

Swiss Turkish Economic Forum

2015



Aile Şirketleri Nasıl **Yenilikçi** Olabilir?



KATKILARIYLA



ARKAN & ERGİN
Kurumsal Finansman
Türkiye

QUALIST
TECHNOLOGY



KOÇ UNIVERSITY



Koç University Graduate School of Business

Our mission is to be a center of excellence and provide the best quality education for the leaders of the 21st century.

Offering a diverse array of programs tailored to meet the distinctive needs of our students our programs are designed to blend academic study with practical business know-how.



Academic Programs

Executive MBA
MBA & Modular MBA
CEMS MIM & KOÇ MIM
MSc in Finance
PhD in Business Administration

Executive Education Programs

Change Management
CIPS Purchasing Academy
E&Y Young Leaders in Family Businesses
Finance for Managers
SKD Sustainability Management
Turquality Management Program



**KOÇ
UNIVERSITY**

GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

gsb@ku.edu.tr | 0212 338 1335 | www.gsb.ku.edu.tr



Uzman ekibi, tecrübesi, 50'den fazla ülkede 150'yi aşkın ofisiyle müşterilerine değer yaratan çözümler



- Yabancı Ortak arıyorsanız
- Şirketinizi satmak istiyorsanız
- Şirketinizin değerini öğrenmek istiyorsanız
- Uzun dönemli finansal yapılanma ihtiyacınız varsa
- Finansal performans sorunlarınız varsa
- Due Diligence veya benzeri hizmetler arayışındaysanız
- "Start-up" dünyasının sorunlarına çare arıyorsanız

hizmetinizdeyiz.

MIT, Stanford, Purdue, ETH, ODTÜ, NYU üniversitelerinden mezun yüksek mühendis ve finansçılardan oluşan, Lucent Technologies, Citibank ve Midland Bank gibi kurumsal şirketlerin yanı sıra çeşitli büyüklüklerdeki Türk şirketlerinde üst düzey yöneticilik tecrübesine sahip uzman ekibimiz, ancak uluslararası bir danışmanlık şirketinde bulunabilen tecrübe ve eğitime sahiptir. Partner düzeyinde hizmet verilmesi, konuların sadece rapor çıkartılarak mekanik değil CxO seviyesinde stratejik olarak da değerlendirilmesini sağlar.



MONİKA SCHMUTZ KIRGÖZ
İSVİÇRE'NİN İSTANBUL
KONSOLOSU

AİLE ŞİRKETLERİNE İNOVASYON İÇİN İLHAM KAYNAĞI

10. İsviçre Türkiye Ekonomik Forumu gibi etkinliklerle elçilikler ve diğer yurtdışı temsilcilikleri, ülkeler arası fikir alışverişinin oluşmasında önemli rol oynuyor. İsviçre'nin Türkiye temsilcilikleri de kuşkusuz bu rolü devam ettirme noktasında karardır.

2014 yılında düzenlenmiş İsviçre Türkiye Ekonomik Forumu'nun bir özetini sunmaktan büyük mutluluk duyuyorum.

Bu oturumlar uzun bir geleneğe sahip (10'uncusunu düzenledik) ve konuyla ilgili özet yazmak benim için bir gelenek haline gelmeye başladı. Tabii ki bunu severek yapıyorum.

İsviçre Türkiye Ekonomik Forumlarında güncel konular ele alınıyor, tartışılıyor, eleştirel sorular soruluyor ve iki ülkenin hangi alanlarda daha fazla ve daha iyi işbirliği yapabileceğine dair değerlendirmeler yapılıyor.

Geçtiğimiz yıl konu başlığı Ar-Ge olarak belirlenmişti. Ar-Ge, Türkiye açısından elbette çok önemli. İsviçre için ise büyük bir övünç kaynağı çünkü ülkemiz rekabetçilik ve yenilikçilik konularında dünyaya her zaman liderlik yapıyor.

Bu seneki Forum ise Aile Şirketleri'ne adanmıştı. Oturumlarda temel olarak "Aile şirketleri yenilikçi olabiliyor mu?" sorusu gündeme geldi.

Sorunun cevabı; EVET, olabiliyorlar. Elinizde tuttuğunuz bu dergi konuya açıklık getiriyor. Hem İsviçre hem de Türkiye'den bazı aile şirketlerinin ilginç hikâyelerinden feyz alma imkânı bulduk. Bu şirketler bizlere yenilikçiliğin çoğu zaman nesiller arası geçişlerde ne kadar merkezi bir rol üstlendiğini gösterdi.

