



# “BAŞARI BAZEN DE EN BÜYÜK DEZAVANTAJDIR”

İsviçre’nin ve Avrupa’nın en önemli yönetim okullarından IMD’nin Aile Şirketleri Kürsüsü Başkanı **Dr. Denise Kenyon-Rouvinez**, beş kıtada her boyutta aile şirketiyle çalıştı, inovasyon konusunda araştırmalar yaptı. İnovasyonu dört çeşide ayıran Dr. Rouvinez, başarının inovasyon konusunda şirketler için bir dezavantaja dönüşebileceği uyarısını yapıyor.

## **İnovasyona açıklık bakımından İsviçre’nin farkı nedir?**

İsviçre, biraz Almanya gibi, özellikle küçük ve orta boy işletmelerde güçlü bir inovasyon geleneğine sahip. Bu doğrultuda çok iyi okullara ve altyapıya sahibiz. Yani ülkeler, devlet, yasama ve kanunlar inovasyon konusunda büyük bir öneme sahip. Bunu asla unutmamak gerekir. Girişimciler büyük işler yapabilir, büyük ölçekli inovasyonlar

yapabilir ama devlet yapısı da çok önemli bir role sahip. Öte yandan İsviçre’nin inovatif ve girişimci olmaya ihtiyacı var. Küçük bir ülke ve hammadde kaynaklarına sahip değil. Dolayısıyla hayatta kalmak için dışarı açılmaya ihtiyacımız var. Ve sonuçta bu ortam içerisinde aile şirketleri de büyük önem kazandı. İsviçre’de bütün şirketlerin yüzde 85’i aile şirketi. Türkiye’de bildiğim kadarıyla bu oran yüzde 95. Yani Türkiye kadar yüksek olmasa da hayli önemli bir oran.

## **İnovasyonu dört türe ayırarak tarif ettiniz. Biraz derinleştirebilir misiniz bu sınıflandırmayı?**

Temelde dört çeşit inovasyondan bahsedilebilir. İlki, kendi pazarını oluşturan inovasyonlar. Bu, bir şirketin aynı ürünü yeni fikirlerle farklı pazarlara hitap edecek şekilde piyasaya sürmesi anlamına geliyor. İsviçre'den bir örnek vereyim. Ordu çakılarını bilirsiniz. Zamanla standart çakının üstüne çatal, bıçak gibi sürekli yeni şeyler eklendi ve her seferinde yeni bir müşteri kitlesi ve yeni bir pazar edinildi. Temelde aynı ürün, yani bir çakı. İkinci tür, sürdürülebilir inovasyon. Aile şirketlerinin çoğu bunu uyguluyor. Aroma ve parfüm endüstrisindeki İsviçreli Firmenich, alanında dünyanın en büyük ilk üç şirketinden; 6000 çalışana sahip ve hâlâ aile şirketi tanımının sınırları içinde. İnovatif özellikleriyle pek çok ödül kazandılar. Parfüm ve aromalar, esasında doğadaki malzemelerden doğrudan temin edilebilir. Ancak çoğunlukla kimyasal ayrıştırıcılarla ya da icat edilen kimyasal moleküllerle üretilirler. Bu molekülleri üretmek, çok gelişmiş bir kimya altyapısı gerektirir ve Firmenich bu konuda olağanüstü başarılıdır. Hatta ilk dönemlerinde bir çalışan keşfettiği moleküle kimya alanında Nobel bile kazandılar. Dolayısıyla firma özellikle yeni bir ürün ortaya çıkarmak için inovasyon yapmıyor. İnovasyonu rekabetteki lider konumlarını korumak için mevcut ürünlerini geliştirmeye yönelik kullanıyorlar. Sürdürülebilir inovasyon da tam buna deniyor. Firma ayrıca ürün temin ettiği çiftçilere yardım ediyor. Ürünlerinde en yoğun kullanılan malzemelerden biri olan vanilya doğada yavaş yavaş tükeniyor. Çok fazla talep var. Firma da eğitim vererek, daha sağlıklı tarım alanları oluşturarak çiftçileri destekledi.

