

KURUMSAL YÖNETİM ANALİZİ

YÖNETİM KURULU İKİLEMLERİ (SWISSAIR VAK'A ÇALIŞMASI)

Genel olarak bakıldığında, Swissair'ın kurumsal yönetim yapısı mükemmel görünüyordu. Yönetim Kurulu, başarıları kanıtlanmış deneyimli sanayici ve bankacılardan oluşuyordu. Tüm görevler detaylandırılarak tanımlanmış, şirketin "Kurumsal Yönetim İlkeleri" çerçevesinde ve bütün komitelerinde benimsenmişti.

Swissair, değişen pazar koşullarıyla birlikte bir takım ikilemler yaşamaya başladı. Avrupa Birliği'nin havacılık sektöründe kontrol mekanizmasını yeniden yapılandırmasıyla gelişen pazarda sıkışabilme olasılığı yaşadığı ikilemlerden biriydi. Bir diğer ikilem ise, Swissair'ın küresel bir oyuncu olabilmesi için çok küçük, herhangi bir uçuş firması olabilmesi için engel teşkil eden büyük ve gururlu yapısıydı.

Yönetim, Swissair'ın pazar içerisindeki konumunu günün koşulları çerçevesinde değerlendirerek stratejisini "agresif satın alma" (Hunter - Avcı Stratejisi) olarak oluşturdu ve arka arkaya firma bazında farklılık gösteren değişen oranlardaki ortaklık paylarıyla şirket evlilikleri gerçekleştirdi.

2000 yılı itibarıyla bu şirketlerin zarar açıklamalarına ve yüksek yakıt maliyetleri ile yeniden yapılanma maliyetlerinin finansal stres yaratmasına karşın, Yönetim Kurulu Başkanı üyelerini Hunter - Avcı Stratejisi ile devam etmeye ikna etti. Bu karar Swissair'ın Ocak 2001 de 2,9 milyar CHF zarar açıklaması, on yönetim kurulu üyesinden yedisinin istifası ile sonuçlandı. 11 Eylül saldırısı ardından sektörün küresel anlamda zarar görmesiyle Swissair, likiditesini tamamen kaybederek 1 Ekim de biletli 40.000 yolcusunu uçurmadan tüm filosunu yere indirdi. Bu durum güvenilirliğine ve verimliliğine son derece inanılan Swissair'ın şok etkisi yaratarak Avcı Stratejisinin bir diğer mimarı başka bir Yönetim Kurulu üyesinin daha istifası ile sonuçlandı.

Bu duruma Swissair nasıl geldi? Bir şirketin olağanüstü çöküşünü hazırlayan nedenler sadece operasyonel verimsizlik ya da yapısal yönetim bozuklukları olamazdı. Yahut Yönetim Kurulu üyelerinin uçuş sektöründe deneyimsiz olmalarıyla da açıklanamazdı; çünkü genel olarak bakıldığında kurulların sektörlerindeki uzman kişilerden oluşmadığı bir gerçektir. Durum ve koşullara göre farklılık göstermekle beraber tüm yönetim kurullarının sıklıkla yaşadığı bahsedilecek olan ikilemler, Swissair örneğinde de görüldüğü üzere kurulların görev ve sorumluluklarını başarıyla yerine getirmelerini engelleyebilmektedir.

İKİLEM I: Micro odaklı yönetime karşı odaksız yönetim

Yönetim Kurulu operasyona ilişkin detaylara fazlasıyla yoğunlaşarak işletmeyi boğabilir. Yada tam tersi bir tutumla, işletmeden fazlasıyla uzaklaşarak en temel sorumluluklarını ihmal edebilir. Kurulun kararlarını sınırlı ve hatta önyargılı bilgiyi kullanarak alması, daha da kötüsü, firmanın düşen başarı grafiğine ve temel korunma tedbirlerinin ihlaline karşın, olan biteni göz ardı etmesi, sorumluluklarından iyice uzaklaşmasına neden olabilir.

Yönetim Kurulunun küçük ölçekli yatırım kararlarının dahi onayına sunulmasını gerekli kılan otoriter yaklaşımı, yöneticilerin yetki alanlarını kısıtlayarak kurul ile yöneticilerinin sorumluluklarını belirleyen ve birbirinden ayırt eden çizgiyi yok edebilir. Bu durum beraberinde ağır işleyen bürokratik karar verme mekanizmalarını ve azalan yönetici sorumluluklarını getirecektir. Karar alma ve uygulama süreçlerinde herkesin söz sahibi olarak sisteme bir şekilde dâhil ediliyor olması, doğacak sonuçlardan kimsenin sorumlu tutulamamasına neden olacaktır. Sovyet sistemi, bu durumu yansıtan ve sonuçları oldukça iyi bilinen bir örnektir.

Söz konusu yönetim şeklini destekleyen faktörler şöyle özetlenebilir.

- Eski Yönetim Kurulu başkanının kurulda kalmaya devam etmesi ve ayrılmasına izin verilememesi
- Yönetimin pasif kalarak kötü bir performans sergiliyor olması
- Uygunsuzlukları daha geniş ölçekte takip etme çalışmaları
- Yönetim kadrosu aynı kalırken şirketin el değiştirmesi, yeni patronların var olan sisteme şüpheli yaklaşımları nedeniyle kendi vizyonlarını şirkete empoze etme çalışmaları. (Özel bir şirketin bir holdinge ait bazı firmaları almasını takiben yaşanan örneklerde görülebileceği gibi, bu tür durumlara sıklıkla karşılaşılmaktadır.)

Diğer taraftan Yönetim Kurulu, asla önemsiz olarak algılanmaması gereken ancak üzerinde fazlasıyla yoğunlaşması neticesinde kendisini diğer önemli konulardan soyutlayabilecek, şirketin yasal uyumluluğunun takibi gibi konularında tüm zamanını harcayabilir. Yahut küçük detaylarla uğraşırken verilmesi gereken önemli kararlardan uzaklaşabilir. Parkinson'un ünlü kanunlarından bir tanesi bu durumu şöyle özetlemektedir: "Karar vermeye yetkili kişilerden oluşan bir grubun bir konu üzerine harcadığı zaman, konunun önemi ile ters orantılıdır."

Swissair Kurulunun başkan ve birkaç üyesi, strateji oluşumundaki (Avcı Stratejisi) derin katılımını uygulama aşamasında da sonuna kadar devam ettirdi. Ancak stratejiye bu kayıtsız bağlılıkları firmayı kriz noktasına taşıyan kırmızı bayrakları fark edememelerine neden oldu. Kurul, stratejinin en büyük destekçisi olan karizmatik başkanının etkisi altında kararlar alırken, şirketi sadece uzaktan bir dürbünle izlemekle yetinerek finansal durumu dahi güvenilir bir finansal koordinatör ile kontrol etmedi. Açıkçası, kurul üyelerinden hiç kimse başkanı kendi vizyonuna göre şirketi adeta bir imparator gibi yönetirken uygulamaları ve alınan kararları sorgulamadı. Bazen en tecrübeli yöneticiler bile vizyon ile burada yaşanan hallisünasyon arasındaki farkı görmekte zorlanabilirler.

Doğru dengeleri yakalayabilmek, yöneticiler ile Yönetim Kurulu arasındaki iş bölümünün paylaşılarak tüm şeffaflığı ile anlaşılmasını gerektirir. Şirket yönetimlerinde sorumluluklar ile rollerin genel geçer tanımlarını yapmak mümkün değildir, bilakis her bir özel durum için, üzerinde ayrıca çalışmayı gerektirir. Önemli bir diğer konu ise yaklaşım ve davranışlardır. Eğer ki yöneticiler Yönetim Kurulunu, kendi sorumluluk alanlarına herhangi bir katma değer sağlamaksızın giren rahatsız edici denetçiler olarak algılıyorsa, yahut Yönetim Kurulu şirketi yöneticilerinden daha iyi

idare edebileceğini düşünüyorsa belirlenen hiçbir kurul prosedürü, alınan hiçbir tedbir vs işe yaramayacaktır.

İKİLEM II: Risk almaya karşı finansal kontroller

Birinci ikilem, Kurul üyeleri ile yönetim arasındaki işbölümü ve koordinasyona odaklanırken, bu ikilem daha çok sistemsel konuları ve süreçlerin takibini içerir. Kurulun, liderlik özelliğini taşıması, davranışlarının herkese örnek olması ve uygun şirket kültürünü desteklemesi süreçleri izlediğini gösterecektir. Önemli olan nokta, bu ikilemin strateji oluşumu ile uygulamalarının, Kurulun kontrol fonksiyonunu kullanarak denetlemesini içermesidir. Kurulun strateji oluşum ve etkili uygulama süreçlerine ne derecede katma değer sağladığı sorgulanması gereken konulardan biridir. Önemli bir diğer konu ise iç ve dış denetim fonksiyonları ile Kurulun yasal uyumluluk süreçlerini takip etmesidir. Ancak bu uyum çalışmaları her ne kadar önemli olsa da başarılı bir firma olabilmek için tek başına yeterli değildir.

Küresel pazarların günümüzdeki değişken ve karmaşık yapısı düşünüldüğünde, özellikle çok sayıda şubeyi bünyesinde taşıyan dev şirketlerde kurulların kendi detaylı stratejilerini oluşturmaları çok kolay olmamaktadır. Ancak, en azından böyle bir yapıda dahi bir kurul aşağıda belirtilen üç koşulu sağlayabilmedir.

- Kurumsal değerlerin (genellikle şirket vizyon ve misyonlarında belirtilir), temel iş modeli (belirli bir sektörde para kazandıran en temel gereklilikler) ile strateji içeriğinin tutarlılığı,
- Strateji tasarım ve uyum aşamaları ile uygulamada gözlem ve denetimi sağlayan sistemin ve bu süreci destekleyen organizasyon yapısının etkinliği,
- Alınan risklerin şeffaf bir şekilde ortaya konulması ve risk kabul eşiklerinin tanımlanması.

Burada kurulun bir dengeleme yapması gerekmektedir. Pazar daha çalkantılı ve dinamik oldukça, içgüdüsel hareket etme zorunluluğu daha da artacaktır. Ancak bu şekilde davranırken riski kontrol etmek ve günlük operasyon uygulamalarında stratejinin belirlediği yönü de kaybetmemek gerekir. Süreç ve sistemler büyük ölçüde öngörülebilir sonuçlar doğurabilir; ancak sebep olduğu yoğun bürokratik gereklilikler ile onay mekanizmaları arasında aksiyonların boğularak kaçırılan fırsatlara dönüşmesi sonucunu da ortaya çıkarabilir.

Kurulun üzerinde yoğunlaşması gereken konulardan ilki hakkında, kurul üst yönetime, yapılan işe ilişkin detaylardan ziyade büyük resmin çizilmesinde yardımcı olmalıdır. Bu aşamada kurul, üyelerinin sahip olduğu tecrübe ve farklı bakış açıları ile sorgulama yaparak, firmanın sahip olduğu ve kazanılması gereken rekabet unsurlarını değerlendirebilir. Ancak kurulun yüzeysel bir sorgulamadan daha derin ve zorlayıcı düşünmeye yönelmesi, firmanın kendisini ve faaliyet gösterdiği sektörü daha iyi anlamasını gerektirir. Kolay gibi gözükse de yönetim kendini danışmanlar, uzmanlar arkasına saklar, kendilerine yöneltilen zorlayıcı soruları "işten anlamıyorsun" un işaretleri olarak yorumlarsa, stratejik yönetim girişimlerinin kritik değerlendirilme çabası çok bir anlam taşımayacaktır.

İkinci konu olan süreçlerin tasarım aşamasında kurul üyeleri, kendi tecrübeleriyle neyin hangi koşullar altında başarılı olacağı, neyin ise işe yaramayacağını bilirler. Süreçlerin net olması, kurulun strateji gereği aldığı kararların sonuçlarının tekrar edilebilir olmasını, bu kararların hareket noktası olan varsayımların anlaşılabilirliğini ve doğurduğu sonuçların akla uygunluğunu ortaya koyar. Süreçler, aynı zamanda organizasyon yapısının stratejisini ne derece desteklediğini gösterir. Fakat en önemlisi, finansal ve finansal olmayan diğer sonuçların devamlı olarak denetlenmesidir ki bu hiç kolay değildir. Çünkü pazar değişkenlerinin tesadüfi dalgalanmaları ile ilk bakışta normal olarak algılsa da stratejik market hareketlerindeki belirgin önemli sapmalar arasındaki farkı anlamak yetkinlik gerektirmektedir. Yönetim Kurulu teknik olarak ulaşılması mümkün olan her türlü bilgiyle kendini boğmamalı, hangi bilgiye ihtiyacı olduğunu saptayarak, yön gösterici sinyallere, sapmaların fark edilebileceği karşılaştırmalara ve işlenmemiş ham veriler yerine veriler arasındaki ilişkilere odaklanmalıdır.

