



Etkin Yönetim Kurulu için temel koşullar

AİLE ŞİRKETLERİNDE İYİ KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARI

© Haluk Alacaklıoğlu, Ph.D.
Board Advisor

Dr. Haluk Alacaklıoğlu - Board Advisor



Bazı Deneyimler: Dr. Haluk Alacaklıoğlu

- ✓ Yönetim kurulları ve Yönetim Danışmanlığı: 1989 dan bu yana Avrupa Orta Dođu ve ABD'de kamuya açık ve özel şirketlerle çalışmalar,
- ✓ Türkiye'yi temsilen OECD (Paris) Kurumsal Yönetim Kodu iyileştirme İstişare Kurulu Üyeliđi,
- ✓ Dünyada (20+ ülke) 270 fazla aile hissedarlı şirketler ile kurumsallaşma, kurumsal yönetim ve yönetim kurulları danışmanlığı,
- ✓ Türkiye, ABD, Almanya ve Orta Dođu 'da bağımsız Yön. Kur. üyelikleri
- ✓ Prof. Jay Lorsh ve Prof. Dwight Crane ile Harvard Business School' da kurumsal yönetim ve etkin yönetim kurulları çalışması
- ✓ Türkiye Kurumsal Yönetim Derneđi (TKYD) **Kurucu Başkanı** (2003)ve Danışma Kurulu Üyesi,
- ✓ Family Business Network (FBN) International'ı temsilen Türkiye'de TAİDER (Aile İşletmeleri Derneđi) kurulmasına önderlik
- ✓ Doktora tezi: Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri : Kitap olarak TKYD,
- ✓ Kurumsal yönetim ve yönetim kurulları seminerleri verme: ABD (San Francisco, Chicago), Kanada (Toronto); İngiltere, Almanya; İsviçre , Ürdün, Dubai, Abu Dabi; Suudi Arabistan, Hindistan (Delhi) , Katar, İran, Belçika ve Türkiye

Dr. Haluk Alacaklıoğlu- BOARD ADVISOR



Bir Aile Şirketinde
“İYİ KURUMSAL YÖNETİM”
Ailenin kurumsallaşmasıyla
başlar

Dr. Haluk Alacaklıoğlu- BOARD
ADVISOR



Bir aile şirketinde kurumsal
yönetim sistemi nasıl
oluşturulur?

- **Bütün aile şirketlerine uygun olabilecek tek bir iyi yönetim sistemi yoktur!**

fakat

- **Her aile şirket sistemi şu üç ana grubu içeren bir yapılaşma ile yönetilir:**

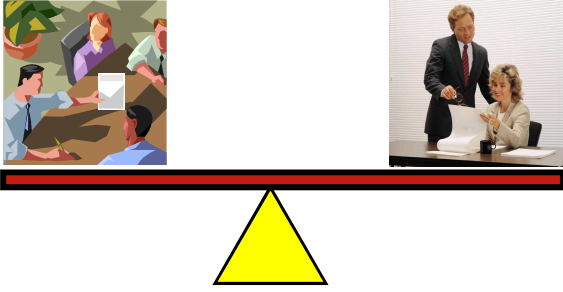
- Aile
- Hissedarlar
- Çalışanlar

Dr. Haluk Alacaklıoğlu- BOARD
ADVISOR

Family Business Advisors

Yönetim Kurulu

İcraat (Yürütme)



Şirketlerde Kurumsal Yönetimin başarısı
Yönetim Kurulu ile İcraat arasındaki
hassas dengeye bağlıdır.

