**Sürdürülebilir başarı sahibi bir aile işletmesi için ne gerekir, hepsi bir sayfada**

**Yazan: David Bork**

Bana, başarılı bir aile işletmesi için ne gerektiğini bir sayfada yazma fırsatı sunuldu. Aşağıdaki o bir sayfalık girişimin *"hafifçe"* genişletilmiş bir halidir.

**Uyum** – İşletme sahipleri bütün kritik konuları tartışarak anlaştıklarından emin olarak bütün önemli konularda uyum içindedirler. Bu, aile üyelerinin arasında anlaşmazlıklar olmayacağı anlamına gelmez, ancak anlaşmazlık bulunduğunda tarafların bu konuyu açıkça anlaşmazlıkta anlaştıkları anlamına gelir. Bu yaklaşım şirketin yönetimi, aile üyelerinin istihdamı, kaynakların kullanımı ve ürün ya da hizmet kalitesi hakkında da geçerli olacaktır.

<http://davidbork.com/wp-content/uploads/2010/12/tenkeys.pdf>

**Vizyon** – Şirketiniz için ve zaman içinde şirketinizin nereye varacağı konusunda ortak bir vizyon bulunur. Buna şirketin var olma amacı da dahil olup, muhtemelen işletme sahiplerinin değerlerini yansıtır. Aile şirketleri için en faydalısı işletme sahiplerinin çoğunluğu, hatta tercihen tamamı arasında üzerinde mutabık kalınmış yazılı bir vizyon beyanı bulunmasıdır. Bu, şirket yönetiminde söz konusu vizyon beyanına dayanılmasına ve idarecilerin sonuçlar hakkında sorumlu ve mesul olmasını sağlar.

**Eylem Planı** – Vizyon gerçekleştirilecek eylemler için bir iş takvimi ile sonuçlardan sorumlu olan ve bunların gerçekleştirilmesinden mesul tutulan kişileri belirleyen detaylı bir Eylem Planı şeklinde ifade edilmelidir. İşletme yapısı ve iş tanımları genellikle bu sürecin bir parçasıdır.

**Aile Tüzüğü** – Bu açık ve dolaylı aile mesajlarını içeren yazılı bir belgedir. İşletme sahiplerinin değerlerine karşı bağlılık taahhüdünü temsil eder. Genellikle aile üyeleri arasındaki ilişkilerle ilgili beklentileri açıklar. Bu aile mesajlarının bağlayıcı bir belge şeklinde kayda alınması birçok aile için faydalı olmaktadır. Bu tür bir düzenleme sistemdeki muğlaklığı ortadan kaldırır.

http://davidbork.com/wp-content/uploads/2010/11/wethepeople.pdf

**Hissedarlık Anlaşması** – Bağlayıcı bir yasal anlaşmanın oluşturulması önemlidir. Bu tür bir düzenleme tarafların bir arada nasıl çalışacağını belirler. Anlaşmazlıkların aracılık ile çözümlenmesi ve aracılık girişimlerinin başarısız olması halinde uygulanacak bağlayıcı nitelikle tahkim hükümlerinin bulunması da önemlidir. Neredeyse kaçınılmaz olarak görülmektedir ki, bağlayıcı tahkim hükmünde anlaşılsa da bu süreç kullanılmamakta, çünkü taraflar nihai kararı kendileri almayı tercih etmektedir.

http://davidbork.com/wp-content/uploads/2010/11/sampleshareholder.pdf

**Masada Bir Yer:**  Varislerimiz işletme sahibi olarak masada bir yer aldıklarında, alacaklarsa, ne tür becerilere sahip olmalı? Burada temelde yatan konu sorumlu bir işletme sahibinden beklenen yetkinlikler ve tutumdur. Bir işletme sahibinin bilgi ve becerileri ile istihdam için gerekli yetkinlikler arasında bir fark bulunduğu unutulmamalıdır. Masada yer sahibi olanların sadece bir görüşü olan kişiler değil gerçekçi verilere dayalı geniş bilgiye sahip kişiler olması en faydalısıdır.

**Aile İşletmesinde İşe Girmek/İşten Çıkmak.**  Aile işletmesinde istihdamın koşulları nelerdir? Aşağıdaki "Aile Üyemiz İş İsterse" konulu bağlantıyı inceleyiniz lütfen. Bu, sanayide bu tür konularda kullanılmak üzere yıllar önce geliştirilmiş ve artık "altın standart" halinde gelmiş bir istihdam politikasıdır. Çoğu ailenin ihtiyacı olandan daha katı bir politika olabilir, ama tartışmaya başlamak için iyi bir çıkış noktası sağlar.

<http://davidbork.com/wp-content/uploads/2010/11/familybusiness.pdf>

**Geçmiş** – Geçmişte ortaya çıkmış problemlerle ilgili hikâyeleri bulunmayan bir aile pek yoktur. Genellikle bu tür hikayeler iyi ilişkilerin önüne geçer. Bu tür sorunların gerek işletmenin gündelik faaliyetini gerekse yönetim/üst yönetim seviyesinde karar verme adımlarını etkilememesi için bir an önce ele alınması ve çözümlenmesi gerekir. "Aslan Kral"da kabile büyücüsü maymun aslan prensin kafasına sopayla vurduğunda prens "Hey, bana vurdun!" der, büyücü doktor ise "Unut gitsin, geçmişte kaldı" diye karşılık verir. Her halükarda kine yol açan olayların, incinmelerin, ihmallerin ve diğer konuların tamamıyla geçmişe gömülüp orada bırakılması aileler için en faydalısıdır. Aksi halde kin gitgide büyüyerek kritik bir anda yüzeye çıkar ve herkese zarar verir.

**İşte bu kadar, bir sayfada aile işletmesi… neredeyse!**