Üçüncü görevi olarak kurul, bugün finans sektöründe gördüğümüz daha sofistike çalışmalarda olduğu gibi, herhangi bir stratejisinin riskini değerlendirmeli, uygun risk yönetim sistemlerini belirlemeli ve uygun kabul edilebilir risk eşiklerini tanımlamalıdır. Kurul bir defa stratejisini belirleyip uygulamaya başladığında, strateji uyum aşamalarını gözlemlemek çok daha kolay olacaktır; çünkü iç veya dış denetçiler tarafından hazırlanan raporlar daha sorgulanabilir çerçeveler çizerek durumun anlaşılabilirliğini kolaylaştıracaktır; yahut kontrol veya risk yönetimiyle ilgili olmayan konuların ayrıştırılabilirliğini sağlayacaktır.

Ancak Swissair yaşadığı bu ikileme de başarılı bir şekilde müdahale edememiştir. Benimsediği ve uyguladığı stratejinin planlanan sonuçları doğurmadığını görmesine rağmen değil gerekli düzeltmeleri yapmak, stratejisini yeniden gözden dahi geçirmemiştir. Ayrıca Swissair Kurulunda, hiç kimse uyguladıkları stratejinin risklerini görememiştir. Çünkü kurul kabul edilebilir risk seviyelerini tanımlayarak oluşturacakları bir risk yönetim sisteminin gerekli olduğunu düşünmemiştir.

Yapılan araştırmalarda görülüyor ki, risk yönetim sistemlerinin eksikliği bugün birçok Yönetim Kurulunda ortaya çıkmaktadır. Bu durum yönetime doğru ya da yanlış, kendi stratejilerini uygulama ve şirketin geleceği ile kumar oynayabilme iznini vermektedir.

İKİLEM III: Çok uluslu firmalarda yok sayılan sınırlara karşı ulusal yasal ve kültürel çevreler

İKİLEM IV: Küresel pazarda hissedarların değer artış gayretine karşı firmanın faaliyetinden kaynaklanan toplumsal beklentiler

KURUMSAL YÖNETİM'E DETAYLI BİR BAKIŞ

Yapılan araştırmaların çoğunda kurumsal yönetim, kara kutu olarak kullanılarak bir girdi çıktı ilişkisi oluşturulmaya çalışılmaktadır. Buradaki amaç, daha farklı bir yaklaşımla büyük resmin çizilerek kara kutu olarak değerlendirilen kurumsal yönetimin, şekillendirici iç ve dış faktörleri çerçevesinde incelenmesi ve oluşturulan yönetim modelleri ile aydınlanmasını sağlamaktır.

Kurumsal Yönetimi Şekillendiren Faktörler:

Dört belirleyici faktör içerisinde en önemli olan ilk etken, *iş modeli* ve *strateji*dir. Değişken ve çalkantılı pazarlarda büyüme stratejisinin belirlediği kurumsal yönetim, daha olgunlaşmış pazarlardaki dikkatli gelişme stratejisini benimseyen yönetimden farklı risk seviyeleri, hızlilik, değişimlere cevap verebilme yetkinlikleri, vs bazında farklılık gösterir. Stratejideki köklü bir değişiklik, kurumsal yönetim uygulamalarının da değişmesine neden olmaktadır.

İkinci faktör olan *sermaye piyasalarında* beklentiler çok hızlı bir şekilde değişmekte olup genel olarak şirket yönetimlerini daha şeffaf olmaya zorlayan bir yapıyı getirmektedir.

Kurallar ve kanunlar kurumsal yönetim yapıları üzerinde oldukça etkilidirler. Kurum içi bilgi akış sistemleri ve hatta topluma karşı sorumluluklar diğer yazılı ve yazılı olmayan kuralları oluşturur ki bu kurallar, kurumsal yönetimi belirli kültürel ve politik çerçeveler dahilinde şekillendirmektedir.

Son olarak, kurumsal yönetimi şekillendiren diğer bir faktör ise *kişilikler*dir. Başarıları kanıtlanmış, güçlü bağlantıları olan etkili yöneticiler, süreçler nasıl tanımlanırsa tanımlansın her zaman merkezi karar verme noktalarını oluşturur. Ancak aynı zamanda, kurul üyeleri, genel müdür ve üst düzey yöneticiler arasındaki kişisel iletişim ve ilişkiler de oldukça önemlidir. Nedenini ise şöyle açıklamak mümkündür. Problemler genellikle çok net değildir; sorular ve ortaya çıkabilecek potansiyel sonuçlar ise açıkça tanımlanamazlar. Bu durum karar verme referanslarını belirsizleştirerek, tahmin yürütme süreçlerini zorlaştırır. Bu belirsizlikler ortamı güven, yetkinlik, kişilik, doğruluk, bütünlük gibi değişkenlerin önemini artırırken doğru bileşimi organizasyonlarının en tepesinde taşımayan kurumlarda, en iyi sistemlerin dahi işe yaramaması sonucunu doğuracaktır.

Kurumsal Yönetim Modelleri:

Dört belirleyici faktörün şekillendirdiği dört farklı kurumsal yönetim modelinden bahsetmek mümkündür.

Genel Müdür merkezli yönetim modelinde, şirket bir tek kişinin idaresinde yönetilir. Bu model, daha çok genel müdür rolünün yönetim kurulu başkanı ile bir

sayıldığı Amerikan sisteminde görülmektedir. Hızlı karar alma süreçlerini destekleyen bu yapı, diğer taraftan kontrol mekanizmalarının eksik kaldığı bir sistemi de ortaya çıkarır. Bu yapıda bir çok genel müdür kendisini zorlayacak, sorgulayacak ve hatta hatalı hareketlerinde riski kontrol etmek amacıyla kendisini durdurabilecek güçlü bir kurulun varlığına izin vermez. Buradaki hızlı karar alma mekanizmaları, ancak karar kalitesi yüksek olduğu ve risk değerlendirilmeleri yapıldığı sürece avantaj olarak kalacaktır. Ancak bu tür kurumsal yönetim yapısına sahip olan şirketlerde ilerleme her zaman problem olmaya devam edecektir, çünkü bir yönetim kurulu başkanın da belirttiği üzere " Büyük ağacın gölgesinde yeni bitkilerin büyümesi daima zordur."

Kontrol ve denge modelinde yürütme ve yönetime ilişkin roller arasında belirgin bir ayrım vardır. Uygulamalara, Almanya'nın iki basamaklı yönetim kurullarında ve İngiltere'de yönetim kurulunun, genel müdür ve üst yönetim faaliyet alanlarının sınırlarını belirlediği tanımlamalarında rastlamak mümkündür. Bu modelde yönetim kurulu, genel müdürü sistematik ve periyodik olarak değerlendirebilirken, genel müdürün yerine gelecekle ilgili sürecini de gerçekleştirir.

Ancak bu yapıda doğru güç dengelerini hayata geçirebilmek zordur. Özellikle firmanın stratejisinde köklü bir değişim olması durumunda, güç dengeleri de değişmektedir. Firma büyüdükçe, küreselleştikçe ve organizasyon yapısı karmaşık olmaya başladıkça güç merkezinin "kontrol" den "yürütme" ye doğru kaydığı görülmektedir. Bu durum genellikle kurulun, genel müdürün ve uygulayıcı yönetim birimlerinin düzenli olarak performanslarını değerlendirerek, tekrardan kontrolünü sağlamaya çalışması ve bu pozisyonlardaki seçim süreçlerinin, kurul görevleri ile kurumsal yönetim için önem kazanmaya başlamasına neden olmaktadır.

Patron merkezli yönetim modelinde en büyük hissedar (yahut özel şirketlerdeki aile) önemli konuları tayin ederek, üzerine odaklanılmasını sağlar. Uyguladıkları farklı mekanizmalara göre günlük operasyonlara katılım dereceleri değişebilir. Fakat söz konusu hissedarlar, genel olarak yönetimin kendi görüş ve çıkarları doğrultusunda hareket etmesini sağlar. Kimi zaman müdürlerinin akıllarının bir köşesinde, aldıkları her kararda "patron ne der" sorusunun yer etmesine de sebep olabilirler.

Uzlaşmacı yönetim modelinde; Yönetim Kurulu, firma sahipleri, müşteri, tedarikçi ve bankalar gibi diğer paydaşlarla oluşturulan uzun süreli ilişkilerle ilgilenilir. Paydaşlarla oluşturulan bu yakın ilişkiler, fon yaratabilme imkanlarını ve uzun vadeli bakış açılarını desteklerken, diğer taraftan karar alma mekanizmalarını yavaşlatan bir sistemdir. Genel olarak Almanya ve Japonya'daki uluslararası yatırımcıların uzun süre şeffaf olmamakla eleştirilmelerine neden olan, çapraz hissedarlık sistemi üzerine kurulmuştur. Bu modellerle çoğunlukla toplum ve iş çevrelerinin resmi olmayan iletişim ağları ile organize olduğu kesimlerinde karşılaşmakta olup sosyal beklentilerle de beslenen kapitalist kurumlardan ziyade güven ilişkilerinin hala önemini koruduğu gelişmekte olan yeni pazarlarda ortaya çıkmaktadır.

Yaklaşım ve sistemin tamamıyla uzlaşması neredeyse imkansızdır. Örneğin, ayrı başkan ve genel müdür uygulaması "kontrol ve denge" veya "uzlaşmacı" modellerden biri demek olabilir, ancak burada "genel müdür merkezli" yönetim modelinden bahsetmek uygun değildir. Oluşturulan bu yönetim modellerinin sabit değişmez

sistemler olduğunu söylemek de doğru değildir, her firmanın kurumsal yönetim yapısı kendi özel inceleme ve analizini gerektir. Fakat yine de modeller belirgin, temelde benzer nitelikleri taşıyan durumları kategorize etmekte oldukça faydalıdır.

Yapılan bir araştırmaya göre, pratikte kurumsal yönetimin ayrı genel müdür ve başkan fonksiyonları ile uygulamada olduğu sistemlerde, şirketlerin % 23 ünün kurumsal yönetim yapısını "genel müdür merkezli" olarak algıladığı görülmüştür. Diğer bir çarpıcı nokta ise, başkan ve genel müdür arasında ayırım yapılamadığı ve hatta "genel müdür merkezli" yapıya sahip olduğu düşünülen sistemlerde dahi katılımcıların neredeyse yarısının kendilerini "kontrol ve denge" modeli içinde görmüş olmalarıdır. Bahsedilen birinci sonuç, dört belirleyici faktörün kurumsal yönetim üzerindeki etkisini göstermektedir. Genel müdürün kişiliğinin güçlü olması yönetim yapısını şekillendirerek şirketin resmi kontrol ve denge mekanizmalarına rağmen yönetimde etkili olmasına neden olmaktadır.

Günümüzde hiçbir firma tek bir kişinin yönetiminde idare edildiğini kabul etmek istemez. Üstelik yapılan görüşmeler ve rakamsal olmayan diğer veriler de göstermektedir ki "uzlaşmacı" modelin değişik varyasyonları, bugünün kurumsal yönetim gerçeğini yansıtmaktadır. Gerçek bir "kontrol ve denge" modelinin, kurumsal çerçeveden tutun kişilik özelliklerinin ortaya çıkaracağı daha bir çok sebepten dolayı, uygulamadaki devamlılığını sağlamak zordur. Üst yönetimdeki her gerginliğin diğer kademelerde deprem yaratması, yapılan kulislere arttırarak müdürlerin kendi işlerine odaklanamaması sonuçlarını doğurabilmektedir. Yönetim Kurulunun gündeminin her zaman çok yoğun ve tartışma zamanının kısıtlı olması ise üyelerinin kendi görüşlerini her konuda ifade edememelerine neden olur. Her zaman şirketin büyük organizasyonel yapısı ile, yönetimiyle sorumlu küçük kurulu arasında bir dengesizlik yaşanır. Bir yönetim kurulu üyesinin, strateji departmanı ve dış danışmanlar tarafından oluşturulan strateji çalışmalarını dikkatli bir şekilde inceleyip sorgulayamamasının doğuracağı kişisel sonuçlar, daima belirsiz kalır. En iyi ihtimalle üyenin kurallara uymayan bir kişi olarak değerlendirilmesiyle, en kötü senaryo dahilinde de üyenin kuruldandan ihraçı ile sonuçlanır. Bu çerçevede algılamaların önemini bir kez daha vurgulamak gerekiyor. Yönetim kurulu üyelerinin algıladıkları yönetim tarzı, gördükleri şekliyle gerçektir, ancak hareketleri her zaman algıladıkları bu yönetim tarzı ile uyumlu değildir. Bugün, çoğunlukla kabul edilen ana prensip, ve en büyük kurumların tepe yöneticileri içinde geçerli olan gerçek şudur ki, güç şirket içinde asla denetimsiz kalmamalıdır.