Dr. Haluk Alacaklıoğlu- BOARD
ADVISOR

Family Business Advisors

Aile Konseyi

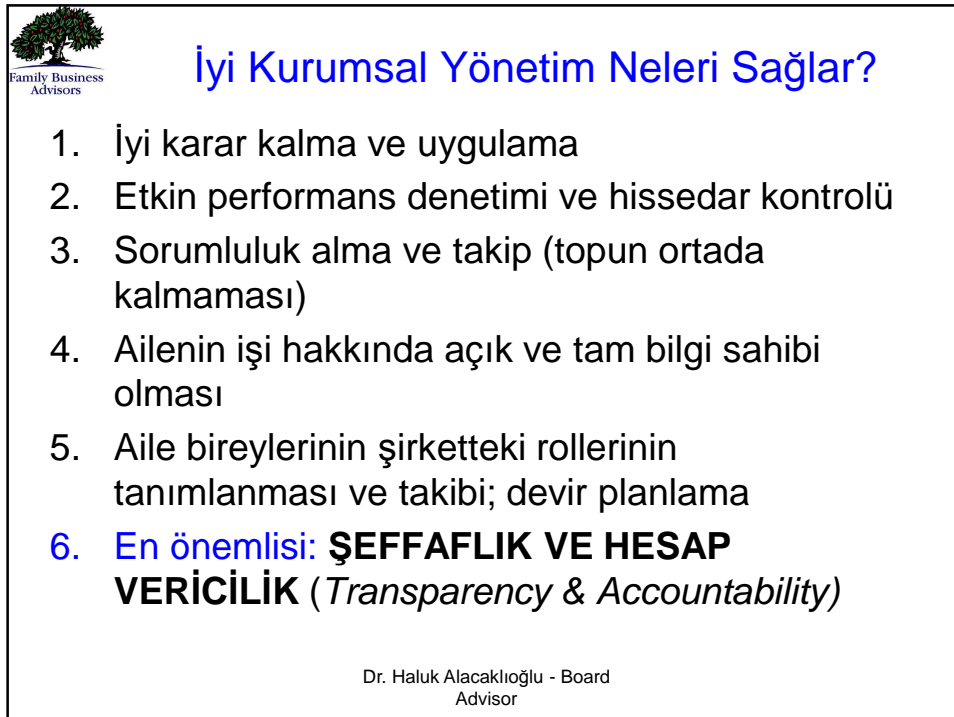
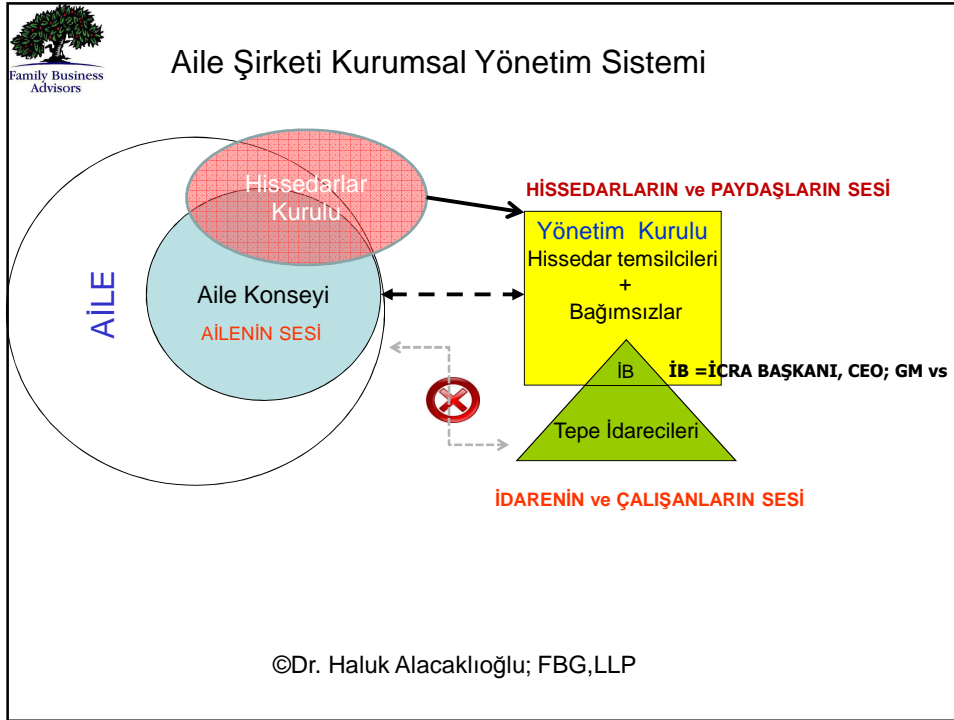
Yönetim Kurulu

