumsallaşma" Konusuna Bakış Açısı", 2006, D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi Vol.21 No.1, by tranfer p.109, Vera ve Dean, 2005, p.321; Ward, 1987, p.145.

6 Özkaya/Sengül p.110.

7 Yazıcıoğlu/Koç, p.497.

8 Soner Altas, Türk Ticaret Kanuna Göre Anonim Şirketler Karşılaştırmalı, Açıklamalı, Örneklili, 4. Baskı, Seçkin Hukuk, Ankara 2013, p.378.

9 Yazıcıoğlu/Koç, p.497.

10 Asuman Sönmez, "Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türkiye'de Aile İşletmelerine Uygulanabilirliği", Maliye Finans Yazıları, 2011, p.92, p.68.

11 Sönmez, p.68.

12 Özkaya/Sengül, p.110.

13 Yazıcıoğlu/Koç, p.499.

14 Yazıcıoğlu/Koç, p.500.

15 Özkaya/Sengül, p.123.

16 Altas, p.379.

17 Özkaya/Sengül, p.123.

18 Yazıcıoğlu/Koç, p.500.

19 Altas, p.378.

20 İclal Atilla, "Aile şirketlerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim Uygulamaları", Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2016, p.106.

21 Atilla, p.106.

Institutionalization of family and institutionalization of family companies do not always have the same meaning. Institutionalization of family companies is related to operation of the company and its sustainability. However, institutionalization of family is coupled with determining a structure which arranges the relationship of family members with the company in writing. The fundamental steps of institutionalization, which states that the system should be based on a model rather than a person in companies, can be summarized as follows; establishment of business constitution, achieving professionalism, having effective organization structure, transfer of authority, empowerment, establishment of management understanding, establishment of decision-making mechanism and establishment of effective communication system.¹⁸

B. Scope

While drafting family constitutions, even if not in writing, all principles, rules, habits and values which dominate the company should be taken into account for each company, separately. In this way, even though the family constitutions of different companies have similar scopes, their context will differentiate and a more effective mechanism for each company will be created.¹⁹ As a matter of fact, especially the structure unique to company, organization of the administration and especially the responsibilities of the family members to each other are regulated with family constitutions.²⁰

In this direction, Atilla defines family constitutions as follows:²¹

B. Kapsamı

Aile anayasaları hazırlanırken her ne kadar yazılı olarak düzenlenmese de her bir şirket nezdinde o şirkete hâkim olan ilkeler, kurallar, alışkanlıklar ve değerler göz önünde bulundurulmalıdır. Bu şekilde her ne kadar farklı şirketlerine ait aile anayasalarının kapsamaları benzer olsa da içerikleri farklılaşacak ve her şirket için daha etkili bir mekanizma oluşturulabilecektir.¹⁹ Nitekim, aile anayasaları ile özellikle o şirkete özgü işleyişi, yönetiminin yapılanmasını ve özellikle aile üyelerinin birbirlerine karşı sorumluluklarını düzenlenmektedir.²⁰

Bu doğrultuda, Atilla aile anayasalarını aşağıdaki şekilde tanımlamıştır:²¹

“Genel olarak aile anayasasını; aile ve şirket arasındaki etkileşimin nasıl olması gerektiğini belirten yazılı kurallar bütünü olarak ifade etmek mümkündür. Başka bir ifadeyle aile anayasası, aile ilişkilerini örgütsel amaçlar doğrultusunda kurumsallaştırmak ve şirketin sürekliliğini temin etmek amacıyla yönetimle ilgili kuralları ve karşılaşılabilecek sorunların nasıl çözüleceğini içeren yazılı bir kaynaktır.”