Kurumsal Yönetim Modelleri Zaman İçerisinde Değişebilir mi?

Her bir model, güçlü ve zayıf yönleriyle kendi özelliklerini taşıyan kurumsal yönetim sistemleridir. Örneğin, "Kontrol ve denge" modeli, genel müdürün seçimi ile kontrolü süreçlerinde etkin olurken, stratejik verilerin sağlanması konusunda zayıf kalmaktadır. "Genel Müdür merkezli" modelde durum tersine dönmekte ve modelin yapısı, hızlı karar alma mekanizmalarını ve strateji uygulama süreçlerini desteklemektedir. Bu nedenle, dört modelden birinin belirli bir şirkete, şirketin belirli bir gelişim aşamasında, belirli iş çevrelerinin etkisi altında uygunluğu zaman içerisinde

değişmektedir. Firma, işin doğası gerektirdiği takdirde kurumsal yönetim modelini değiştirebilir.

Örnek vermek gerekirse, birleşmelerle yapısı değişen bir sektörde bir firma, satın alma ve şirket evlilikleri ile büyümeyi stratejisi kabul edip ayrı başkan ve genel müdür sorumlulukları ile ayrı kontrol ve yürütme kurullarını (kontrol ve denge modelinden) tek bir çatı altında toplayarak genel müdür merkezli modele geçti. Hızlı karar almanın ve seçilen stratejinin pratikteki hızının ile izlenebilirliğinin gereklilikleri, başkanın yürütmeden de sorumlu olduğu yeni sistemle daha etkin bir şekilde karşılanabildi. Başkan stratejisindeki satın almalar ve şirket evliliklerinden sorumlu iken, ardından gelen yönetici direktör sadece operasyondan sorumluydu.

Yapılan araştırmada görülmüştür ki katılımcı şirketlerin %63 ünün kurumsal yönetim yapıları, son 3 ile 5 yıl arasında muhakkak değişime uğramıştır. Eski Medtronic başkanı ve Genel Müdürü Bill George'un belirttiği gibi " Kurullar şirketlerinin kısa vadeli hisse değerlerine odaklanacaklarına, kendilerine şu soruları soruyor olmalıdırlar:

- Kendi misyon ve değerlerimize uygun hareket ediyor muyuz?
- Uzun vadede hissedarlarımıza (ortaklarımıza) değer yaratabiliyor muyuz?
- Büyümemizi nasıl güçlendirebiliriz?
- Büyümemizi güçlendirmeye çalışırken ne tür riskler alıyoruz?

Eğer bu tür sorular derinlemesine düşünülür ve dürüstçe cevaplandırılabilirse işte o zaman kurul, yönetim modelinin değişmesinin gerekliliğini ve bu değişimdeki stratejik değeri fark edebilecektir.

Kurulların Uygulamada Kurumsal Yönetime Katılımları

Kurulların görevlerinin yasal ve stratejik boyutunun yanı sıra aynı zamanda kurul üyeleri, üst yönetim takımının, öncelikle de genel müdürünün, seçim ve değerlendirme süreçlerinde de yer almak durumundadır. Bu görevi, son zamanlarda en yaygın olarak özel kurul komiteleri yerine getirmektedir. Genel olarak, kurul toplantılarının sıklığı ile kurulun görevlerini yerine getirirken harcadığı zaman, katılım derecelerini gösteren belirleyici faktörlerdir. Kurulun yerine gelecek için yaptığı planlama çalışmaları ise işin devamlılığı garanti edecektir. Komiteler ve periyodik değerlendirmeler de kurulların yürütmeden sorumlu yönetimi değerlendirirken kullandığı araçlarıdır. Son olarak, firmayı ilgilendiren iş çevreleri ile etkin bir şekilde ilgilenmek, git gide kurul rollerinin daha çok bir parçası olmaktadır.

- Kurul Komiteleri

Yapılan araştırmaya göre katılımcı şirketlerin üçte ikisinde denetim komitelerinin olduğu, bu komitelerin %97 sine, kurumsal yönetim sistemleri ne olursa olsun, yürütme dışından gelen bağımsız direktörlerin başkanlık yaptığı görüldü. Buna karşılık strateji komitelerinin oldukça az olduğu ortaya çıktı. Katılımcı 232 şirketten sadece 32 sinde var olan bu komitelerin çoğunluğunun da (17 sinin) şirket içinden bir yönetici ile

başkanlığının yapıldığı gözlemlendi. Buradan, stratejinin bir komite için var oluş sebebi teşkil etmediği veya yönetim kurullarının strateji ile sistematik bir şekilde ilgilenmediği sonucu çıkarılmaktadır.

- Yönetim Kurulu Yapısı ve Çalışan Süreçler

Kurulların etkin faaliyet gösterebilmesinin bağlı olduğu faktörlerden bir tanesi kurulun büyüklüğüdür. Kurul üye sayısı arttıkça karar alma, değerlendirme ve tartışma süreçleri zorlaşacaktır. Genel olarak bakıldığında ortalama kurul üye sayısı 12'dir. Ancak üye sayılarındaki dağılım aynı bölgeler içerisinde dahi farklılık göstermektedir. Genellikle en büyük kurullara Almanya (15.7 üye sayısı); Fransa (15.7 üye sayısı) ve İspanya' da (15.2 üye sayısı) rastlanırken en küçük kurullar İsviçre (8.6 üye sayısı); Avustralya (8.5 üye sayısı) ve Finlandiya' da (7.2 üye sayısı) görülmektedir. Kurullar bünyelerinde yeterli üye çeşitliliğini korurken verimli bir şekilde çalışabilecekleri uygun sayı dengelemesini de yapabilmelidirler.

Kurul toplantılarında, ortalama yılda 22 saat geçirilmektedir. Anglosakson kurullarının çoğu (%54) aylık olarak bir araya gelirken, Kuzey Avrupa ülkelerindeki kurullar ağırlıklı olarak (%47) üç ayda bir toplanmaktadır. İlginç olan, periyotlarındaki farklılıklara karşın, toplantıların genel olarak her iki bölgede de 4 saat sürüyor olması, ve daha uzun veya kısa süren toplantıların neredeyse aynı dağılıma sahip olmalarıdır. Kurul toplantılarının dışında Yönetim kurulu başkanı ve genel müdür daha sıklıkla bir araya gelmektedir. Anglosakson ülkelerdeki firmalarda çoğunlukla (firmaların %47 sinde) haftada bir toplanırken, Kuzey Avrupa ülkelerinde (firmaların %33 ünde) aylık bazda bir araya gelmektedirler.

Genel müdür ve yönetim kurulu başkanının ayrı olduğu araştırmaya katılan şirketlerin % 32 sinde, şirketlerde kurulun toplantıya çağırılması ve gündemin oluşturulması görevleri paylaşılmış, başkan ve genel müdürün ortak sorumluluğuna verilmiştir. Kuzey Avrupa ülkelerinde başkan, toplantıya çağırma görevini yerine getirirken; Anglosakson ülkelerinde bu iş genel müdürün sorumluluğundadır. Sunulan strateji önerilerinin, küresel bazda baktığımızda %73 ünün ; Kuzey Avrupa ve Anglosakson ülkelerinde ise % 79 unun genel müdür tarafından geldiği görülmektedir. Diğer yöneticilerden ise oldukça sınırlı sayıda strateji önerileri geldiği gözlenmektedir.

- Yerine gelecekler için planlama yapma

Kurulların etkin faaliyet gösterebilmelerinin bağlı olduğu diğer bir faktör, kurul üyelerinin değişmesi sonucu ortaya çıkacak potansiyel bilgi kaybıdır. Üyelerin değişimi kıymetli bilgi birikiminin yok olma tehditini taşımakla beraber, değişim aynı zamanda iyidir, çünkü değişim taze kanı beraberinde getirecektir.

Araştırma kapsamındaki şirketlerin kurulları bu probleme farklı şekillerde yaklaşmaktadır:

Çoğu firmanın (%78) sabit yönetim kurulu üyelik süreleri vardır. Firmaların % 46 sında üyelik süresi 3; %18 inde 5 ve %16 sında 4 yıldır. 1 veya 2 yıl gibi daha kısa,

yahut 6 ile 12 yıl arasında değişen daha uzun üyelik süreleriyle nadiren karşılaşılmaktadır.

Kurulların yarısında üyelerine yeniden sınırsız seçilebilme hakkı tanınmıştır; %25 inde altı defaya kadar (ortalamada 2.56 kez) üyeler yeniden seçilebilmektedir.

Başka firmalar kurul üyeliği prosesine farklı kurallar tanımlamışlardır. Bu kurallar şöyle özetlenebilir:

- Getirilen yaş sınırlamaları (katılımcı şirketlerin %10.6 sinda görülmüştür)
- Belirli tanımlamalara göre bir seçim rotasyon planının uygulanması (Örneğin, yılda bir defa üyelerin üçte birinin yeniden seçilmesi gibi)
- Üyenin kurul içerisindeki rolüne bağlı olarak (içeriden bir yönetici, yahut bağımsız bir direktör olmasına göre) yeniden seçilebilmesi için bir kuralın oluşturulması

Gözlemlenen kurulların birinde üyelik görev süresinin maksimum 12 yıl olduğu, seçimlerin 4 yılda bir yapılarak bir üyenin ilk görev süresinin bitimini takiben tekrardan en fazla iki defa daha seçilebildiği görülmüştür. Genel olarak da uygulama bu şekilde seyretmekte olup böylelikle ortalamada kurulun üçte birinin taze kan olması sağlanabilmektedir.

- Düzenli olarak yapılan değerlendirmeler

Değerlendirmeler kurulun katılımını gösterdiği bir başka yoldur, çünkü kurulun geçmiş çalışmalarını yansıtan, çalışma tarzının sürekli gelişimini sağlayan istek ve cesaretini ortaya koymaktadır. Ancak düzenli değerlendirmeler hala ağırlıklı olarak genel müdürler için yapılmaktadır. Araştırma yapılan 232 şirketten 116'sı genel müdürlerini değerlendirirken, sadece 69'u kurul başkanlarını, 60'ı kurulun kendisini, 52'sinin bireysel kurul üyelerini değerlendirdiklerini belirtmişleridir.

Kurul üyelerinin çoğunun, yapmış oldukları işlerin kendi kalitelerini ortaya koyarak geçmiş çalışmalarının kendi adlarına konuştuğuna olan inancı, kurul değerlendirmesinin her zaman hassas bir konu olarak kalmasına neden olmuştur. Eğer ki değerlendirme süreci, sistematik olarak tüm kurul üyelerinin destekleyeceği bir şekilde dizayn edilip, gizliliği garanti edilerek uygulamaya konabilirse, o zaman kurul üyelerinin bireysel değerlendirmeleri, algılanan daha az tehditkar yapıyla kurula grup olarak büyük kazanımlar sağlayabilecektir.

GENEL MÜDÜRÜN ROL VE SORUMLULUKLARI

Genel müdürün yetkilerinin bir kısmını kurula devretmesiyle kurulun güçlenmesini amaçlayan mevcut düzeltici faaliyetler kurulların önemini daha da arttırmaya devam edecektir. Bu çerçevede sorgulanması gereken bir takım sorular gündeme gelmektedir:

- Kurul ile karşılaştırıldığında genel müdürün rolü nedir?
- Kurul ile karşılaştırıldığında genel müdürün sorumlulukları nasıl tanımlanmalıdır?
- Bu ilişki bir tür "kazan-kaybet" ilişkisi olarak mı algılanmalıdır?
- Yoksa kurul ile genel müdür ün aynı takımda yer aldığı, aralarında "kazan-kazan" ilişkisi olduğu mu düşünülmelidir?

Bu bölümde bu soruların aydınlatılabilmesi amaçlanmaktadır.

Öncelikle günümüzde, genel müdürün, firma sahiplerinin kim olduğunu her zamankinden daha iyi anlaması gerekmektedir. Genel olarak bakıldığında şirket sahiplerinin daha etkili, kurulların ise genel müdüre oranla daha güçlü olduğunu görmekteyiz. Kurullar bugün daha aktif işler durumdadır. Kurulların bu derece güçlenmesinde, kurumsal yatırımcı hareketlerinin etkileri gibi nedenlerin yanı sıra bir çok köklü firmada yaşanan genel müdürün doğru olmayan, mevcut düzeni bozan yanlış davranışları da etkili olmuştur. Derek Lay'ın genel müdürlüğünü yaptığı Enron, Bernie Ebbers yönetimindeki WorldCom, bir zamanlarının dev şirketlerinin nasıl çöktüğüne şahitlik eden bir kaç örnektir.

Burada amaçlanan basitçe güç dengelerinin genel müdür den yönetim kuruluna kaydığını kabul etmek değildir; aksine doğru dengenin ne olduğunun sorgulanması; hayati önem taşıyan şu soruların cevaplandırılabilmesidir:

- Kritik kararlar, olabildiğince doğru nasıl alınabilir?
- Gerçekten kritik önem taşıyan sorular nelerdir?