İcraat (Yürütme)



Aile Şirketinde ise bu denge,
Aile Konseyi, Yönetim Kurulu ve İcraat
arasında sağlanmalıdır

Dr. Haluk Alacaklıoğlu- BOARD
ADVISOR





Aile Şirketleri büyük kamu şirketlerine nazaran daha karmaşıktır

Aile – Yönetim - İcraat – Hissedarlık
rolleri kolaylıkla birbirine karıştırılabilir !

Dr. Haluk Alacaklıoğlu - Board Advisor



Bazı Temel Gerçekler

- Dünyadaki çoğu ülkede en güçlü kurumsal yönetim mekanizması **YÖNETİM KURULU** dur
- **Yönetim** ile **icraatçıların** arasındaki rol kargaşasından şirketler sık sık zarar görür
- Bu karmaşa aynı aile bireylerinin aynı anda hem icra takımında hem de yönetimde yer aldığı durumlarda daha da vahim olur

Dr. Haluk Alacaklıoğlu - Board Advisor



Yetkin bir **YK üyesi** olmak,
hissedar olmaktan
çok daha başka yeterlikler
ve beceriler gerektirir

Dr. Haluk Alacaklıoğlu - Board
Advisor



Yönetimin ilk görevi
icraatçıların aldıkları
kararların
kişisel tercihlerine değil
tarafsız, doğru bilgi ve
analizlere
dayanmasını sağlamaktır

Dr. Haluk Alacaklıoğlu - Board
Advisor



En güvenilir ve yetkin icraatçılar bile 3 ayrı perspektiften bilinç altında etkilenirler *

1. **Teknik** perspektif: İcraatçılar kendi bilgileri doğrultusunda seçeneklere karar verirler
2. **Psikolojik** perspektif: Kararı kendi değer yargıları ve eğilimleri doğrultusunda verirler
3. **Etik** perspektif: Kendileri için özveri demek olsa da daha büyük grubun çıkarlarını gözeterek kararlar verirler

* Prof. A. Gallo & Prof. D. Kenyon-Rouvinez- European research



Yönetim Kurulu icraatçıların kararları saplantılar olmadan verebilmesini nasıl sağlar?

1. **Özellikle aile şirketlerinde iyi bir başlangıç=** Yönetim Kurulunu, İcraatı tamamlayan, değişik deneyim, yetenek ve yeterliklere, değişik yaş ve fikirlere sahip kişilerden oluşturmak.(BAĞIMSIZLIK)

Bir çok araştırma, şirket YK larını dıştan tam bağımsız uzmanlığa açmış olan aile şirketlerinin daha rekabetçi, uzun ömürlü ve her bakımdan daha başarılı olduğunu göstermekte.
(McKinsey, FBN; FFI)

Dr. Haluk Alacaklıoğlu - Board Advisor



Yönetim Kurulu icraatçıların kararlarını saplantılar olmadan verebilmesini nasıl sağlar?

2. YK icraatçıların karar almak için kullandıkları BİLGİ nin doğru, geçerli ve tarafsız olduğu konusunda tam sorumluk almalıdır.
- Şirketteki karar vermek için kullanılan BİLGİ lerin doğruluğunu denetlemek için DENETÇİLERİ YK atar ve bunlar yalnızca YK ya sorumludur; **CEO da dahil icraata değil !**
 - Aile Şirketi YK ları dış denetçilerin TAMAMEN bağımsız ve aile ile HİÇ BİR ilişkisi olmamasına tam özen göstermelidir

Dr. Haluk Alacaklıoğlu - Board Advisor



Aile Şirketlerinde etkin YK lar için temel koşullar

- İcraatçılar ile YK üyeleri arasında rollerin net ayrımı / aynı zamanda yapıcı ilişki
- Aile hissedarlarının YK 'ya **DEĞER-VİZYON ve HEDEFLERİNİ** açık ve net şekilde iletmeleri