## **Üçüncü tür ise bozucu inovasyonlar...**

Evet, bunlar bir endüstriyi baştan aşağı dönüştürürler. Örneğin saat yapmak İsviçre için çok önemli. Büyükbabalarınızın kullandığı eski usul saatleri hatırlarsınız. Zamanla cep saatleri üretilmeye başlandı. Sonrasında Japonya'da Quartz marka saatler ortaya çıktı. Bu saat pazarı için gerçek bir yıkımdı. İsviçre'deki saat pazarının yüzde 80'i yok oldu. Bu, bozucu inovasyon için mükemmel bir örnek. İsviçre 250 yıldır saat endüstrisinde ve dünyanın bir numarasıydı. Bütün bu yıllar içerisinde aynı ya da çok benzer yöntemlerle üretiliyordu. Hatırlarsınız, bu saatleri her gün ayarlamak gerekiyordu, çünkü birkaç dakikalık ayar değişiklikleri oluyordu. Ama Quartz hem saati tam doğru olarak gösteriyordu hem de çok daha ucuzdu. Sonrasında Swatch ortaya çıktı. Trend değiştiren bu büyük inovasyon da bir aile şirketinden geldi ve İsviçre için büyük bir devrimdi. Çünkü geleneksel üreticileri düşündüğünüzde, büyük emeklerle el yapımı saatler üretiliyordu. Ve Swatch saatleriyle, İsviçre en lüks saat üreticisiyken ucuz, toplu üretilen saatlere geçti.

## **Sonuncu inovasyon çeşidine gelirse...**

Sonuncusu, şirketlerin gördüğü, akademisyenlerin tartıştığı en yeni inovasyon türü; iş modeli olarak inovasyon. Bunlar pazarda kimsenin göremeyeceği, müşterilerin hissetmeyeceği türden, tamamen şirket içinde yürütülen ama rekabet avantajı sağlamada yardımcı olan inovasyonlar. Bunlar çok sessizce yapılır, şirketler rakiplerinin nasıl verimlilik elde ettiğini bilmez. Örneğin, aile şirketi olup olmadığı tartışılabilir ama Volkswagen çok farklı türde araçlar üretse de araçların içinde benzer ürünler kullanmaya çalışıyor. Böylece ürün hatları azalıyor ve elde ettikleri inovasyonu bütün araçlara uygulayabiliyor. Bir diğer örneğe Şili havayolu şirketi LAN'dan geldi. Hem kargo hem de yolcu taşıyorlar ve kıtalar arası uçuş yaptıklarında uçakların geceyi bir havaalanında geçirmesi gerekiyor. Ve bu kalışlar için saat başı olmak üzere önemli paralar ödeniyor. LAN ise artık örneğin Santiago'ya gittiğinde yolcuları bırakıyor ve geceyi orada geçirmek yerine kargo ve yolcu hizmetini birleştiriyor. Ve kargolarını teslim etmek için bir başka şehre hareket ediyor. Böylece iki ayrı servisi bir arada yürütüyor, operasyonlarını maksimize ederken havaalanı masraflarını asgariye indiriyor.

## **Bu sınıflandırmalar arasında özellikle bozucu inovasyon çok derin etkiye sahip. Aile şirketleri böylesine kapsamlı trend değişimlerine nasıl tepki veriyor? Yapılması gereken nedir?**

Bozucu etki konusunda pazardaki en büyük örnek tabii ki Apple. Telefon şirketlerini, medya şirketlerini, iletişim yöntemini değiştirdiler. Ve sırada iWatch var. Bu konuda İsviçreli bir saat firmasının kurucusunun oğluyla görüştüm. iWatch'u ve yaşanacak potansiyel değişimleri tamamen reddediyordu ve "Biz işlerimizi aynı şekilde yapmaya devam edeceğiz" diyordu. Görüştüğüm bir başka saat üreticisine aynı soruyu sordum. "Bizi etkileyip etkilemeyeceğini bilmiyorum. Çünkü biz lüks saat üreticisiyiz. Bizim sektörümüze etki etmeyebilir. Ama yine de gözümü açık tutacağım. Çünkü iWatch'la insanların bileğinde ne olduğunun önemi artabilir, bu da bizim ürünlerimize dikkat çekebilir. Yani belki de bizim için iyi olacak" dedi. Bir inovasyonun sektöre etkisini kimse bilemez. Yeni teknolojinin, yeni devrimin ne olacağını kimse bilmiyor. Ama gözlerimizi, kulaklarımızı açık tutmak, trend yeni bir yere gidiyorsa ona yönelmek çok önemli. Çünkü çok fazla şirket, yeni trendlere yönelmek istemedikleri için, dönüşümleri reddettikleri, yaşananların pazarı etkilemeyeceğini düşündükleri için başarısız oluyor.