Cevaplar, her firmanın faaliyet gösterdiği iş çevrelerinin özellikleri ve rekabet yapısı dahilinde farklılık gösterecektir. Bu nedenle firmadan firmaya değişen özellikleri anlamak çok önemlidir. Genel müdürün üstlenmesi gereken roller de ona göre farklılaşmaktadır. Yine bu sebeptir ki kurulların rol ve sorumluluklarının, Cadbury ve Smith raporlarında olduğu gibi belirli standart reçeteler dahilinde betimlemesinin yapılması çok önem taşımamaktadır. Genel müdürün kurula karşı kaybettiği gücün sebebini sadece zayıf performansı ile açıklamak da doğru olmayacaktır. Kilit soru firmanın başarısına kılavuzluk edecek önleyici nitelikteki temel kararların nasıl alınabileceğidir. Esas olan, bu sorunun cevabının genel müdür ve kurul sorumluluklarının göreceli konumunu belirlemesi ve her iki tarafın da aynı takımda olduğunun anlaşılmasıdır. Genel müdür ve kurul, şirketin olmazsa olmazlarını içeren konular hakkında alınması gereken kararları ortaya koyabilmeli, bu kararlarını

uygulama aşamasında da izleyebilmelidir. Genel müdür kararlarını aşağıda bahsedilen üç genel alan üzerine odaklayarak şekillendirebilir:

- Amaç, hedef ve stratejik planların oluşturulması
- Bütçelerin oluşturulması
- Kilit hesap ve aksiyonların temelindeki planların oluşturulması

Genel müdür üç süreci de başlatmalı, ancak kurul ana kararların şekillendirilmesinde katılımını sağlamalıdır. Genel müdür ve kurulun karşılıklı bu katılımı, üzerinde çalışılan kararlarının gelişmesini sağlayan bir süreci oluşturmaktadır. Temel kararlar, plan ve bütçelerin içerisinde yapılandırılmalıdır. Kurul, bu kararları firma için önemli kritik konulara odaklanarak sistematik bir şekilde, olabildiğince geniş kapsamlı değerlendirmelidir.

Ancak kurul, kendisinin katılımını gerektiren kilit kararlar ile sadece genel müdürün sorumluluğunda olması gereken günlük operasyonlara ilişkin kararları birbirinden ayırt ederek tanımlayabilmelidir. Kurul aynı zamanda işleyişe ilişkin gerekli güncel bilgiyi sağlayacak, kendisinin bilgilendirilmesi gereken karar ve konuları belirlemelidir.

Güçlü	KURAL KOYUCU	KATILIMCI
GENEL MDR		
Zayıf	DİKKATLİ	ÖNLEYİCİ
	Zayıf	Güçlü
	KURUL	

Pearce ve Zahra'nın yukarıda çizdiği çerçeveye bakılacak olursa kurul ile genel müdür arasında bir çatışmanın olduğu izlenimi edinilebilir. Ancak çalışma, tam aksini ortaya koymaktadır. Kurul ve genel müdür firmanın kritik başarı faktörlerini birlikte uygulamalı, aralarında bir çatışma yaşanmamalıdır. Esas olan, kurul ile genel müdürün bir takım olarak firma için ne yapabileceğinin ortaya koymasıdır. Ancak kurul ve genel müdür arasındaki bu etkileşim dengesi firmadan firmaya farklılık gösterecektir. Bu durumu biri denizcilik, diğeri bankacılık sektöründen olmak üzere iki farklı örnekte inceleyelim.

Küresel bazda denizcilik sektöründeki avantajları yakalayabilmek, fırsatların hızlıca değerlendirilerek karar alınması ve alınan bu kararların hızlı bir şekilde uygulamaya konmasını gerektirir. Bu yapıda bir pazarda faaliyet gösteren örneğimizdeki şirketin kurulu, sadece stratejinin temelindeki belirli yaklaşımları belirlerken büyük ölçüde karar verme yetkilerini genel müdürüne devretmiştir; çünkü, denizcilik sektöründeki olası gecikmeler pahalıya mal olmakta ve hızlılık hayati önem taşımaktadır. Diğer örneğimizi ise finans sektöründen bir banka oluşturuyor. Kanunların çerçevesini

çizdiği sektör yapısında, her önemli kredi kararına kurulun katılımı zorunludur. Kanunların belirlediği kurallara uygun hareket etmek elbette çok önemlidir. Ancak farklı konularda kurul ve genel müdür arasında farklı denge yapıları kurulabilir. Örneğin güçlü bir kurul ve genel müdüre sahip olan bir bankada, aralarındaki güç dengesi kredi onayları sözkonusu olunca kuruldun yana fakat başka konularda genel müdürden yana kurulabilir. Genel müdür ile kurul arasındaki denge, kritik konularda şirket için en iyinin uygulanmasını sağlayacak noktada tanımlanmalıdır.

Kurul, bir takım gibi hareket etmelidir. Genel müdür ise kurulla tek tek üyeler bazında değil, tamamıyla bir bütün olarak etkileşimde bulunmalı, üyelerle birebir yanlı görüşme fırsatları yaratmaya çalışmamalıdır. Kurul, firmanın çıkarları doğrultusunda odaklanılması gereken konular hakkında genel müdüre yardım etmeli, onun için bir kaynak rolü üstlenmelidir. Kimi zaman kurul, genel müdüre fazlasıyla kural koyucu davranabilir, ancak genel müdür bu yaklaşımı, "İyi her zaman daha iyi yapılabilir" ruhuyla karşılayabilmelidir. Her toplantıda genel müdür, bir sınava tabi tutulduğunu düşünsede, bu etkileşimin daha iyi kararlar üretebileceği gerçeğini görebilmelidir. Aynı zamanda olası fikir ayrılıklarına rağmen, kararlar verildikten sonra tüm kurul üyeleri ve genel müdür, alınan kararları politik tartışma konuları haline dönüştürmeden uygulamalıdır.

Kurul ve genel müdürü bir takım olarak değerlendirmemiz gerekliliğine karşın bazı durumlarda genel müdürün en kritik kişi, ve hatta kurul başkanının da ondan sonra gelen en önemli kişi olduğunu söylemek mümkündür. Eğer her iki taraf birlikte uyumlu çalışabilirlerse, şirkete değer yaratmadaki katılım sorunu çözülebilir.

Kurulun en kritik rollerinden biri, genel müdürünün doğru kişi olup olmadığının sürekli sorgulanmasıdır. Bu rol, kurul ve genel müdürün aynı takım içinde farklı rollere sahip olabileceğini gösteren durumlardan bir tanesidir. Genel müdür doğru konulara odaklanıyor mu? Doğru problemler ve mücadele gerektiren doğru hedeflerle ilgileniyor mu? Kurul, yaptığı sorgulamalar neticesinde genel müdür performansının potansiyel eksikliklerini önceden tespit edebilmelidir.

Elbette kurulun başarısı, sadece genel müdür performansına bağlı değildir, aynı zamanda kurul üyelerinin aktif ve açık görüşlü yaklaşımını da gerektirir. Örnek vermek gerekirse, Saatchi and Saatchi genel müdürü Jevin Roberts, kurul hakkındaki görüşünü şöyle belirtmektedir:

"Kuruldaki yaş ortalaması 10 yıl ve tecrübe düzeyi ise hemen hemen aynı. Genel olarak bakıldığında, üyeler meslek yaşamlarının sonunda, bindikleri teknenin sallanmasını istemeyen, yeni başarılar için açlık veya gayret hissetmeyen, uzun vadede bir tek müşteri dahi görmemiş kişiler. Artık firmanın ne satmaya çalıştığından bile uzaklar."

Bu yapıdaki kurul üyelerinden, genel müdüre etkin birer partner olmasını yahut genel müdürü doğru ve etkin bir şekilde değerlendirmesini beklemek doğru olmayacaktır.

Genel müdürün, kurul ile karşılaştırıldığında ilgilenmesi gereken 4 ayrı konunun:

- Stratejik liderlik
- Kanunların getirdiği yasal yükümlülükler
- Profesyonel yönetim
- Kurul üyelerinin bağımsızlığına ilişkin konular olmak üzere ortaya çıktığını görmekteyiz.

Önemli olan, belirli bir çerçeve dahilinde firma için en iyi uygulamaların çizeceği rol değişimlerinin benimsenmesidir.

GENEL MÜDÜRÜN İLGİLENMESİ GEREKEN STRATEJİK LİDERLİK KONULARI

Kurulun genel müdürden profesyonel anlamdaki ilk beklentisi, kendisi için oluşturduğu bir stratejik planın olmasıdır. Genel müdür bu planında, uzun vadede planlanan en üst, kısa vadede öngörülebilir en dip performans seviyelerinin her ikisini de vurgulamalıdır. Biri diğeri için vazgeçilemez. Bu bir dengeleme işidir ve kurulla dikkatli bir şekilde üzerinde tartışılarak herkes tarafından açıkça anlaşılmasını gerektirir. Aynı zamanda fırsatlar ortaya çıktığı anda, hızlı hareket edebilmeyi sağlayacak strateji de hazırlanmalıdır. Bu zorlayıcı işe ilişkin kolay yollardan bir tanesi belirli bir iş alanının ve bu alandaki çeşitli faaliyetlerin aşağıda görüleceği üzere çizgiler üzerinde tanımlanması olacaktır.

Yeni	MANİVELA ETKİSİ	DÖNÜŞÜM
PAZAR	KORUMA VE YAYILMA	GELİŞİM
Mevcut	Mevcut	Yeni
	YETKİNLİK	

Belirli bir iş alanındaki kimi faaliyetler, mevcut pazar yapısı içerisinde firmanın sahip olduğu mevcut yetkinliklerine odaklanacaktır. Bu "*koruma ve yayılma*" stratejisi büyük olasılıkla sabit dip seviye performans sonuçlarını doğuracaktır. Eğer ki firma, bu iş alanındaki güçlü yönlerini kullanarak yeni pazarlarda gelişme düşüncesiyle harekete geçerse, o zaman usta yönlerinin firmayı yüklenerek bir *manivela etkisi* yaratması ve firmanın ilerlemesini sağlaması çok daha kolay olacaktır. Firma başarılarını, yeni marketlere, mesela yeni ülkelere taşıyabilir, böylelikle alt seviye performans sonuçları üzerinde olumsuz bir etki yaratmadan uzun vadeli büyüme şansını oluşturabilir. Dahası, ustalıklarını *geliştirerek* yarattığı yetkinliklerini, mevcut güçlü yönlerine katabilir. Bu durum daha uzun vadeli odaklanmayı gerektirmekte ve

kaynakların kullanımı konusunu içermektedir. Ancak söz konusu geliştirilen uygulamalar, firma için oluşturulan uzun ve kısa vade dengesi içerisinde gerçekçi olmalıdır. Ayrıca bu çerçevede, uzun vadeli *dönüşüm* aktivitelerinden de bahsetmek mümkündür. Elbette, bu aktivitelerin tüm kaynakları kullanarak kısa vadeli alt seviye performansı için tehdit oluşturmasına izin verilmemelidir.

Genel müdür büyüme ve karlılığı korumak adına bu çerçevedeki gibi bir strateji planı oluşturmak isteyebilir, ancak kurul da bu planda tamamiyle genel müdürün yanında olmalıdır.

Genel müdürün kurul ile birlikte tanımlaması gereken konulardan ikincisi, firmanın genel portföy stratejisinde yer alması gereken iş sahalarının sayısıdır. Firma, nereye kadar odaklandığı iş konularını arttırarak yayılabilir, ve bu iş sahaları arasındaki ilişki ne olmalıdır? Örnek verecek olursak, Norsk Hydro Kurulu uzun süre birbirinden bağımsız 3 iş sahasında faaliyet gösterirken hissedarlara değer yaratma bakış açısı ile firmanın bu yapısını sorgulamamıştır. Oysaki bu yapı, borsada firmanın itici bulunması nedeniyle hisselerini değer kaybına uğratmıştır. Diğer taraftan, Skaugen adlı denizcilik şirketinin yapmış olduğu şirket evlilikleri ve satınalmalar ile oluşturduğu 3 ayrı iş sahası, nakit akışı bakış açısıyla veya etkilendikleri makroekonomik şartlar dahilinde değerlendirildiğinde birbirinden oldukça bağımsız gözükmeyle beraber, ustalık ve uygulamadaki süreçler açısından bakıldığında aslında birbirleri ile hala oldukça ilgili sahalardan oluşmaktadır.

Üçüncü olarak, genel müdürün belli başlı riskleri firmanın stratejisinin bir parçası olarak anlaması konusunda titiz bir yaklaşımı olmalıdır. Bu konu genel müdür ile kurulun birlikte yakın çalışmasını gerektiren bir diğer alandır. Riskleri önceden hesaplanamayan veya eksik değerlendirilen stratejik kararların, firmaların başarı grafiğini derinden sarstığı unutulmamalıdır.