Aile anayasası aile şirketinin yönetilmesinde ve aile tarafından alınacak kararlara kılavuz olacak ailenin misyonu, değerleri, prensipleri, rolleri ve hedeflerini içerir. Aile anayasasında aile malvarlığına ve aile bireyleri olan ortaklara ait yönetsel güce, hissedar olma koşullarına, hisse devri ve mirasın nasıl dağıtılacağına, aile konseyine, ailenin yönetimi ile ilgili görev ve sorumluluklara, halefiyet planına ilişkin ilkelere yer verilir.²²

DİPNOT

1 Rafeal La Porta, Florencio Lopez -De-Silanes and Andrei Shleifer, “Corporate Ownership Around the World” April 1999, The Journal of Finance, Vol. Liv No.2, s.511.

2 İrfan Yazıcıoğlu ve Hakan Koc, “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, 2009, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Vol.21, s.498

3 Yazıcıoğlu/Koc, s.498.

4 Yazıcıoğlu/Koc, s.498.

5 Meltem Onay Özkaya ve Canan Muter Şengül, “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın

“Kurumsallaşma” Konusuna Bakış Açısı”, 2006, D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi Cilt:21 Sayı:1, s.109’dan naklen, Vera ve Dean, 2005, s.321; Ward, 1987, s.145.

6 Özkaya/Sengül, s.110.

7 Yazıcıoğlu/Koc, s.497.

8 Soner Altas, Türk Ticaret Kanuna Göre Anonim Şirketler Karşılaştırmalı, Açıklamalı, Örnekli, 4. Baskı, Seçkin Hukuk, Ankara 2013, s.378.

9 Yazıcıoğlu/Koc, s.497.

10 Asuman Sönmez, “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türkiye’de Aile İşletmelerine Uygulanabilirliği”, Maliye Finans Yazıları, 2011, S.92, s.68.

11 Sönmez, s.68.

12 Özkaya/Sengül, s.110.

13 Yazıcıoğlu/Koc, s.499.

14 Yazıcıoğlu/Koc, s.500.

15 Özkaya/Sengül, s.123.

16 Altas, s.379.

17 Özkaya/Sengül, s.123.

18 Yazıcıoğlu/Koc, s.500.

19 Altas, s.378.

20 İclal Atilla, “Aile şirketlerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim Uygulamaları”, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2016, s.106.

21 Atilla, s.106.



“Generally, it is possible to state that the family constitution as set of written rules stating how the interaction between family and company should be. In other words, family constitution is a written source which consists of rules regarding the institutionalization of family relations in line with organizational goals, management of the company in order to ensure the continuity of the company and how to resolve potential problems in these regards.”

The family constitution includes the following missions: values, principles, roles and goals of the family that will guide the family in terms of the management of the company and decisions to be taken by the family. The family constitution includes the principles regarding the family’s property ownership, administrative power of the

Aile anayasaları hazırlanırken ilk olarak yapılması gereken bireylerinin şirketin yönetim yapısındaki rol ve sorumluluklarını ve yetkilerini net olarak ortaya koymaktır. Bunun dışında diğer bir önemli konu ise gelecek nesillere devir yöntemlerinin belirlenmesi ve bu sürecinin en azında genel yapısının oluşturulmasıdır.²³ Bir diğer unsur, aile konseyleridir. Aile konseyi üyeleri özenle belirlenmeli ve şirket yönetimi anlamında değil aile birlikteliği anlamında en çok hatırı sayılır aile üyeleri bu konseye dahil edilmelidir. Bu konseyin amacı, hem tüm aile bireylerini şirket hakkında bilgi sahibi yapmak hem de sosyal ortamlarda aile birlikteliğini devam ettirecek platformlar hazırlamaktır.

Aile anayasası hukukun önüne asla geçemez. Bu dokü-



shareholders who are also family members, requirements of being shareholder, share transfer and distribution of legacy, family council, duties and responsibilities related to the management of the family, succession plan.²²

While preparing the family constitutions, explanation of the individuals' roles and responsibilities and authorities clearly in company's management structure should be the first thing to be done. Apart from this, another significant issue is the determination of the transfer methods to the future generations and creating at least the general structure of aforementioned process.²³ Another matter is family councils. Members of family councils should be designated carefully and the most respectable family members not for the company management but

man, her şeyden öncelikli olarak iyi niyet çerçevesinde şirketin ömrünü uzatmak amaçlı yazılı olarak düzenlenen prensipler bütünüdür. Aile anayasalarında belirlenen kuralların şirket esas sözleşmesine bağlanması bu kuralların hukuki geçerlilik ve yaptırım kazanabilmeleri için uygulanan bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır.