Bunların yanı sıra Lihtenştayn Prenslığı'nin aile şirketinden bilgiler edinebildik. Tümüyle bağımsız bir ülke olan Lihtenştayn, dünyanın birçok yerinde İsviçre diplomasisi tarafından temsil edilmekte. Prens Rudolph von Liechtenstein, ailenin nasıl güçlendiğini, şirketin devamlı yenilenerek 17'nci

yüzyıldan beri nasıl büyüdüğünü anlattı. İlk örneği 1606 yılında yapılan bir yeniliğin altını çizdi bize.

Aile şirketleri yalnızca İsviçre ekonomisinin değil, Türkiye ekonomisinin de belkemiğini oluşturuyor. Prof. Nihat Erdoğan'ın anlatımına göre Türkiye'deki şirketlerin yüzde 95'i ve İMKB'de işlem gören firmaların yüzde 75'i aile şirketlerinden oluşuyor. Bu çok olumlu bir gelişme. Borsaya kayıtlı şirketler uluslararası alanda daha kolay iş ilişkilerine girebiliyor. Küreselleşme yenilikçiliğin, hatta sürekli yenilikçiliğin itici güçlerinden biri. Dolayısıyla borsaya açık aile şirketleri daha fazla yenilikçi oluyor.

İsviçre yenilikçi firmaları yıllardır cezbeden bir ülke. Mükemmel bir altyapı, düşük vergiler, hukukun üstünlüğü ve iş dostu ortam her zaman tüm dünyadan yenilikçi şirketleri İsviçre'ye çekiyor. Dolayısıyla bir yenilikçilik kümelenmesi (cluster) oluşmasını sağlıyor ki Türkiye'nin çok arzuladığı bir şey bu. Tekrar etmeden yapamıyorum: İsviçre ve Türkiye iki ortak ve bu iki ülkeyi daha da yakın işbirlikleri yapmaya teşvik etmeliyiz. Birçok alanda ve tabii ki yenilikçilik alanında. Büyük ölçekte ya da küçük ölçekte ama kesinlikle aile şirketi ölçeğinde.

”
**Küreselleşme
yenilikçiliğin, hatta
sürekli yenilikçiliğin
itici güçlerinden biri.
Dolayısıyla borsaya açık
aile şirketleri daha fazla
yenilikçi oluyor.**

Dergide röportajları yer alan isimlerin 10. İsviçre Türkiye Ekonomik Forumu'nda yaptığı konuşmaların videolarına erişmek için:
<http://www.tr-ch.org/x-swiss-turkish-economic-forum-can-family-businesses-innovate/>



DOĞAN TAŞKENT
TÜRKİYE'DE İSVİÇRE TİCARET
ODASI DERNEĞİ BAŞKANI

İNOVASYON AİLE ŞİRKETLERİNDEN ÇIKACAK

Aile şirketinin sürdürülebilirliğinin sağlanmasının bir yolu bir aile anayasası yapılması ise başka doğal bir yöntemi de yeni neslin yenilikçi fikirleri hayata geçirmesi...

Simalfa şirketinin sahibi Thomas Simmler ile şirketin Türkiye'ye girişi hakkında konuşurken yaşadıkları küçük Rafz (Schaffhausen, İsviçre) kasabasında 30 kişilik ekibiyle nasıl dünyanın 90 ülkesine satış yaptıklarını ve sektörün büyük şirketlerine karşı rekabet ettiklerini paylaştı. Anlattıklarının içinden şu kelimeler yakın zamanda düzenlemeyi planladığımız İsviçre Türkiye Ekonomik Forumu için ışık yaktı: "Babamın buluşu", "Bizim o buluş etrafında yeni ürünler geliştirmemiz", "Artık üçüncü kuşak olacak çocuklarımızı yeni şeyler yaratma konusunda eğitmemiz", "Uluslararası açılımın daha da kuvvetlenmesi". Birçok tanıdığım İsviçreli şirket üçüncü, dördüncü, beşinci, hatta onuncu kuşak aile şirketi olarak devam ediyor ve dünya markası olmayı başaramışlar. En büyük farkları da hepsinin kendi sektörlerinde yenilikçi bir yapıya sahip olmaları: Hilti, Sika, Swatch, Sprüngli, V-Zug, Franke, Schindler, Victorinox şirketlerini bunlara örnek olarak gösterebiliriz. Biz de 2014'ün Aralık ayında düzenlediğimiz X. İsviçre Türkiye Ekonomik Forumu'nun konusunu "Aile Şirketleri Yenilikçi Olabilir mi (Can Family Business Innovate)" olarak seçtik.