Dördüncü konu ise, paydaşların samimiyetleri ile ortaya koyduklarına inanılan birbirinden farklı, özellikle birleşme ve satın alma konularındaki düşünceleridir. Kurul genel müdürün her tür kurumsal yapı ve ilişkiyi içeren konuları çok iyi anlayabildiğinden emin olmalıdır. Paydaşlarla ilgili temel konuların anlaşılması ve yönetilebilmesi özellikle söz konusu birleşme ve satın almalar olunca oldukça önemlidir.

KANUNLARIN DOĞURDUĞU YASAL YÜKÜMLÜLÜKLER

Kanunların ortaya koyduğu, kurumsal yönetime ilişkin günümüzde daha çok detaylanan yükümlülüklerin kurul ile genel müdürün ortaklaşa yerine getirmesi, bir yandan yatırımcıların çıkarlarının korunmasını sağlarken diğer taraftan toplumun geneline fayda sağlamaktadır.

Kurul, işçi sağlığı ve iş güvenliği, çevre kirliliğini önleme gibi bir çok protokole uyumu sağlamalıdır. Genel müdürün başlatacağı bir çalışma ile "iyinin daha da iyileştirilmesi" bakış açısı ile, yılda en az bir defa bu protokollerin gözden geçirilmesi faydalı olacaktır.

PROFESYONEL YÖNETİM

Bugünün genel müdüründen profesyonel yönetime ilişkin konular hakkında belirli bir yetkinlik düzeyinde olması beklenmelidir. Kurul, en azından genel müdürün normal seviyedeki profesyonel standartlar dahilinde performans gösteriyor olmasını beklemelidir. Temel konu ise, daha iyi bir kurumsal performans için organizasyonel gelişimdir. Bu yapının bir parçası olarak, genel müdürden de doğru organizasyonel öğrenme kültürünü yaratması beklenmelidir. Kurul, organizasyonel öğrenme kültürünü kendi gündeminin de bir parçası olarak gördüğü, böylelikle firmanın karşılaştığı kritik konuları doğru bir şekilde anlayabilmesini sağlayacak bilgi birikimini geliştirdiği sürece bu süreçte de önemli bir rol üstlenecektir. Kurulun böyle bir yaklaşım göstermesi, yüksek performans olasılığını da arttırmaktadır.

Diğer bir konu ise, genel müdürün yerine gelecekler için oluşturduğu en azından temel nitelikli bir planının olmasıdır. Ancak, genel müdürün kendisinin yerine geçecek olanı tayin etmesi değil, kurulun mevcut müdürün yerine yeni genel müdürünü seçiyor olması açık bir şekilde ortaya konmalıdır. Kurul, öngörülemez olaylar dahilinde firmanın faaliyetlerinin sürekliliğini korumak amacıyla, acil durum planlarının her zaman hazır olduğunu da bilmelidir. Bu durumda kurul, genel müdürün önemli yöneticiler için performans değerlendirmesini yaparak bu kişilerin performans bazlı ödüllendirmelerinin takibini yapmasını bekler. Genel müdürün performansı ise kurul tarafından genel müdürün kendisine sunduğu mümkün olduğunca doğru olması beklenen sonuçlar çerçevesinde değerlendirilecektir. Profesyonel bir genel müdür, kendi ödemelerinin söz konusu olduğu bu aşamada, ılımlı ve aşırıya kaçmayan bir tutum sergilemelidir. Genel müdürün ücretleri ile üst yönetim ücret ve bonusları arasındaki ilişki mantıklı olmalı, genel müdür ücretindeki aşırılık yok edilmelidir. Genel müdürden profesyonel değerlendirme yapılması beklenmeli ve kurul ile arasında akıllı ve gerçekçi iletişim kanallarının olması gerekmektedir.

BAĞIMSIZLIK

Yönetim kurulunun bağımsız olması, herhangi bir grubun egemenliğinde faaliyet göstermemesi, işten öte dostluk ilişkilerinden arındırılması gerekmektedir. Ayrıca yönetim kurullarında, kurul içinde alt grupların oluşmasını engellemek için özel bir takım komitelerden de uzak durulmalıdır.

Kurul, bağımsız üyelerden oluşan bir takım olmalıdır. Bu üyeler sahip oldukları birikim ile firmanın başarısına katkı sağladıkları ölçüde, elbette yine mantıklı sınırlar dahilinde ücretlendirilmeli, firmadaki ekonomik yahut daha farklı amaçlı bağılılıkları engellenmelidir. Aynı durum genel müdür için de geçerlidir. Genel olarak firma için çalışan kişilerin, genel müdürlerin, firmadan sağladıkları kazanç ve beklentiler, hissedarlarından daha farklıdır ve bu durum firmalarda kimi zaman genel müdürün daha çok kendi çıkarlarına yönelik hareket etmesiyle doğacak sorunlara neden olur. (Misal, genel müdürün hisse değerinden ziyade, hedef gerçekleşmesine odaklanıyor olması) Ancak günümüzde bir çok genel müdür, aynı zamanda firmanın en önemli hissedarları olmuşlardır. Bu durum genel müdürün firmaya olan bağlılığı nedeniyle,

hedefleri arasında olmayan ancak kendi çıkarlarına hizmet edecek kararlar doğrultusunda hareket etmesi sonucunu doğurmaktadır.

DEĞİŞİM

Genel olarak bakıldığında, çalışan kariyerleri organizasyon yapısının ortaya çıkarttığı ihtiyaçlar dahilinde yönetilmekteydi. Ancak günümüzde, bireysel kariyer planları, organizasyon yapılarını şekillendirmeye başlamıştır. Bu değişimin temelinde, çalışanların kendi kişisel ve profesyonel kariyer planları çerçevesinde daha çok hangi işler için hazır olduklarını değerlendirmeleriyle aldıkları kararlar yatmaktadır. Bu grup ileride kurul, hissedarlar ve hatta genel müdürün önüne geçecek, sahip oldukları bilgi ve yetenekler dahilinde firmaların en önemli paydaşları olarak kurumsal yönetim üzerinde büyük etki sahibi olacaktır.

SONUÇ

Sonuç, bizi tekrardan kurul karşısında genel müdürün rol ve sorumluluklarına getiriyor. Genel müdürün rol ve sorumlulukları tüm yanlı düşüncelerden arındırılmış bir şekilde firmanın başarısını koruyabilmek için ortaya konmalıdır. Ya da başka bir deyişle, genel müdür gündemini firmanın ilgilenmesi gereken, başarı için gerekli ana kararlara uyumlu hareket planı çerçevesinde oluşturmalıdır. Genel müdür hem kurul hem de organizasyonun bütünü ile karşılaştırıldığında bu konu üzerine odaklanabilmelidir.

AİLE ŞİRKETLERİNİN YÖNETİMİ

Aile şirketlerindeki yönetimin yapısı halka açık diğer şirketlerden oldukça farklıdır. Farklılaşmanın öncelikli sebebi, şirketlerin farklı sahiplik yapılarıdır. Aile şirketlerinin sahiplik yapısı, kontrolü odaklar ve yönetimde daha çok aracılık sağlar. Aile, şirket içindeki sistemlerin arasında bir çok rolü üstlenerek, çoğu zaman karar verme süreçlerini kolaylaştırır. Yönetim maliyetlerini düşürür, stratejik olarak avantajlı kararların alınmasını sağlar. Aile şirketlerindeki yönetim uygulamaları, iş dünyası ve aile yapısının gelişim aşamalarını takiben değişir. Yönetimin zamanla değişen bu yapılarla uyum sağlama gerekliliği, aile şirketleri için zordur ancak aynı zamanda bir aile şirketinin sürdürülebilir başarılı performansı için iyi yönetilmesi gereken bir fırsattır.

Aile Şirketinin Sahiplik Özellikleri:

Aile şirketlerindeki yapı, bir çok açıdan oldukça farklıdır. Aile, sadece kontrolü odaklamakla kalmaz, aynı zamanda şirketine kuvvetli duygusal bir bağ geliştirir. İşe ilişkin çıkarları ekonomik değerlerin ötesine geçerek çoğu zaman bir tür kişisel kimlik

ve gurur kaynağına dönüşür. Aile şirketlerinde karar alma mekanizmalarını oldukça farklı kılan, işin nesiller boyu devamlılığını sağlama arzusunun bu amaç doğrultusunda yapılandığı uzun vadeli şirket misyonudur.

Diğer önemli farklılaşma konusu ise kapalı ekonomik fayda üzerine yapılanmadır. Hisselerin likiditesi oldukça düşüktür. Bazı aileler hisse satımına bir takım yasal engeller koymakta, çoğu hisse özel olarak belirli hissedarlarda toplanmaktadır. Bu durum hisselerin satımı konusunu daha da karmaşıklaştırmaktadır.

Yatırımın, ekonomik ve duygusal odaklı birleşimi aile şirketlerini diğerlerinden ayıran en temel farktır ve şirketin geleneksel değerlerinde yansımaları bulur. Şirket sahiplerinin hem ekonomik hem de duygusal güvenliği, işin kaderine sıkı sıkıya bağlıdır. Bu durum ters giden konulara yönetimin ekonomik değerince kaybedilmiş işler gözüyle bakamaması ve aksine düzeltici faaliyette bulunmak için çabalaması sonucunu doğurmaktadır. Aile ününün korunması, kimi zaman tüm aile yatırımının korunmasıyla eş değerdir. Ailenin işine karşı bu yaklaşımı geleneksel iş değerlerine yansır. Geliştirdiği yönetim uygulamalarıyla işin etkin bir şekilde devamlılığını sağlaması, bu değerlerinin devamlılığı ile mümkündür.

Aile Şirketlerinin Farklı Yönetimi:

Aile şirketlerindeki yönetim, geleneksel stratejilerden, bu yapıdaki stratejilerin tehlikeli yönlerinden uzaktır. Patronluk özelliği aileyi yönetimde, kurulda ve diğer ortaklar arasında daha etkin karar alabilen bir aracı olmasını sağlar. Şirket genelinde şeffaflık ve ortaklık duygusunun yerleşmesi, kısa vadeli maliyet ve risklerine karşın uzun vadede daha etkin stratejilerin izlenebilmesi sonucunu doğurur.

Geleneksel yönetimler, genellikle bir takım sınırlar tanımlayarak karar alma yetkilerini ayırır. Buna karşılık aile şirket yönetimleri, prosedürler eşliğinde sistemin geneline yayılan üretken katılım üzerine odaklanırlar. Sistemin geneline katılımı sağlayan uygulamadaki süreçler ise, çıkar ve hedeflerin zaman içerisindeki uyumunu garanti eder. Bu şekilde, aile şirketlerinin yönetim sistemleri, karar alma süreçlerinde daha etkin aracılık sağlarlar. Dengeleme ve kontrollerle boğuşmak yerine sistemin tüm bileşenleri, hep birlikte değer yaratmaya odaklanırlar.

Aile şirketlerinin iyi bir şekilde yönetilmesi, patronların şirket değerleri, vizyon ve hedeflerinin oluşumuna katılımından daha fazlasını gerektirir. Diğer işletmelerde de önemli olduğu gibi, aile şirketlerinde kurulun ve yönetim kadrosunun yerine getirmesi gereken önemli görevleri vardır; ve uygulamaların çok iyi tasarlanmaları gerekir. Kurulun, yönetim kadrosunun ve patronların farklı görevlerinin herkes tarafından net bir şekilde anlaşılması etkili yönetim için gerekli unsurlardan biridir. Aile üyelerinin, çoğu zaman birden fazla şapka giyerek patron, yönetim kurulu üyesi, müdür rollerinin hepsini üstlendiği bir ortamda, yönetime ilişkin tüm görev ve rollerin net bir şekilde tanımlanması, sistemin düzgün çalışması açısından hayati önem taşımaktadır.

Ailenin bir çok farklı seviyeden yönetime katılıyor oluşu sistemi karmaşıklaştırırken, aynı zamanda farklı yönetim kademeleri arasında bir bağ oluşmasını da sağlar.

Düzgün işleyen bir sistem aile içinde güvenin pekişmesini, düzgün gelişen aile ilişkileri ise sonuç olarak şirket adına kıymetli bir değer kazanılmasını sağlar. Bu değer mimarı aile dinamiği, her bir ayrı yönetim biriminin, sistemin geri kalanıyla uyumlu kalmasını, ancak aynı zamanda kendi içinde daha iyi çalışarak işine daha fazla değer katmasını sağlayacaktır.