Aile anayasasında yer alan düzenlemeler üç başlık altına toplanabilecektir. Bunlar;

- (i) Aileye ilişkin düzenlemeler,
- (ii) Şirkete ilişkin düzenlemeler ve
- (iii) Anayasaya ilişkin düzenlemeler.

for family togetherness should have seats in the family council. Purpose of this council is to make all family members knowledgeable with the company and provide platforms which may ensure maintenance of family togetherness in social environments.

Family constitutions can never stand before the law. First of all, this document is set of principles prepared in good faith in order to extend the life cycle of the company. Connection of rules which are articulated under the family constitutions with the company's articles of association is a common applicable method in order to ensure the legality and sanction power of the rules under the family constitutions.

The regulations under the family constitution can be classified under three headings. These are;

- (i) Regulations regarding the family,
- (ii) Regulations regarding the company and
- (iii) Regulations regarding the constitution.

Regulations regarding the family mostly contain matters such as family relations, fundamental values, and social responsibility. Regulations regarding the company cover topics such as management style, stocks and stocks' intergenerational transfer, investment decisions and professional management principles. Regulations regarding the constitution are more about purposes, scope and constitutional amendments.²⁴

C. Legal Nature

The family constitutions aiming to maintain the existing family members and those who join the family by birth or through marriage, to organize the relations between themselves and with third persons and to regulate the relation of each family member with the company are not subject to any requirement as to form under the Turkish law.²⁵ Family constitutions

Aileye ilişkin düzenlemeler daha çok aile ilişkileri, temel değerler ve sosyal sorumluluklar gibi konuları içermektedir. Şirkete ilişkin düzenlemeler ise yönetim biçimi, hisseler ve hisselerin kuşaklar arası devri, yatırım kararları, profesyonel yönetim ilkeleri gibi konuları kapsar. Anayasaya ilişkin düzenlemeler ise daha çok amaç, kapsam, anayasa değişiklikleri gibi konulardır.²⁴

C. Hukuki Niteliği

Mevcut aile üyeleri ile aileye doğum yoluyla veya evlilik yoluyla sonradan katılan kişileri bir arada tutma, kendi aralarındaki ve üçüncü kişiler ile aralarındaki ilişkileri düzenleme ve her bir aile üyesinin şirket ile olan ilişkisini düzenlemeyi amaçlayan aile anayasaları, Türk hukuku bakımından herhangi bir şekil şartına bağlı değildir.²⁵ Aile anayasası, Türk Borçlar Kanunu'ndaki sözleşme serbestisi ilkesi çerçevesinde tarafların mutabık kalacağı herhangi bir şekilde yapılabilmektedir. Diğer bir deyişle, aile anayasaları Tür Hukukundaki atipik sözleşmelerdendir. Ancak, uygulama kolaylığı, doğabilecek ihtilafları önleme ve olası bir yargı sürecinde ispat rolü taşınması amacıyla aile anayasalarının yazılı olarak yapılması ve bu anayasa üzerinde mutabık kalan tüm aile üyelerinin imzasını taşıması tavsiye edilmektedir.²⁶

Aile anayasasında belirlenen ilke ve kurallara aykırı davranışlar halinde aile anayasasına aykırılık gerekçesi ile söz konusu olacak yaptırımlar da yine aile anayasasında düzenlenmektedir.²⁷

Aile anayasasına ilişkin diğer önemli bir nokta, aile anayasasının sadece anayasayı imzalayan aile üyeleri açısından bağlayıcı olduğu, yani aile anayasasında imzası bulunmayan aile üyeleri açısından hukuki bir bağlayıcılığının söz konusu olmayacağıdır.²⁸ Şirket, aile anayasasının tarafı olmadığı için herhangi bir sözleşme ihlali nedeniyle şirkete karşı herhangi bir icra veya dava yöneltelemeyecektir.²⁹ Bununla birlikte, aile anayasasını imzalayan aile üyelerinin, anlaşmaya aykırı hareket eden aile üyesinden/şirket ortağından hukuki talep ve kararlaştırılmış ise cezai şart istemesi gündeme gelebilecektir.