**Önceden değişimlerin uygulanması için bir nesil geçmesi gerekirken, 21'inci yüzyılda artık değişimler çok büyük bir hızla gerçekleşiyor. Bu yüzden bir yandan kısa vadeli inovasyonlar üretirken bir yandan da sürdürülebilirlik için uzun vadeye yönelik inovasyonlar yapılmalı. Bence tam bu noktada aile şirketlerinin önemli bir avantajı var.**

”

### **Aile şirketlerinin inovasyon konusunda avantajları var mı?**

Kasım ayında açıklanan bir araştırma, bu konuda bize çok şey söylüyor. Sahipliğin tek elde toplanması, rekabet konusunda çok büyük bir avantaj. Yatırıma, Ar-Ge'ye ne kadar ayıracağınızı çok daha kolay ve hızlıca kararlaştırabiliyorsunuz. Örneğin Firmenich şirketi kârının önemli bir oranını, diğer şirketlerin ayırdığının neredeyse dört beş katını, Ar-Ge'ye ayırıyor. Bu noktada şunu vurgulamam gerekir: Şirketlerde uzun vadeli planlama çok önemli. Ama 21'inci yüzyılda başka bir inovasyon akımı yaşıyoruz. Önceden değişimlerin keşfedilmesi, uygulanması için bir nesil geçmesi gerekirken, artık değişimler çok büyük bir hızla gerçekleşiyor. Küreselleşmenin ve artan iletişimin etkisinden dolayı değişim, sürekli hale geldi. Bu yüzden iki şey yapmamız gerekiyor. Bir yandan kısa vadeli inovasyonlar üretirken bir yandan da sürdürülebilirlik için uzun vadeye yönelik inovasyonlar yapılmalı. Bence tam bu noktada aile şirketlerinin önemli bir avantajı var. Çünkü aile şirketleri, paradoksları idare etmek konusunda ustalaşırlar. Aile ya da iş değil, hem aile hem de iş yönetiyorlar. Dolayısıyla bu kısa-uzun vade paradokslarını da kolayca idare edebilirler. Aile şirketleri ayrıca marka tanınırlığı konusunda büyük avantaja sahip. Onların ürünlerine güvenecek çok müşteri var. Dahası, insan ilişkilerinde, yeni network oluşturmak konularında çok iyiler. Bunların da büyük etkisi oluyor.

### **Bahsettiğiniz araştırma, dezavantaj konusunda ne gibi sonuçlara varıyor?**

İlginç gelebilir ama dezavantaj konusunda birinci madde, başarı. Uzun süredir ayakta kalan aile şirketlerinin çoğu başarılıdır. Ve başarı, şirketleri sahip oldukları konusunda daha korumacı yapar. Başarılı olduğumuzda bu başarıyı riske etmek, değiştirmek, o güvenli bölgeden çıkmak istemeyiz. Ve değiştirmek konusunda korku devreye girer. Diğer dezavantajsa duygusal

bağlılık. İşinize duygusal bağlılık duymak çok iyi olsa da, şirketi satmak ya da pazardan çıkmanız gerektiğinde büyük engel oluşturabilir. Ayrıca duran varlıklar da önemli bir dezavantaj oluşturabilir. Üretim için şirketlerin yüzlerce üretim hattı, teknik aletleri vardır. Aileler borçsuz olmaya çalışırlar ve kiralamak yerine bütün bu üretim hatlarına, mallarına sahip olmayı tercih ederler. Bu finansal kriz olduğunda bir avantajdır ama inovasyon konusunda değil. Çünkü yeni bir yatırım yapmaya, üretim hattınızı yenilemeye karar verdiğinizde çok büyük bir yatırım masrafı ortaya çıkar.

### **Aile şirketleri için geleceği nasıl görüyorsunuz?**

Bence geçmişe ve geçmişte şirketlerin yaptığına bakmaktan daha da önemlisi, bugün olanları, teknik sorunları anlamak. Geleceği kimse bilemez, bu klişe bir cümledir ama yine de doğruluğunu koruyor. Bu yüzden bazen bir risk alıp ihtimaller arasında birine oynamak gerekebiliyor. Diğer konuya, değişimin hızı. Dünya genelinde şu an gelişen çok farklı teknolojiler var. Örneğin tekstilde, nanoteknoloji daha da fazla kullanılacak. İnşaatta, geri dönüştürülen materyallerden oluşturulan daha hafif, daha yük taşıyan malzemeler kullanılacak. Dolayısıyla, değişim artık gündelik bir rutin. Ve en önemlisi meraklı olmamız gerekiyor.

### **Yeni nesillerin rolü ne olmalı?**

Yeni nesiller tabii ki çok önemliler. Evet, çok daha eğitimliler, daha uluslararası bir karaktere sahipler ve daha çok dil biliyorlar. Bunlar doğru, ama sırf bunların olması şirketlerin inovatif olması için yeterli değil. Yeni nesillerin esas iyi olduğu bir konu var ve ona dikkat etmek gerekiyor. Onlar, geleceğin sektörlerini çok daha iyi hissedebiliyorlar çünkü gelecek onların ta kendisi. Dolayısıyla onların eğitimini garantiye almalı, aile şirketine dair özel eğitim vermeliyiz ama aynı zamanda onların tercihlerine de güven duymalıyız. Onlara şirket için keşfetme ve inovasyon fırsatı tanımak çok önemli.