Aile Şirketlerinin Gelişim Evreleri:

Çoğunlukla girişimci bir kurucu ile doğan aile şirketlerinde kurucu, hem işletmenin tüm yetkilerine sahip patronu, hem de firmada işi bilen ve yürüten işletmendir. Taşıdığı bu özellikleri ile kurucu, öncelikle firmanın yönetim sistemini yapılandırır. Kurucular, kimi zaman danışman kurullardan da destek alabilir, ancak genellikle tüm karar hak ve yetkileri saklıdır.

Bir sonraki kuşağa firmanın devrini sağlamak, aile şirketleri için oldukça önemlidir. Sahipliğin nesilden nesle geçmesiyle firma farklı evreler yaşar. 2. nesil, önceki kurucu kuşağın ayrılmasıyla birlikte işin nasıl yönetileceğine ilişkin karar vermelidir. Resmi olmayan platformlarda karşılıklı olarak birbirine danışabilir ve hatta bu evredeki kimi aile şirketlerinde görülebileceği üzere, stratejiler üzerinde uzlaşma sağlayabilmek adına bir kurul dahi oluşturabilirler. Roller, kimi aile bireylerinin şirkette aktif olması, kimilerinin olmaması nedeniyle bu evrede birbirinden ayrılmaya başlar. Bu noktadan sonra aile içi güven dengesi, firma yönetiminin ne derece resmileşeceğini tayin eder.

Bir sonraki 3. nesil, genel olarak kalabalık bir kuzen grubunu içerir, ve ailenin büyümesi, aile rollerinin birbirinden daha çok ayrılması sonucunu doğurur. Aile bireylerinin yönetime katımları ile hisselerin dağılım ve büyüklük payları değişmiş olabilir. Hatta ailenin yönetime katılımı, ekonomik çıkarlarını yansıtmıyor dahi olabilir. Bu tür oluşumlar, yönetsel uygulamaların daha resmi bir yapı çerçevesinde yapılandırılmasını getirecektir. Bu resmi yapılanmanın derecesi ile ailenin yönetimde etkin bir aracı olarak kalmaya devam edebilirliğini, yönetim kadrosu ile patronların arasında geliştirilen güven belirleyecektir.

Genel olarak bir sonraki nesille birlikte ailenin genişleyen yapısı, bireylerin çıkarlarının konsantrasyonun dağılmasına sebep olacak ve yönetsel birlikteliği sona erdirecektir. Bu evrede, yönetim daha resmi, ancak daha karmaşık bir yapıya dönüşmeye başlayacaktır. Ancak yine de etkin bir aile yönetimi, oldukça genişlemiş aile şirket yapılarında dahi, ailenin rolünü değiştirmeyebilir. Özellikle, bu durum aile üyelerinin şirketin paydaşlarını birbirine bağlayabildiği, yönetim sisteminin geneline katılımını sürdürdüğü sürece geçerli olacaktır. Bu aşamadaki bir aile şirketi, genellikle holdingleşmiştir. Yönetim kurulunda ise, holding kapsamında farklı iş alanlarına yayılmış portföyün stratejik bir şekilde yönetilmesi ihtiyacı doğmuştur.

Aile ve şirket büyüdükçe ortaya çıkan ihtiyaçlara yönetsel uyumu sağlamak, karmaşık olmakla beraber aynı zamanda kaçınılmazdır. Çünkü başarılı yönetim, zaman içerisinde değişim ve değişen koşullara uyumu gerektirir. Yeni gelen her kuşakla veya işle ilişkin genişlemede; yönetimin değişen roller, görevler ve uygulamalar dahilinde yeniden yapılanması gerekliliği ortaya çıkacaktır.

Farklı Patron Tipleri ve Yönetim Çeşitleri:

Aile şirketlerinde, 5 farklı patron tipinden bahsetmek mümkündür:

- *Operatör patronlar*, firmada işin içinde bizzat çalışırlar. İşletmenin yönetiminden ve tüm sonuçlarından sorumludurlar. Liderliğini yaparlar.
- *Yönetici patronlar*, kurumsal düzeyde yönetime katılan, günlük işlerin içinde olmayan hissedarlardır.
- *Aktif patronlar* (hissedarlar), işte çalışmamakla birlikte, işe ilişkin bilgi sahibi oldukları, ve zaman ayırarak, sürekli katılım sağladıkları sürece firma için katma değer oluşturabilen aile üyeleridir. (Y.K. Üyeleri)
- *Yatırımcı patronlar*, firmanın organizasyonunun herhangi bir seviyesinde rol almayan, sadece firmanın finansal performansına odaklanan, duruma göre hisse satan, tutan, yahut alan aile üyeleridir.
- *Pasif patronlar* firmayla oldukça az ilgilenen, hisselerinin getirilerini dahi önemsemeyen aile üyeleridir.

Çoğu aile şirketi, kurulum aşamasında operatör patronlar ile hayata geçer. Aile üyeleri yönetime liderlik etmeye devam ettiği sürece, sonraki nesillerde de operatör patronlar varlığını korumaya devam eder. Ancak zaman içerisinde ailenin büyümesiyle dağılan kontrol, yeniden odaklanarak idareci patronlara devir olur. Güçlü aile yönetimi kültürünün geliştirildiği işletmelerde, sonraki nesillerde tekrar liderliğin sağlanabilmesi için, oylama kontrolü ailede odaklanır. Böylelikle, aynı zamanda aile bireyi olan müdürler, firmadaki hisse paylarının yansıttığından daha fazla güce sahip olurlar.

İdareci patronlar, günlük operasyona ilişkin yönetimden ziyade yönetime direk ve profesyonel katılım sağlayan aile bireyleridir. Yönetimde güçlü aile liderliğini benimseyen kültürün aksine kimi aile şirketleri, aile bireylerinin belirli yönetici kademelerinde görev almasını, pozisyonun kötüye kullanıldığını gördükleri ve başarısız yönetici modellerinin sergilendiği tecrübelerine istinaden desteklememektedir. Yüksek profesyonel standartların devamlılığını garanti etmek adına kimi aileler, bireylerinin operasyon içinde çalışmasını engellemiş ve idareci patronlar olma kararı almıştır. Uygulamalar, performans bazlı profesyonel uygulamalara dönüştürülmüştür. Bu sistemde idareci patronlar, yüksek standartların takibinin yapıldığını kontrol edip yönetim ve sahiplik arasında stratejik bir aracı rolü üstlenerek katma değer sağlar.

Aile şirketlerinde görülen, buraya kadar tasviri yapılan iki patron tipi, aile geçmişinin yönetime derinden katılım sergilediği yahut bilinçli geri çekilme kararını belirlediği en uç iki örneğini sergiler. Kimi zaman firmanın hızlı gelişimi, ailenin ortaklık yapısının kontrolü konusunda henüz iyi hazırlanamamasına yahut direkt yönetim için iyi bir aday belirleyememesine neden olur. Bu durumla karşılaşan kimi aileler, işi aileden koruyacak yönetim yapılarını geliştirirler.

Çoğu aile şirketinde yönetime ilişkin roller, bu derece kökten olmamakla beraber daha uzun zamanda değişir. Yeni gelen kuşaklarla beraber yavaş yavaş şirket içinde farklı patron tipleri oluşmaya başlar. Şirket sahiplerinin sayısının artmasıyla konsantrasyonun azalması, yönetime ilişkin rollerin değişim yönünü belirler. Bir çok şirket operatör ve idareci patronlarıyla bir takım olarak çalışmaya devam ederken aile dışından profesyonelleri de bünyesine almaya başlar. Liderliği sağlayan bu grup zaman içerisinde artarak azalan, firma sahipliğine ilişkin çıkarları yansıtır. Aile şirketi olgunlaştıkça, yönetim sisteminin en önemli ve zor görevlerinden bir tanesi, bahsedilen liderlik rollerini taşıyacak uygun kişilerin seçimi olacaktır. Aynı derecede önem taşıyan diğer bir konu ise oldukça genişlemiş olan patron grubu ile birlikte işe katılım ve yürekten bağlılığı geliştirebilmektir. Çeşitlenen sahiplik çıkarları seyrekleştikçe bu yapıya uygun kültürün, firmanın temel değeri olarak yapılandırılması zordur ve sahip çıkılmasının önemi git gide artmaktadır.

Olgunlaşan aile şirketi sistemlerinde, şirket sahiplerinin sayısı ailenin genişlemesiyle birlikte artmış, kontrol dağılmıştır. Her yeni gelen neslin bireyleri işleyişten uzaklaşarak borsadaki herhangi bir şirketin hissedarları gibi davranmaya başlar. Bu aşamadaki aile şirketleri, tekrar yönetimde etkin olabilmek için aktif patronlarından oluşan bir grubu oluşturacak aile yönetimin yapısını geliştirmelidir. Aile mensubu hissedarların işe anlamlı katılımları olmadığı sürece, yatırımcı yahut pasif patronlara dönüşmeleri elbette çok doğaldır. Geliştirilen aile yönetim yapısının, etkin bir şekilde şirket yönetimi ile ilişkilendirilebilmesi, geniş ve dağınık hissedar gruplarının, aktif patron gruplarına dönüşümünü sağlayacaktır.

Olgunlaşan Aile Şirketlerindeki Yönetim Uygulamaları:

Buraya kadar paylaşılan örnekler, aile şirketlerinin farklı yönlerde nasıl gelişebileceğini göstermektedir. Ayrıca, kimi aileler aile ağacının şirketle ilgilenmeyen dalların hisselerini devralarak budamayı tercih edebilmektedir; çünkü daha geniş, dağınık ve ilgisiz hissedar grupları demek, şirkete katma değer sağlayabilme yetisinin daha da azalması demek olacaktır. Ayrıca, geniş aile yapısıyla olgunlaşan bir aile şirketine hissedarlar, uzun vadede değer yaratmaya yönelik en iyi stratejileri izlemeyebilir, büyütme adına sermayeyi yeniden yatırıma yönlendirmek yerine çekmeyi tercih edebilirler.

Aile şirketlerinde sistemler, ileri ve geri hareket ederek gelişebilir. Çoğu sistem aile ve iş baskıları nedeniyle yahut hisselerin satımı, likidite akışı sağlanabilmesi için halka açılımlar gibi nedenlerle değişken bir yapıya dönüşebilir. Aile şirketlerinin uzun vadede devamlılığını sağlama gerekliliği, sermaye ihtiyacına yönelik birbiriyle yarışan taleplerin stratejik bir şekilde yönetilmesini gerektirir. Eğer aile, zaman içerisinde stratejik konumunu etkin bir şekilde yenileyemezse, sistem ya hızlı bir şekilde pazarın yönetimine girecektir yahut tekrar kontrolü sağlayabilmenin yollarını arayacaktır.

Aile şirketleri olgunlaştıkça sistem, hem aile hem iş boyutunda değişir. Her iki boyutta artan zorluklarla mücadele etmek ve değişimlere cevap verebilmek adına, yönetim modelleri de değişir. Bu ikili zorlukla ilişkin geliştirilen en yaygın yaklaşımlardan biri,

paralel aile ve iş yönetimi mantığıdır. Bu yönetim modelinde, aile ve iş için paralel yapılar oluşturulur. İşle ilişkin yönetim yapısı daha profesyonel uygulamalar ve yetkinlikleri kullanarak, şiddetli artış gösteren işlevsel ihtiyaçlara cevap verir. Aileye ilişkin yönetim yapısı ise aileyi yeniden düzenleyen, şirket iyeliğinin sesi ve vizyonunu oluşturan ortak süreçlerle parçalara ayrılmış sahiplik yapısına cevap verir. Bu yönetim modelinin paralel iki boyutu, süreçlerin tanımlanması ile birbirine bağlanarak kilit noktalarda karar alınabilmesini sağlar. İdeal olarak sistemin her iki boyutu da doğru çalışmaktadır ve aralarındaki bağlar yönetimin paralel sistemler boyunca kalıcı uyumunu garanti edecek kadar güçlüdür.

Genel olarak paralel yönetim, zaman içerisinde resmi uygulamaları daha çok geliştiren profesyonel bir kurul ve demokratik bir aile meclisi yapısını getirir. Hissedarlar tarafından seçilen yönetim kurulu işle ilişkin yönetimin en tepesinde yer alır. Bu kurullar, genellikle aileden gelen bir başkan ve yine aileden gelen müdür ve/veya idareci patronlar ile önemli sayıda bağımsız yöneticilerden oluşur. Halka açık şirketlerin kurulları gibi, yönetime bakış açısı kazandırıp yön vererek hissedarların çıkarları doğrultusunda çalışır.

Aile yönetimi ise demokratik prensipler dahilinde ayrıca oluşturulur. Ailenin farklı kollarındaki temsili, değişken üyelik çıkarları, kan bağı yahut kan bağı olmaksızın yasal ilişki yapıları, vs çerçevesindeki aile kültürünün belirlediği uygulamalar, aile yönetiminin gelişim ve değişimini etkileyebilir. Uygulamalar, herhangi bir resmiyet taşımayan toplanmalar şeklinde olabileceği gibi, aile meclisleri ve aile ofisleri gibi oldukça yapısal ve profesyonel platformların oluşturulması şeklinde de ortaya çıkabilir. Aile ve kaynaklar büyüdükçe, genel olarak yönetim sistemlerinin resmiyet derecesi de artacaktır.

