



Aile şirketlerinde değişim

Yönetimin devri hakkında konuşan yaşlı ve genç aile şirketi üyelerini hiç izlediniz mi? Yaşlı nesil daima süreklilik kelimesini kullanmaktan hoşlanırken, genç kuşak ise değişimin öneminden dem vurur. Yönetim devir tesliminin farklı yönlerine odaklanmak elbette çok anlaşılır bir durum. Yaşamlarının çoğunu şirketi kurup büyümeye adanmış yaşlı nesil kendilerinin bağlı kaldığı yöntemlerle devam etmek ister. Yeni nesil ise şirket yönetimini ele geçirmek, şirketi modernleştirmek ve kendi fikirlerini hayata geçirmek için çalışır. Yani genç nesil her şeyi değişime eğilimindedir. Ancak tek bir kelimeye veya terime odaklanmak ve diğerinin önemine aldırmamak her iki kuşağın da birbirini üzüp darltmasına, sinirlendirmesine ve artık birbirleriyle konuşamayacak duruma gelmesine neden olabilir. Ben her fırsatta yeni neslin yaşlı kuşağa moral verecek şekilde konuşmasının ve nelerin aynı kalacağına dair güvence vermesinin önemini vurguluyorum. Yaşlı kuşak genç neslin aile şirketinin çekirdek bileşenlerini muhafaza etmek istediğini işittiğinde bu yaşlı insanlar kendilerine saygı duyulduğunu görecektir. Bunun sonucunda da şirketi değiştirmekle ilgili planlara karşı daha açık görüşlü olacaklardır.

Siz sorumluluğu ve yetkiyi devrettiğinizde kuşkusuz aynı kalmasını istediğiniz bazı şeyler olur. Başarılı bir şirketin çekirdek değerlerinin değiştirilmemesi, itibarının korunması, şirketin sadık hissedar ilişkilerinin sürdürülmesi gibi... Ancak şirkette değiştirilmesi gereken şeyler de olabilir. Şirketin patronajında olan ve yaptığı işi değiştirmesi gereken belirli insanların görevlerini başkalarına devretmeleri, belirli stratejilerin ve yönetim uygulamalarının güncellenmesi gerekebilir. Ayrıca şirketin pazarlamaya yönelik imajı gibi bazı konuların değiştirilmesine de gerek duyulabilir.

Etkili bir değişim asla baştan aşağıya olmaz. Gücü eline alan yeni rejim ne zaman her şeyi toptan değiştirmeye kalksa genellikle başarısız olur. Bu konuda bence en iyi örneklerden biri Japonya'da soya sosu üreten ve Mogi ailesince kurulmuş 16 nesillik Kikkoman A.Ş.. Burada yeni nesil üyeler sadece şirketin bölümlerini başarılı bir şekilde yönetme yetenekleriyle değil, yeni iş fırsatları arama ve şirketi yeni alanlara yönlendirme kabiliyetleriyle de sınıyor. Mogi ailesinin velihafları yıllardır kendilerini inovasyona adanmış durumda. Uyum sağlıyorlar ancak ailenin ve şirketin çekirdek değerle-

rini de muhafaza ediyorlar. Bu arada Brezilyalı sadık değişim katalizörü velihaflar arasında Gerda'nun Andre Johannpeter'inin, Arezzo'nun Alexandro Birman'ının ve RBS'nin Eduardo Melzer'inin adını anmadan geçemeyelim.

Şimdi aile ve aile şirketinin başarısında rol oynayan bir diğer önemli faktör olan sağlıklı bir aile mirası yaratma ve onu sürdürme geleneğinden bahsedelim. Bir ailenin mirası onun fiziksel varlıkları kadar becerileri, değerleri, bilgeliği, ilişkilerinden de ibarettir. Bunlara sahip bir aile genellikle maddi varlığının çoğunu kaybetse bile tekrar eski güçlü konumuna kavuşur.

Aile mirasları hem yaşlı hem de genç kuşakların dahil olduğu ve kalmasına ve gitmesine izin verilen değerlerin olduğu bir süreçten geçmek üzerine kuruludur. Bazen büyük bir talihsizlik eseri olsa da kidenli kuşak bir miras oluşturmaz ve sonra onu yeni nesle bırakır. O zaman her nesil maddi varlıkları artırmak ya da tüketmekle meşgul olur.

Neyin ne olduğunu, aile mirasının hangi yönlerinin ailenin başarısına katkıda bulunduğunu ve ailenin neleri başından atması gerektiğini bilmek önemlidir. Burada ailenin içinde olduğu ortamın bilinmesi ve doğru zamanda gereksinimlerin değiştirilmesi gerekir. Zaman içinde ailelerin ve aile şirketlerinin tümü kendi miraslarının bazı yönlerini değiştirmek zorunda kalır. Peki değişimi kolaylaştıran unsurlar var mıdır? Bunları şu üç başlıkta sıralamak mümkün:

1 Neleri başarmaya çalıştığınıza ve misyonunuza odaklanın. İtalya'daki Ferragamo ailesi kendi işlerine mikroskopla değil, teleskopla baktıklarını söylüyor. Onlar kendilerini bölebilecek küçük şeylere değil, başarmak istedikleri büyük şeylere odaklanıyor.

2 Önünüzde duran zorlayıcı konuları görmek için gözünüzü ailenin içinde bulunduğu ortamdan veya şirketin yer aldığı endüstriden bir an için bile ayırmayın. Ne kadar güçlü ya da zayıf olduğunuzu anlayın. Başarınızı sürdürmeniz için neler yapmanız gerektiği hakkında size gerçekleri söyleyecek danışmanlarınız olsun.

3 Önce neleri muhafaza etmek istediğinizi idrak ederek önemli değişiklikler hakkında tartışmalar başlatın. Başarınıza katkıda bulunan herkesi ve her şeyi onurlandırın. Ardından yeni koşullara uyum sağlamak için neleri değiştirmeniz gerektiği konusuna geçin. **Q**