



**TÜSİAD**  
**YÖNETİM KURULU BAŞKANI**  
**ÜMİT BOYNER'İN**  
**“AİLE ŞİRKETLERİ PLATFORMU”**  
**SEMİNERİ NO: 4**  
**KONUŞMASI**

**25 Mayıs 2011**

**Mersin Büyükşehir Belediyesi Kongre ve Sergi Sarayı, Mersin**

**TÜSİAD AVRUPA İŞ DÜNYASI KONFEDERASYONU (BUSINESSEUROPE) ÜYESİDİR**

**İstanbul:** Meşrutiyet Cad. No: 46 Tepebaşı 34420 İstanbul -Türkiye  
**Ankara:** İnan Cad. No:39/4 Gaziosmanpaşa 06700 Ankara- Türkiye  
**Brüksel:** 13. Avenue des Gaulois, 1040 Brussels-Belgium  
**Washington D.C.:** 1250 24th Street, N.W., Suite Nr. 300, Washington D.C.20037-USA  
**Berlin:** Märkisches Ufer, 28 Berlin 10179 Germany  
**Paris:** 33, Rue de Galilée 75116 Paris France

**Tel:** +90 (212) 249 19 29  
**Tel:** +90 (312) 468 10 11  
**Tel:** +32 (2) 736 40 47  
**Tel:** +1(202) 776 77 70  
**Tel:** +49 (30) 288 786 300  
**Tel:** +33 (1) 44 43 55 35

**Faks:** +90 212 249 13 50  
**Faks:** +90 (312) 428 86 76  
**Faks:** +32 (2) 736 3993  
**Faks:** +1 (202) 776 77 71  
**Faks:** +49(30) 288 786 399  
**Faks:** +33 (1) 44 43 55 46

**e-mail:** tusiad@tusiad.org  
**e-mail:** ankoffice@tusiad.org  
**e-mail:** bxloffice@tusiad.org  
**e-mail:** usoffice@tusiad.us  
**e-mail:** berlinoffice@tusiad.org  
**e-mail:** parisoffice@tusiad.org

www.tusiad.org

Sayın Başkan, Değerli Konuklar, Saygıdeğer Basın Mensupları,

TÜSİAD adına sizleri saygıyla selamlıyorum. Sözlerime, MESİAD Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Ali Doğan'a "Aile Şirketleri Platformu"muz Mersin'e davet ettikleri için teşekkür ederek başlamak istiyorum.

Bugün gerçekleştirilen seminerimizde, değerli konuşmacılarımız aile şirketlerinde kurumsal yönetim uygulamalarına ilişkin görüş ve düşüncelerini aktardılar, sizlerden gelen soruları yanıtladılar. Ben de kapanış oturumunda seminer kapsamında aktarılan bazı önerilerimizi bir kere daha vurgulamak arzusundaım.

Bildiğiniz üzere kurumsal yönetim anlayışının çıkış noktası 90'lı yılların sonunda yaşanan Asya finansal krizi ve 2000'li yılların başında dünyada çapında şirketlerde yaşanan skandallardır. Temel hedef, zedelen yatırımcı güvenini yeniden sağlamak ve halka açık şirketlerde özellikle küçük pay sahiplerinin haklarını korumaktır. Ancak bugün, dünyadaki iyi uygulama örneklerine baktığımızda kurumsal yönetim sadece halka açık veya çok ortaklı şirketler için değil, aile şirketleri için de bir yönetim aracı olarak ön plana çıkmakta. Bu bağlamda, "Aile Şirketleri Platformu"nun amacı da ülkemiz aile şirketlerinde kurumsal yönetim anlayışını yaygınlaştırmak ve şirketlerimize yeni bir iş yapma kültürünü aşılayabilmek.

Bugün, ülkemiz şirketlerinin %95'i aile şirketleri ve bu şirketlerin milli gelir içerisindeki payı %75'i buluyor. Ancak, ekonomimize bu önemli katkılarına rağmen, aile şirketlerimizin üçüncü nesillerde yaşam oranları oldukça düşük... Dolayısıyla, ülkemiz ekonomisini geliştirmek ve bu gelişimi sürdürülebilir kılmak istiyorsak; aile şirketlerimizin temellerini güçlendirmek ve uluslararası standartlarda bir yönetim ve kontrol yapısına sahip olmalarını sağlamak zorundayız. Bunu başarabildiğimiz zaman aile şirketlerimizin sürdürülebilir bir başarı ile ticari ömürlerini uzatmaları mümkün olacaktır. Kurumsal yönetimin şeffaflık, adillik, sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkeleri ışığında kendilerini yenileyebilen şirketlerimiz, büyümenin önünde çok büyük bir engel olan finansmana erişim sorununu aşacak, rekabetçi bir yapıya kavuşacak ve nitelikli insan kaynağına ulaşabilecektir.