FOOTNOTE

²² Altas, p.378.

²³ Altas, p.379.

²⁴ Atilla, p.115.

²⁵ Altas, p.378.

²⁶ Altas, p.379.

²⁷ Lerzan Nalbantoğlu, "Aile Anayasası", Family Business Review, 2011, p.15.

²⁸ Altas, p.378.

²⁹ Nalbantoğlu, p. 15.

³⁰ Nalbantoğlu, p.15.

³¹ Atilla, p.111.

can be executed in any way so that parties would agree within the framework of freedom of contract under the Turkish Code of Obligations. In other words, family constitutions are one of the atypical contracts in the Turkish Law. However, it is recommended that the family constitutions should be in a written form with the signatures of all family members who agree on this constitution, in order to ease implementation, prevent conflicts that may arise and have a role as an evidence in case of a possible judicial process.²⁶

In case of violation of the principles set forth in the family constitution and acts contrary to these rules, the sanctions due to the breach of the family constitution, shall also be articulated under the family constitution.²⁷

Another important point concerning family constitution is that the family constitution binds only the family members who have undersigned the constitution, which means that it will not bind third parties or those who have not signed the constitution.²⁸ Since the company is not a party to the family constitution, any execution or lawsuit cannot be initiated against the company due to the breach of contract.²⁹ However, in case of a breach of the contract, the undersigned family members will be entitled to claim compensation and penalty from the breaching family member/shareholder, if it is agreed under the contract.

For this purpose, if it is desired that the provisions of the family constitution shall binding on the shareholders of the company, these provisions should be articulated in detail under the shareholders Agreement to be executed by and between the shareholders, which is also an atypical contract. Moreover, if provisions under the family constitution and the shareholders agreement are desired to be binding on the company, they shall be incorporated to the articles of association of the company to extend permitted under the Turkish Commercial Code.³⁰

Bu amaçla, şirketin pay sahipleri açısından aile anayasasında yer alan hükümlerin bağlayıcı olması istenmekte ise, pay sahipleri arasında yapılan ve yine atıfık bir sözleşme olan Hissedarlar Sözleşmesinde önemli görülen bu hükümlerin detaylandırılarak düzenlenmesi gerekmektedir. Ayrıca, aile anayasasında ve hissedarlar sözleşmesinde mevcut olan ve şirketi de bağlaması istenilen hükümler var ise bu hükümler Türk Ticaret Kanunu'nun izin verdiği ölçüde şirket ana sözleşmesine yansıtılmalıdır.³⁰

Aile anayasasının oluşturulmasına karar verilmesini müteakip aile anayasası hazırlanırken aile üyeleri, aile üyesi olmayan şirket ortakları, yöneticiler, yönetim kurulu üyeleri ve çalışanlar ile görüşülmesi, böylelikle şirkete ve yapısına ilişkin bilgilerin toplanması önem taşımaktadır. Aile anayasasını hazırlayacak kişilerin kimler olacağı konusunda herhangi bir düzenleme bulunmamakla birlikte, aile şirketinin pay sahiplerinin bu konuda yetkin olsalar bile objektif olamamaları ihtimaline binaen aile anayasasının aile bağı bulunmayan profesyonel bir ekip tarafından hazırlanılması önerilmektedir.³¹