Dr. Haluk Alacaklıoğlu - Board Advisor



Aile Şirketlerinde etkin YK lar için temel koşullar - devam

- YK yüksek performans odaklı, aktif ve yapıcı bir takım olarak çalışmalı
- Üyeler cesurca kendi bilgi ve fikirlerini ortaya koyup savunmalı – tembellik, pasiflik, hoş gitme ve komplekslere kapılmadan
- İyi dinlemeli – yeni fikirlere açık olmalı
- Tartışmada lüzumsuz tekrarlardan sakınmalı
- Zamanını iyi kullanmalı
- **HEM HER ÜYENİN HEM DE TÜM KURULUN PERFORMANSINI TARAFSIZCA DEĞERLENDİRMELİ**

Dr. Haluk Alacaklıoğlu - Board
Advisor



Aile Şirketlerinde etkin YK lar için temel koşullar - devam

1. YK icraatın sorumluluk alanına (icra-yürütme-uygulama) karışmadan işini yapmalı
2. Bir kez YK karar aldı mı, **icraatçılar uygulamada serbest bırakılıp sonuçlardan tam sorumlu tutulmalı**

Dr. Haluk Alacaklıoğlu - Board
Advisor



**Bu başarı kurallarını
uygulamada aile şirketleri sık
sık zorlanmaktalar**

NEDEN?

Dr. Haluk Alacaklıoğlu - Board
Advisor



**BAŞARISIZ YÖNETİM
KURULLARI**

Dr. Haluk Alacaklıoğlu - Board
Advisor



Başarısız YK lar

- Hesap vermek istememek (Bu şirket benim...)
- Benimsemeyen razi gelmek
- YK nın kişisel gündemlere “alet edilmesi”
- “Evetçilik” toplantısı
- Sahte eşitlik
- Yaşa saygı adına...

Dr. Haluk Alacaklıoğlu - Board
Advisor



YK nın ana görevleri (hatırlatma)

1. Stratejik karar ve uygulamalara onay vermek
2. Finansal kararları onaylamak: Bütçe, borçlanma-risk alma, vergi politikası,...
3. CEO nun atanma ve değerlendirilmesi
4. Tepe icraatta kariyer planlamasının yapılmasını sağlamak

Dr. Haluk Alacaklıoğlu - Board
Advisor



YK nin ana görevleri

5. Kararlaştırılmış olan stratejilerin uygulanmasını takip. Rekabet ve endüstri trendleri ile karşılaştırma, gerekli uyarlamaları yapma.
6. Şirketin denetim plan ve risklerini gözetme. Gerekli uyarı ve önlemleri alma. Acil durum planları hazır tutma.
7. Hissedarlara geri dönüş, Genel Kurula öneriler, kar dağıtım planı.

Dr. Haluk Alacaklıoğlu - Board
Advisor



DOĞRU TAKIM

Dr. Haluk Alacaklıoğlu- BOARD
ADVISOR



YK ÜYELERİNİN SEÇİMİ VE ATANMASI

Dr. Haluk Alacaklıoğlu- BOARD
ADVISOR



Yönetim Kurulu Üyelerinin Atanması

1. Yönetim Kurulunuzun amaç tanımını yapın (YK'nın **misyonu**)
2. YK Üyeleri için "KRİTERLER" oluşturun
3. YK'nın üyelik yapısını; toplantı planını; ödüllendirmesini hazırlayın
4. Performans değerlendirme kriterlerini tanımlayın
5. YK'nızın Misyon Belgesini hazırlayın

Dr. Haluk Alacaklıoğlu- BOARD
ADVISOR



Yönetim Kurulu Üyelerinin Atanması

6. Tavsiyeler
7. Şirketinizi tanıtmaya
8. Adaylarla toplantılar
9. Referanslar
10. Aile Konseyinin desteğini alın
11. Atama daveti

Dr. Haluk Alacaklıoğlu- BOARD
ADVISOR



2. Üyeler için kriterler hazırla

- A. Yeterlikler
- B. Deneyimler
- C. Bağımsızlık
- D. Taahhütler ...