Saygıdeğer Konuklar,

TÜSİAD olarak yasalaşması yönünde yoğun bir destek verdiğimiz Yeni Türk Ticaret Kanunu, aile şirketlerinin kurumsal yönetime geçmeleri için ihtiyaç duyulan yasal çerçeveyi oluşturmaktadır. Söz konusu Kanun, yönetim, kontrol ve şeffaflık mekanizmalarına getirdiği yeni uygulamalar ile aile şirketlerimizin uluslararası standartlara ulaşmaları için önemli bir kilometre taşı olacaktır.

Yeni Türk Ticaret Kanunu, yönetim kurullarını kurumsal yönetim anlayışı doğrultusunda stratejik kararların alındığı, temsil, denetim ve gözetim fonksiyonlarının yerine getirildiği bir organ olarak konumlandırmaktadır. Kanunun yönetim kurullarının yapısı ve işleyişine getirdiği bazı önemli değişiklikler yönetimin kalitesini arttıracak ve rekabet yarışında şirketlerimizin bir adım öne geçmesini sağlayacak fırsatları barındırmaktadır. Dolayısıyla, vakit kaybetmeden yönetim kurullarımızı en iyi şekilde örgütlemek ve karar alma süreçlerimizi yeni düzenlemelere paralel olarak yapılandırmak durumundayız.

Bu bağlamda, öncelikle yönetim kurulunun alınan kararların merkezinde olduğu, yani tüm üyelerin karar alma sürecine dahil oldukları bir yapıyı oluşturmalı, yönetim kurulu üyelerinin

periyodik olarak bilgilendirilmeleri için gerekli olan kayıt ve raporlama sistemlerini devreye sokmalıyız.

Yönetim kurulları günümüzde strateji ve vizyonu ortaya koyan, bu anlayışı sağlayabilmek için icraya ilişkin konulara tümüyle dahil olmayan bir anlayışa sahip olmalıdır. Bu anlayışı hayata geçirmek için icradan sorumlu üyelerin yanı sıra denetim ve gözetim mekanizmasının sağlıklı işlemesi için icradan sorumlu olmayan üyelere ve de bağımsız üyelere yer vermeliyiz. Özellikle bağımsız üyelere yönetim kurullarımızda yer verebilmek, alışık olunandan farklı bir anlayışı yürürlüğe koymak demektir. Ancak, tecrübe ve bilgi birikimleri ile farklı vizyonlarını şirketlerimize getirebilecek bağımsız üyeler; önemli bir entelektüel sermayeye sahip olmamızı sağlayacaktır.

Şüphesiz ki, yönetim kurullarının görev devri yapabileceği ve karar alma süreçlerinde yönetim kuruluna destek olabilecek icra kurulu, denetim komitesi, risk komitesi ve iç denetim birimi gibi yapılar şirket içerisinde kurulmalıdır. Söz konusu komiteler ve birimler, günümüz iş dünyasının yoğun rekabete dayalı karmaşık yapısını ve sürekli takip edilmesi gereken yasal düzenlemelerini dikkate aldığımızda; yönetim kurullarına önemli katkılar sunacaktır. Bu yapılar içerisinde bağımsız denetim süreçlerine şirketlerimizi hazırlayacak, mali tablolar ve faaliyet raporlarından başlamak üzere şirketin kontrol yapısını güçlendirebilecek, iç denetim birimi ile riskleri entegre bir şekilde değerlendirecek risk komitesi, şirketin hedeflerine ulaşması açısından yönetim kuruluna danışmanlık yapabilecek birimlerdir. Bu birimlerin faaliyetlerinin bağımsız ve tarafsız şekilde yürütülebilmesi için şirket üst yönetimi tarafından sahiplenilmeleri ve önerilerinin karar sürecinin bir parçası haline getirilmesi önem taşımaktadır.