V. SONUÇ

Aile anayasaları her ne kadar mevzuatta düzenlenmemiş olsa da uygulamada büyük bir önem taşımaktadırlar. Türkiye'de ve dünyada yaygın olan şirket yapılanmalarında aile şirketlerinin rolü çok büyüktür. Dolayısıyla, aile şirketlerinin sürdürülebilirliği ve verimliliği hem kendileri için hem de ekonomiler için önemli bir yere sahiptir. Bu doğrultuda, kurumsallaşma ve kurumsallaşmanın ilk basamağı olarak aile anayasalarının hazırlanması gündeme gelmektedir. Yukarıda da belirtildiği üzere, aile anayasalarının bağlayıcılığı ve uygulanması konusunda çeşitli sorunlar gündeme gelebilse de uygulamada yapılacak olan düzenlemeler ile bu sorunlar belirli bir oranda aşılabilmektedir. ■

DİPNOT

22 Altas, s.378.
23 Altas, s.379.
24 Atilla, s.115.
25 Altas, s.378.

26 Altas, s.379.
27 Lerzan Nalbantoğlu, "Aile Anayasası", Family Business Review, 2011, s.15.
28 Altas, s.378.

29 Nalbantoğlu, s. 15.
30 Nalbantoğlu, s.15.
31 Atilla, s.111.

Following the decision regarding the preparation of the family constitution while drafting the family constitution, it is important to have meetings with the family members, the shareholders of the company who are not family members, managers, members of the board of directors and employees, hereby to collect information about the company and its structure. Even though there is no provision regarding the persons who are able to prepare a family constitution, it is recommended that the family constitution should be prepared by a professional team with no family ties due to the possibility that the shareholders of the family companies may not be objective even if they are competent in such matter.³¹

V. CONCLUSION

Despite the fact that family constitutions are not regulated in legislation, they have a high importance in practice. Family companies have a significant role in the widespread corporate structuring both in Turkey and in the world. Therefore, sustainability and productivity of family companies have a great importance for both themselves and their economy. In this regard, institutionalization and preparation of family constitutions as a first step of institutionalization become a current issue. As stated above, even though various problems may occur regarding the binding effect and application of the family constitutions, these problems can be overcome to the certain extend by the regulations made in practice. ■

BIBLIOGRAPHY KAYNAKÇA

Asuman Sönmez, "Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türkiye'de Aile İşletmelerine Uygulanabilirliği", Maliye Finans Yazıları, No.92, Temmuz 2011

İclal Atilla, "Aile şirketlerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim Uygulamaları", Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2016

İrfan Yazıcıoğlu ve Hakan Koc, "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma", 2009, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Vol.2

Meltem Onay Özkaya ve Canan Muter Şengül, "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın "Kurumsallaşma" Konusuna Bakış Açısı", 2006, D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi Vol.21 No:1

Lerzan Nalbantoğlu, "Aile Anayasası", Family Business Review, 2011

Rafeal La Porta, Florencio Lopez -De-Silanes and Andrei Shleifer, "Corporate Ownership Around the World" April 1999, The Journal of Finance, Vol. Liv No.2

Soner Altaş, Türk Ticaret Kanuna Göre Anonim Şirketler Karşılaştırmalı, Açıklamalı, Örnekli, 4th Edition, Seçkin Hukuk, Ankara 2013

Asuman Sönmez, "Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türkiye'de Aile İşletmelerine Uygulanabilirliği", Maliye Finans Yazıları, Sayı 92, Temmuz 2011

İclal Atilla, "Aile şirketlerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim Uygulamaları", Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2016

İrfan Yazıcıoğlu ve Hakan Koc, "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma", 2009, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı.2

Meltem Onay Özkaya ve Canan Muter Şengül, "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın "Kurumsallaşma" Konusuna Bakış Açısı", 2006, D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi Cilt:21 Sayı:1

Lerzan Nalbantoğlu, "Aile Anayasası", Family Business Review, 2011

Rafeal La Porta, Florencio Lopez -De-Silanes and Andrei Shleifer, "Corporate Ownership Around the World" April 1999, The Journal of Finance, Vol. Liv No.2

Soner Altaş, Türk Ticaret Kanuna Göre Anonim Şirketler Karşılaştırmalı, Açıklamalı, Örnekli, 4. Baskı, Seçkin Hukuk, Ankara 2013