Aile Şirketindeki Kurul'un Özel Rolü:

Aile şirketlerinin devamlılığını koruma, sonraki nesillere aktarılabilmesini sağlama çabası gelişim evrelerinin tümünde varlığını devam ettirir. Etkin bir yönetim kurulu, lider adaylarının önceden yetiştirilmesini sağlamalıdır. Her gelişim evresinde, ancak özellikle de gelişim sürecinin henüz başında olan şirketlerde bunu sağlayabilmek zordur.

Kurucu patronların ve ardından gelen 2. neslin, genellikle işin gerekliliği olan temel yetkinliklerin tam olarak anlaşılması ve yapılandırılmasında, bu bilgi birikiminin diğer kuşaklara aktarımında yardıma ihtiyaçları vardır. Kurul, şirketi bir sonraki büyüme evresine taşıyacak yönetsel ve operasyonel yapıların oluşturulmasında yardımcı olabilir. Bağımsız yöneticiler, gelişim sürecinin başında dahi olsa aile şirketlerinde, kurullara taşıdıkları profesyonel anlamdaki önemli tecrübeleri ile hizmet edebilirler. Şirket dışından gelen farklı bakış açıları çoğu zaman yaratıcılığı ve iş anlayışını daha çok geliştirir.

Aile şirketleri büyüdükçe, kurullarının stratejilere katılımı da git gide artar. Stratejik planlama süreçlerinin gelişimi, kurulu direk olarak yönetim ile şirket sahipliği arasına yerleştirir. Kurul, yönetimin planlama süreçlerini gözden geçirmeli, ve stratejinin,

firmanın gerçek yetenekleri ile ekonomik çevrenin sağladığı fırsatların ikisini birden yansıttığından emin olmalıdır. Kurul aynı zamanda, stratejinin firma sahiplerinin kısa ve uzun vadedeki finansal hedeflerini yansıttığından da emin olmalıdır. Ve daha da üst seviyede kurul, yönetim ve patronların aynı stratejik vizyonu paylaşmalarını da garanti edebilmelidir. Kurulun, şirketin rekabet unsuru yeteneklerini ve işin pazar içindeki potansiyelini ve ayrıca ailenin işin geleceğine ilişkin istek ve tutkularını çok iyi anlaması gerekir. Eğer yetenek ve beklentiler arasında bir uyumsuzluk söz konusu ise kurul, bu konular hakkında iletişimi geliştirme rolünü üstlenir ve sahiplendiği bu özel rolü dahilinde çözümü sağlar.

Erken evrelerde bağımsız yöneticilerin kurula katılımı kurul açısından oldukça faydalı olabilir. Aile dışından kurula katılan yöneticiler, çoğunlukla ailenin diğer türlü uzak kalmayı tercih edeceği zor konuları değerlendirmesini sağlar. Bu durum ailenin daha etkin olarak planlama yapmasını sağlar.

Bir sonraki nesle aktarım ve patron ile yönetici vizyonlarının stratejik uyumu konuları, genellikle ailelerin mücadele ettikleri iki alandır. Diğer bir konu ise sermayenin tahsisidir. Aile şirketleri büyüdükçe, sermaye yatırımlarının önceliklerinin nasıl belirleneceğine ilişkin zor seçim kararlarıyla karşılaşılır. Aile mensubu olsun olmasın müdür pozisyonundaki bir çok yönetici, kuruldan önce gelerek yatırım sermayesi için yarışıyor olabilir. Kurul bu kararları finansal ve stratejik önemi açıdan oldukça dikkatli bir şekilde değerlendirmelidir. Kurulun bağımsız yöneticileri bu kararların ailevi bağlar yahut önyargılardan etkilenmeksizin objektif bir şekilde alındığından emin olunmasında yardımcı olabilir. Bağımsız yöneticilerin objektifliği, kurulun aile şirketlerinde sahip olduğu en önemli değerlerden biridir. Bir çok aile, bağımsız yöneticilerinin yetkilerini arttırarak, aile için en zor konuların çözümünde yardımcı olmalarını sağlamaktadır.

Aile şirketlerinin holdingleşme sürecinde kurul üyeleri, farklı iş alanlarından oluşan portföyün yönetiminden de sorumlu olurlar. Kurul, hangi pazarlara hizmet edeceğini ve sahip olduğu şirketlerden beklediği finansal performans parametrelerini tanımladığı bir portföy stratejisi geliştirmelidir. Kurul, şirketlerin potansiyellerini ve performanslarını değerlendirmeli ve hangi iş alanlarını geliştireceğine, hangilerini portföyden çıkaracağına, hangilerinin getirilerini toplayacağına karar vermelidir. Potansiyel vaat eden pazardaki hedef kitleye gerektiği gibi hizmet götürülemediği takdirde kurul, yeni birleşmelerle, satın almalar yahut yeni ortaklıklarla sermayesini konumlandırma olasılıklarını tartmalıdır. Genellikle bu tarz kararların alınması aile şirketlerinde zordur. Aile mensubu müdürlerin mevcut iş alanlarında kişisel bir takım çıkarları olabilir ve bu durum bu alanların portföyden çıkarılması kararının alınmasını güçleştirebilir. Yönetimin yeni birleşme, ortaklık yahut satın almalara yatırım yapma konusunda oldukça hevesli oluşu ise, bu kararlarını satma eğilimini arttırabilir. İyi çalışan bir kurul, bu tarz kararlar için önceden, karşılaştırma yapabileceği hedefini hazırlar ve bu hedefe ulaşmak için kendine bir program belirler. Olgunlaşma yolundaki aile şirketlerinde kurulların en önemli fonksiyonlarından biri stratejik ortaklıklar, birleşmeler, satın alma yahut mevcut işten çıkmalara ilişkin kararları yönetebilmeleridir.

Kurulun, Uyuşmazlıkların Çözümündeki Rolü:

Aile şirketlerinin yönetim sistemlerinde, yönetim kurulları önemli bir çok kararı verme yetkisine sahiptir. Kurul, önemli kararların verilmesi sürecinde aldığı kararların aile üzerindeki etkisini hesaplayabilmeli, yeri geldiğinde bir takım konular hakkında aileyi eğitebilmeli ve aldığı aksiyonların ardındaki nedenleri net bir şekilde ortaya koyabilmelidir. Kimi zaman kurul, güvenilir bağımsız üyelerinin etkin rol oynadığı, anlaşmazlıkların yatıştırılması sürecinde görev alır. Bir karar hakkında çatışan bakış açıları ortaya çıktığında bağımsız yöneticiler, tartışmalara ve karar alma süreçlerine tarafsız bir şekilde yaklaşarak kurulun, nihai bir arabulucu olmasını, kararların alınabilmesini sağlar.

Aile şirketlerinin kurulları, karar alma süreçlerinde aileye yeteri kadar ve titizlikle danışıldığından emin olmalıdır. Şirket sahibi aile üyeleri, görüşülen konular hakkında kendi fikirlerini dile getirmeli, ayrıca kendileri bu konularda bilgilendirilmelidirler. Kişiler, fikirlerinin duyulduğunu hissettiklerinde, kendi bakış açılarına ters dahi olsa ortaya çıkan sonuçları daha kolay kabullenebilirler. Şirket sahipleri ile yeterli düzeyde sürekli bir danışma platformunun yaratılabilmesi, aile şirketlerindeki yönetim kurullarının karşılaştığı temel zorluklardan biridir.

Olgunlaşmış aile şirketlerindeki paralel aile ve iş yönetin sistemlerinin ana nedeni, bahsedilen bu durumdur. Paralel yönetim, kurul ile aile arasındaki danışmanlık sürecine uygun bir çerçeve oluşturur. Bilgi paylaşımını ve ailenin belirli konularda eğitimini sağlarken aynı zamanda, karar alma süreçlerinde şirket sahiplerinin fikirlerinin alınarak seslerinin duyulmasını sağlar. İyi bir kurul sadece iyi aile yönetimi uygulamalarının gelişimini desteklemez, ayrıca ailenin işteki konumunu yenileme gayretinin gelecekte ortaya koyacağı değeri de görmelidir.

Aile şirketleri yönetiminde en temel konu, yönetim ile şirket sahipleri arasındaki güvenin inşasıdır. Gelişim evrelerinin daha ileriki dönemlerinde şirketler, kurulların aradaki bu bağın oluşturulmasındaki yardımına daha çok ihtiyaç duyacaktır. İletişime önem verilmeli, iyi bir kurul karşılıklı anlayışın geliştirilmesi adına çalışmalı, çatışmalar söz konusu olduğunda açık ve net olarak konuyla ilgilenebilmelidir. Aile şirketi büyüdükçe ve daha karmaşık bir yapıya büründükçe şeffaflık ve güven, önemini daha da arttıracaktır.

Yönetim Kurulu Bileşimi ve Üye Seçimi:

Aile şirketlerinde en etkin yönetim şekli, merkezi yönetim rolünü üstlenen kurulların bileşiminin, işin stratejik konumuna ve şirketin sahiplik yapısının gelişimine paralel olarak yapılandırılmasıyla ortaya çıkar. Kurul, strateji değerlendirmelerinin zaman içinde devamlılığını sağlayacak uygulamaları ve yetkinliklerini tanımlamakla ve geliştirmekle yükümlüdür.

Kurul yapıları, aile şirketlerine göre oldukça değişkendir ve çoğunlukla, ailenin yönetime katılım derecesi ve zaman içinde işin ne derece büyüdüğü ile farklılaşır.

Aile şirketlerinde yönetim kurulu üyelerinin seçimi, oldukça karmaşık ve zor olabilir. Bir çok şirket, üyelerinin sadece aile bireylerinden oluştuğu kurul yapılarıyla faaliyete geçer. Özellikle ailenin yönetimde lider olduğu şirketlerde aile bireyi olmayan yöneticilerin kurula dahil olması, ilk etapta kuşkuyla karşılanır. Oysaki bağımsız yöneticilerin tecrübeleri ve tarafsız yaklaşımları, işin tüm gelişim aşamalarında yönetime değer katmaktadır. Olgunlaşmış firmalarda, çoğunluk yönetim kurulu üyesinin bağımsız, şirket dışı yöneticiler olduğu görülür.

Doğru bağımsız yöneticilerin dikkatli seçim süreci, şirketlerin yönetime katma değer sağlayacakları bir fırsattır. Adaylar tecrübeli, bilgili ve tarafsız olmalıdırlar. Bağımsız olabilmeleri için hukuk firmaları, banka gibi bağlı iş kollarından, müşteri yahut tedarikçilerinden gelmemelidir. Bağımsız üyeler, belirli sektörel bilgi ve tecrübeleri kurula taşıyabilecek nitelikte, liderlik özelliğine, diyalog kurabilmenin ve anlayışı geliştirmenin gerekliliği niteliklere sahip kişiler olmalıdırlar.

Aile bireyi olan yönetim kurulu üyelerinin seçimi konusu da başka zorlayıcı ve firmadan firmaya değişen bir süreçtir. Seçim genel olarak, yönetimdeki sorumluluk seviyeleri yahut göreceli sahiplik paylarına göre gerçekleştirilir. En büyük hissedarlar ve yönetimdeki liderler, genç aile şirketlerinin kurullarını oluşturur. Aile bireyi müdürler şirkete liderlik ettiği sürece, kurulda kalmaya ve yönetimi olduğu gibi aynı zamanda aileyi de temsil etmeye devam ederler.

Sahiplik paylarının dağılık olduğu durumlarda da görüleceği üzere, yönetimdeki liderlerin dışında, aile bireyleri arasından yönetim kurulu üyelerini seçebilmek zordur. Bir çok aile önce aile ağacını baz alarak dalların temsili modeline göre seçim sistemini oluşturur, ancak bir dönem sonra arkadan gelen nesillerle ağacın daha da dallanması, üye sayısının uygun olmayan boyutlara gelmesine, ve dolayısıyla bu modelin kullanılabilirlik özelliğini yitirmesine neden olur. Ayrıca bu model kurul üyelerinin, en iyi şekilde hissedarların çıkarlarını temsil etmeleri gerektiği yönetim uygulamasını da yansıtmamaktadır. Bu nedenle yönetim, tüm aile için daha uygun ve tutarlı bir uygulamaya sistemi belirlemelidir.