Aile şirketlerimizde uygulayabileceğimiz bazı önerileri sizlere sunduktan sonra bir noktanın altını önemle çizmek isterim: Kurumsal yönetim yaklaşımı tüm şirketlere tek tip bir kıyafet önermemektedir. Dolayısıyla, kurumsal yönetim anlayışının yerleşmesine yönelik olarak atacağınız adımları mevzuatın gereklerinin yanı sıra şirketlerimizin ihtiyaçlarını, yer aldığı sektörü ve ölçeğini dikkate alarak gerçekleştirmeliyiz. Kurumsal yönetimi bir kurum kültürü olarak kabul etmeli; günün gereklerine ve şirketin ihtiyaçlarına uygun olarak yeni yapılar ile desteklemeliyiz.

Değerli Konuklar,

Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun, aile şirketlerimizin kurumsal yönetime geçmeleri için ihtiyaç duyulan yasal çerçeveyi oluşturacağı şüphesizdir. Ancak, kurumsal yönetim anlayışını şirketlerimizde içselleştirmedeğimiz ve aile şirketlerimiz açısından doğru konumlandırmadığımız sürece yapacağımız tüm çalışmalar sadece mevzuata uyum seviyesinde kalacaktır.

Buna karşın kurumsal yönetime doğru atılan her bilinçli adım, şirketin öncelikle üst yönetim kademesinde bir değişim başlatacak ve değişim yukardan aşağıya inen bir yapı içerisinde şirketin dönüşümüne yol açacaktır. Daha açık söylemek gerekirse, kurumsal yönetim anlayışının yerleşmesi, babadan oğula geçen ve şeffaflığı dışlayan ataerkil bir yapıdan, günün gereklerine uygun uluslararası standartlara paralellik taşıyan ve artık şirketlerimizin bağımsız hükmi şahsiyetleri olduğunu anlamamızı sağlayan bir süreç anlamına gelecektir.

Bu noktada kurumsal yönetime geçiş sürecinde şirketin sahip olduğu değerlerin ve kurum kültürünün korunması gerektiği unutmamalı, bugüne kadar aile şirketlerinin ayakta kalmalarını sağlayan bu değer ve kültür, gelecek kuşaklara aktarılmalıdır. Tam da bu sebeple

geçiş süreci katılımcı bir anlayış ile yaşanmalı, iletişim kanalları açık olmalı ve bilgi paylaşımı şeffaf bir yapı ile sağlanmalıdır.

Bu süreçte aile anayasası gibi uzlaşma kültürünü kuvvetlendirecek, aile bireylerinin hedef ve beklentilerini açık bir şekilde ortaya koyacak, en önemlisi muhtemel sorunlara karşın çözüm mekanizmalarını önceden belirleyebilecek yöntemler, aile şirketlerimizin sahip oldukları değerleri koruyarak sürdürülebilirliklerini sağlamaları için önemli birer araç olacaktır.

Saygıdeğer Konuklar,

TÜSİAD, TKYD, TÜRKONFED ve TİDE olarak şirketlerimizin yeni bir felsefeye, yeni bir iş yapma biçimine sahip olmaları için uzun yıllardır sürdürdüğümüz çalışmalarımıza son hızla devam ediyoruz. İlk ayağını İstanbul’da gerçekleştirdiğimiz aile şirketleri seminerimizi “Aile Şirketleri Platformu” adı altında Kayseri, Ankara ve Mersin’e taşıyarak, farklı büyüklük ve yapıdaki aile şirketlerine ulaştık.

Gerçekleştirilen seminerler kapsamında içeriklerine başvuru ve TÜSİAD tarafından hazırlanan:

“Yönetim Kurulları için Kurumsal Yönetim Prensipleri”,  
“Reel Sektörde İç Denetim Uygulamaları: Tespit ve Öneriler”,  
“Yönetim Kurulları’nda İç Denetim Hakkında Sorulması Gereken 12 Soru” ve  
“Kurumsal Risk Yönetimi” yayınları ile TKYD tarafından hazırlanan “Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi” çalışmasında emeği geçenlere teşekkür ederim.

Gerçekleştirdiğimiz çalışmaların şirketlerimize yeni bir bakış açısı sağlamasını ve şirketlerimizin sahip oldukları değerleri koruyarak ülkemiz ekonomisini daha yukarılara taşımasını dilerim.

Beni dinlediğiniz ve değerli katılımlarınız için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

---