Bütün onu oluşturan parçaların toplamından daha büyük olmalıdır

Dr. Haluk Alacaklıoğlu- BOARD
ADVISOR



YÖNETİM KURULUNU SORUMLU TUTMAK

Performans Değerlendirmesi

Dr. Haluk Alacaklıoğlu- BOARD
ADVISOR



YK 'yı sorumlu tutabilmek için

(yasalın üstü gerçek sorumluluklar)

- **Şu hususların yerleşmiş olması gerek:**
 1. Misyon ve Hedefler
 2. Performans kriterleri
 3. Doğru liderlik yapısı ve süreçler
 4. Seçilmiş doğru üyeler

Dr. Haluk Alacaklıoğlu- BOARD
ADVISOR



“İyi bir YK üyesinde
zeka, dürüstlük ve cesaret şarttır

bunlardan, **CESARET** en önemlisidir
Onsuz, diğer iki özellik değersizdir”

Sir Adrian Cadbury
Chairman; Cadbury-Schweppes
Creator: Cadbury Code of Governance, UK

Dr. Haluk Alacaklıoğlu- BOARD
ADVISOR



Şirketinizin sürdürülebilir başarısını
güvence altına alma



Bazı pratik tavsiyeler

Dr. Haluk Alacaklıoğlu- BOARD
ADVISOR



Yönetim Kurulu Yapıları

- OPTIMUM BOYUT
- İCRAATÇILAR İLE BAĞIMSIZLAR ORANI
- YK LİDERLİĞİ
- HANGİ KOMİTELER

Dr. Haluk Alacaklıoğlu- BOARD
ADVISOR



“Doğru” Takım

1. Yetenek havuzunu geniş ve derin tutun
2. Yetenekler bileşimi konusunda stratejik düşünün
3. Performans çitasını yükseltin!
4. YK Üyelerinin kendilerini sürekli ısrarcı ol
5. Ödüllendirmede gerçekçi ol

Dr. Haluk Alacaklıoğlu- BOARD
ADVISOR



Bazı Deneyimler: Dr. Haluk Alacaklıoğlu

- ✓ Yönetim kurulları ve Yönetim Danışmanlığı: 1989 dan bu yana Avrupa Orta Dođu ve ABD'de kamuya açık ve özel şirketlerle çalışmalar,
- ✓ Türkiye'yi temsilen OECD (Paris) Kurumsal Yönetim Kodu iyileştirme İstişare Kurulu Üyeliđi,
- ✓ Dünyada (20+ ülke) 270 fazla aile hissedarlı şirketler ile kurumsallaşma, kurumsal yönetim ve yönetim kurulları danışmanlığı,
- ✓ Türkiye, ABD, Almanya ve Orta Dođu 'da bağımsız Yön. Kur. üyelikleri
- ✓ Prof. Jay Lorsh ve Prof. Dwight Crane ile Harvard Business School' da kurumsal yönetim ve etkin yönetim kurulları çalışması
- ✓ Türkiye Kurumsal Yönetim Derneđi (TKYD) **Kurucu Başkanı** (2003)ve Danışma Kurulu Üyesi,
- ✓ Family Business Network (FBN) International'ı temsilen Türkiye'de TAİDER (Aile İşletmeleri Derneđi) kurulmasına önderlik
- ✓ Doktora tezi: Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri : Kitap olarak TKYD,
- ✓ Kurumsal yönetim ve yönetim kurulları seminerleri verme: ABD (San Francisco, Chicago), Kanada (Toronto); İngiltere, Almanya; İsviçre , Ürdün, Dubai, Abu Dabi; Suudi Arabistan, Hindistan (Delhi) , Katar, İran, Belçika ve Türkiye

Dr. Haluk Alacaklıoğlu- BOARD
ADVISOR



Haluk Alacaklıoğlu
Board Advisor
Designing High Performance Boards
haluk@board-advisor.com

Yüksek Performanslı Yönetim
Kurulları Oluşturma

Dr. Haluk Alacaklıoğlu- BOARD
ADVISOR