Sonuç olarak aile şirketlerinin aile bireyi kurul üyelerini, yetkinlik bazlı seçmeleri uygulamadaki en doğru seçim sürecidir. Aile mensubu kurul üye adaylarının, işle ilişkin yüksek bilgi birikimine sahip olmaları, ayrıca işin tarihi ve benimsenen stratejisi dahil olmak üzere işin geneli hakkında doğru bir anlayış geliştirmeleri beklenmelidir. Finansal verileri yorumlayabilecek düzeyde ve toplantılara hazırlanmak için gerekli zamanı ayırmaya istekli olmalıdırlar. Bir çok aile hem aile hem işe önceden katılım sağlamış adayları tercih etmekte ve hatta aile yönetiminde evvelden aktif katılımı bir önkoşul haline getirmektedir. Gelecek vaat eden adaylar önceden belirli kavramlar üzerine belirli dönemler dahilinde eğitime tabi tutulmakta ve öğrenmeye ne derece istekli oldukları değerlendirilmektedir. Son olarak, göz önünde tutulması gereken önemli konulardan bir diğeri ise kişisel özelliklerdir. Adaylar açık görüşlü mü? İletişimleri kuvvetli mi? Kurulda yaşanan tartışmaları etkin bir şekilde yönetebilme yeteneğine; düzgün bir karaktere ve doğru düşünüp karar verme yetisine sahipler mi? Diğer aile üyeleri, müdür ve üyeler tarafından güvenilebilir mi? Bu soruların yanıtlandırılabilmesi gerekir.

Olgunlaşan Aile Şirketlerine Yönetimin Uyum Sağlaması:

Paralel aile ve iş yönetim sistemleri, her iki alandaki yeni uygulamaların aynı anda takibinin yapılmasını sağlar. Sistem genelindeki tüm süreçlerin; yönetime ve sahipliğe ilişkin rollerin ayrı ayrı net bir şekilde tanımlanması gerekir. Yazılı politika ve prosedürler, yönetim sınırlarının belirlenebilmesini ve karar verme yetkilerini belirleyerek karar verme süreçlerinde önceden net bir çerçevenin çizilebilmesini sağlar.

Yönetim kadrosunun, kurulun ve ailenin kendi yazılı politikalarını oluşturuyor olması, sistem genelinde konsültasyon ihtiyacını ortaya çıkarır. Aile iyeliği tarafından her kademenin karar alma politikası bilinmeli, ve uygulamalar şirket sahiplerinin çoğu tarafından kabul edilebilmelidir. Rollerin ve yönetim süreçlerinin net ve açık bir şekilde oluşturulması, aile yönetim sisteminde kritik öneme sahiptir. Açıklık, özellikle aile içinde önemlidir, çünkü bireysel aile mensuplarının müdür, kurul üyesi, ve şirket sahibi olarak üstlendikleri rollerinin ayırımına varabilmelerini sağlar. Sürekli olarak sistemin genelinde yapılacak konsültasyonlar dahilinde doğru süreçlerin tanımlanması önemli bir konudur. Karar verme yetkilerinin netleştirilmesi ne kadar hayati önem taşıyorsa, alınan kararlar hakkında bilgilendirme yapabilmek ve kararları etkileyebilmek de bir o kadar önemlidir. Her grup, diğer iki gruptan bilgi almaya, ve aynı zamanda karar alırken diğer iki gruba danışmaya istekli olmalıdır. Bir karar hakkında lehte ve aleyhte tüm yaklaşımların ortaya konması ve sonuçların açıklanması istenmelidir. Bu yaklaşıma sahip olmayan sistemler, eninde sonunda karar verme yetkilerinin ne olduğu ve kime ait olduğu konusunda çatışmaya sürüklenir. Aile şirketlerindeki sistemler, sıklıkla yönetim konsültasyonunun nasıl yapılandırılacağı konusunda yardıma ihtiyaç duyar; ve bu durum, karar alma süreçlerinin en doğru şekilde çalışması konusunda hayati öneme sahiptir. Kimi zaman sistemin belirli bir kısmında alınan kararlar, sistemin başka bir kısmında öngörülemeyen sonuç ve etkilere neden olabilir. Yahut, oldukça zor ve karmaşık konular yönetim sistemindeki farklı kademelerin eş güdümlü çalışmasını gerektirebilir. Her iki durumda da kararların sonuç verici şekilde alınabilmesinin gerekliliği olarak, danışma süreçlerinin hızlı ve verimli bir şekilde yapılandırılması ortaya çıkar.

Tanımlanmış süreçler, yönetim uygulamalarının net olmasını ve sistem genelinde güvenin oluşmasını sağlayacaktır. Bu durum beraberinde, aşırı konsültasyona gerek kalmaksızın daha verimli, çabuk ve uygun kararların alınmasını getirecektir. Çoğu karar, sistemin doğru seviyesinde alındığında etkilidir. Aynı zamanda, karardan sorumlu kişilerin, kararı sahiplenmeleri, kararın en iyi şekilde uygulamaya geçmesini sağlar.

Sistem genelinde aktif akabilen iletişimin sağlanabilmesi, uygun karar verme süreçlerinin oluşumunda çok önemlidir. Etkin iletişim anlamayı, saklı kalan konuların ortaya çıkarılmasını sağlar. Ayrıca iyi iletişim kurabilme, dinlemek ve açıklamak olmak üzere iki yönlü bir olgudur. Uygun ve doğru tanımlanmış süreçler, kararların alınabilmesini sağlar. Yönetim sistemi; tarafsız, tutarlı ve aldığı kararların ardındaki nedenleri net bir şekilde açıklayabildiği sürece güveni inşa eder. Bunun için istek ve yetenek gereklidir. Güvenin sistemin herhangi bir kademesinde kırılması, sistemin

tümünü etkileyebilir. Bu nedenle her kademede, doğru süreçlerin oluşturulmasına azami dikkat gösterilmesi gerekir. Etkili aile şirketi sistemleri, rollerin ve süreçlerin açık tanımlamalarının yapılmasını gerektirir; yönetim sisteminin tüm kademelerinde uygulamaların mükemmeliyetçi bir beklenti ile hayata geçmesini sağlar.

Aile ile Sahipliğin Örgütlenişi:

Aile ve şirket sahipliği konusunda standart modeller oluşturmak mümkün değildir; çünkü, her ailenin kendi kültürünü keşfetmesi ve ortaya çıkan değerlerini en iyi şekilde yansıtacak uygulamaların bileşimini yaratması gerekir.

Bireylerin katılım dereceleri, aile yönetiminin kültürel kilit bileşenidir. Öncelikle aile, kan bağı yahut kan bağı olmaksızın yasal ilişki yapıları dahilinde kimin aile bireyi olduğuna karar vermelidir. Aile yönetimini yapılandırılırken odaklanılan diğer kültürel konular ise, aile ağacındaki farklı dalların, yönetimde nasıl temsil edilebileceği ile aile bireylerinin yönetime katılımlarına ilişkin uymakla yükümlü oldukları kuralların ve sınırlamaların belirlenmesi olmalıdır. Örneğin, düzenli katılım sağlamayan aile üyeleri yönetimdeki rollerine devam edebilir mi? Tüm aile bireyleri bu ve benzeri konuları irdelemeli, kendi kültür ve değerlerini en iyi yansıtabilecek yönetim sistemini kurmalıdır.

Ne kadar dikkatli kurulsun da yönetim sistemleri, zaman içerisinde değişmeye ve kendisini yenilemeye zorlanacaktır. Aile, kendi içinde daha karmaşık bir yapıya büründükçe, kendi yönetim sistemini oluşturabilir. Ancak bu sistem içinde geliştirilen yapılar ve görevler, birbirleriyle olduğu kadar daha geniş ölçekte, şirket yönetim sistemiyle de bağlantılı olmalıdır. Söz konusu karmaşık aile yönetim sistemlerinin temel oluşum nedeni, zenginlik yaratabilmektir. Yaratılan bu zenginliğin yönetiminde aileye yardımcı olmak, aile yönetiminin önemli bir fonksiyonudur, ve kimi zaman şirketin devamlılığının korunmasında kritik önem taşıyabilmektedir.

Daha genel anlamda aile yönetimi, şirketin hissedar grubu içerisinde tutarlılığı ve uzlaşmayı sağlamak adına görev yapar. En temel amacı, şirketi ilgilendiren bir takım konuları öngörebilmek ve bu konularda çözüm sağlayabilecek uygun süreçlerin tasarlanmasını sağlamaktır. Aileyi, önceden karar alınmasını sağlayabilecek süreçlerde eğiterek ortak bir kimlik ve misyon oluşmasını sağlayıp değer yaratabilmelidir. Ayrıca kalabalık ailelerde, iş değerlerinin ve sahiplik vizyonunun sonraki nesillere aktarımını sağlamak, kilit görevidir. Aileyi yapılan iş, şirket uygulamaları ve şirket yönetim süreçleri hakkında eğitebilmeli; eğitimleri, bilgi akışını ve toplantı planlarını belirli sistemler dahilinde yapılandırabilmelidir. Bir sonraki nesli yönetime hazırlayabilmesi, ayrıca ailenin işten keyif almasını sağlayacak ilişki yapılarını kurabilmesi de oldukça önemlidir.

Aile yönetiminin, kendi kendini yapılandırması ve koşullar dahilinde yenileyebilmesi en önemli fonksiyonudur. Bu çerçevedeki tüm görevlerini yerine getirerek, ayrıca iletişimi besleyip karar alma süreçlerinde aile birlikteliğini sağlayabilmesi zordur, ancak zamanla başarılmalıdır. Aile yönetiminin kurulum süreci, liderliği ve kaynakların yatırımını gerektirir.

Aile yönetiminin finansmanı ile aile konseyi üye ve liderlerinin seçimi, karşılaşılan iki zorlayıcı süreçtir. Kimi şirket uygulamalarında aile yönetim finansmanı, şirketten aileye dağıtılan gelirin bir kısmından ayrılır. Kimi şirketlerde ise, şirketin hissedar ilişkilerinden kaynaklanan masrafı olarak algılanır. Üyelerin seçim teknikleri ise, temsil ve yeterlilik kriterleri gibi, farklı aile yönetim sistemleri içinde yapılan farklı görevler dahilinde değişiklik gösterir.

Aile yönetimine katılım, farklı görev ve yapılar dahilinde, gönüllü yahut profesyonel olabilir. Bir çok sistem her ikisini de yönetime dahil eder, ve genellikle aile kapsamındaki tüm üyelerine ödeme yapar. Ancak kimi aileler sistem içinde, yoğun zaman harcanması gereken pozisyonlar için ayrı ödeme planları oluşturur. Bazen de kurul modellerinde görülebileceği üzere, toplantıyı düzenleyen ek ücretten faydalandığı, toplantı başına ücret ödendiği bir sistem oluşturur.

Aile Yönetiminin Sağladığı Katma Değer:

Etkin aile yönetim sistemleri, kimi soyut ve duygusal, kimi oldukça somut ve önemli konularda katma değer sağlar. Aile ve sahiplik politikalarını belirleyerek, zaman içinde bu politikaları günceller.

Aile politikaları, aile bireylerinin işe alım süreci, ailenin lider pozisyonlar hakkındaki beklentileri gibi bir çok kilit alanda kurul ve yönetim kararlarını yönlendirir. Ayrıca aile bireylerinin birbirleriyle ve şirket sistemi ile nasıl etkileşimde bulunabileceği konusunda davranış kuralları da oluşturabilir. Odaklanması gereken konuların belirlenmesi ve aile içi çatışmaların çözüm süreçlerini tanımlar.

Sahipliğe ilişkin politikalar da oldukça önemlidir ve sistemin tamamını değiştiren oranlarda etkiler. Yönetim kurulu yapısı, kurul üyelerinin seçimi gibi konuların belirlendiği şirket yönetim prensiplerini belirler. Şirketin finansal hedeflerini, risk beklentisi seviyelerini ve performans kriterlerini oluşturur. Ayrıca uygun temettü seviyelerini ve yeniden yatırıma aktarılacak miktarları, hisselerin likiditesini etkileyebilecek konulara ilişkin politikaları da belirleyebilir.

Ailenin farkına vardığı mevcut uygulamalarını, politika belirleme sürecinde açık cümlelerle yazıya dökmesi, hem kendini daha iyi tanımasını hem de diğer uygulamalar hakkında bilgi edinmesini sağlayan bir fırsattır. Politikaların oluşturulması süreci ileriye dönük bir bakış açısını gerektirir, çünkü ileride verilecek kararlara ilişkin prensipleri belirler. Politikalar, zaman içerisinde değişen koşullara sürekli uyarlanmalı, asla değişmez yazılı kurallar olarak algılanmamalıdır.

Karşılıklı fayda çerçevesinde ve işin desteklenmesi dahilinde birlikte çalışmaya devam edebilen aileler değer yaratabilirler. Tek bir dilden konuşabilir, böylelikle tutarlı bakış açıları geliştirip ailede uzlaşmayı sağlayabilir ve sonuç olarak soyut, duygusal bir değer yaratabilirler. Ailenin duygusal ve finansal katılımı şirket için hayati önem taşır ve bu soyut katılım, etkin aile yönetiminde en kritik katma değeri sağlar.