Bu konuyu seçmemizi tetikleyen bir diğer unsur da son zamanlarda destek verdiğim startup şirketleri ve onların ihtiyaçları oldu. İnovasyon ve startup kelimeleri çoğu cümlede beraber kullanılıyor. Evet bir startup'ın piyasada fark yaratabilmesi için yenilikçi olması lazım ama inovasyon bilindiği gibi sadece startup'lara özel değil. Ama yapılmış bir şirketin birdenbire Ar-Ge yapıp katma değerli ürünler geliştirmesi de zor. Bu yüzden gözler tekrar startup'lara dönüyor. Startup'ların fikir üretmede, prototip yaratmada becerileri olsa da, gözlemlerimiz sonunda gördüğümüz, bu şirketler finans, muhasebe, üretim, satış kanalları, fiyatlama, satış, pazarlama, piyasada

önemli oyuncularını tanıma ve en önemlisi piyasanın iç dinamikleri konusunda bilgiye sahip değiller. Bu bilgiler aile şirketlerinde var, çoğunun piyasada güvenilirlikleri var. Evet, problem olarak görünen kurumsallaşmaları yok. Ama bu tek kişi tarafından yönetim, çabuk karar verme ve risk alabilmeyi, yani girişimci ruhunu taşımayı yanından getirebiliyor.

Aile şirketlerinin önümüzdeki dönemlerde yapılarından dolayı çok hızlı katma değerli ürünler geliştirebileceklerine inanıyorum. Yeni kuşak bu yenilikleri ana şirkete direkt entegre edemese de şirketin altında kurdukları teknoloji geliştiren yapılarla ya ana şirketin üretim verimliliğini artırıyor ya da paralelde yeni katma değerli ürünler geliştirip aile şirketinin satış, dağıtım kanalları ve finansal kuvvet unsurlarını kullanıp piyasaya sunabiliyor. Bu sayede yeni kuşak da kendi başarısına sahip oluyor ve ana yapıya katma değer sağlıyor, kuşaklar arasında birbirine ihtiyaç yaratılıyor, aile dinamiği korunuyor.

”
Yeni kuşak
inovasyonu ana şirkete
direkt entegre edemese
de şirketin altında
kurdukları teknoloji
geliştiren yapılarla
sağlayabiliyor.

Lihtenştayn Prensi Rudolf von Lichtenstein sunumunda bin senelik aile şirketlerinin ayakta kalmasının en önemli faktörlerinden birinin ailenin bu kadar sene birbirinden kopmaması olduğunu söyledi. Dağılmayan bir aile üst üste koyarak daha güçlenir mesajını verdi. Aile şirketinin sürdürülebilirliği ailenin birbirine bağlı kalmasıyla mümkünse bunun bir yolu aile anayasası yapılması. Başka doğal bir yöntemi de yeni neslin ana şirkette başarıyla süren yöntemleri bozmadan yenilikçi fikirleri dolaylı mekanizmalar kurarak hayata geçirmesidir. Bunları, paralel bir teknoloji şirketi sayesinde üretim verimliliğini artırma yollarının yaratılması veya yenilikçi ürünlerin testinin yapıp ana şirket imkânları kullanılarak satılması ya da bir aile ofisi kurulup ana şirkete değer katabilecek startup'lara yatırım yapıp zaman içinde entegre edilmesi olabilir.



SÖZDE DEĞİL ÖZDE İNOVASYON

Üniversiteden sanayiye, ekosistem oluşturmadan startup'lara yatırıma dört temel alanda inovasyon yapan Koç Grubu'nun inovasyon yolculuğunun dönüm noktalarını Holding Yönetim Kurulu Üyesi **Ali Koç** anlatıyor.

Ar-Ge'ye ayırdığı kaynak, patentleri ve kazandığı ödüllerle Türkiye'nin güzide şirketlerinden Arçelik'le Koç Grubu Ar-Ge ile ürün inovasyonuna en güzel örneklerden birine imza atıyor. Arçelik inovasyonun sınırlarını hangi yaklaşımlarla genişletti?

Arçelik 1991 yılında kurulan Ar-Ge Merkezi ile özgün teknolojilerini geliştirmeye rakiplerinin biraz gerisinden başladı. Buna rağmen ürünlerle ilgili teknik uzmanlıkları kısa sürede geliştirdi ve arayı kapattı. Bununla kalmadı, temel uzmanlık alanlarındaki ileri çalışmalar ve farklı inovasyon yaklaşımlarıyla da son yıllarda dünyada "en"leri ve "ilk"leri gerçekleştiren bir konuma geldi. Bu anlamda liderliğini güçlendirerek sürdürmeyi hedefliyor. İnovasyon kavramının bir şirkette stratejinin odak noktası haline gelmiş olması çok önemli. Bugün Arçelik'te inovasyon kavramı şirket üst yönetiminden başlayarak, tüketiciyle bire bir iletişim halinde olan satış birimlerine kadar şirket kültürü ve günlük yaşamıyla bütünleşmiş durumda. Bu bağlamda sadece ürünlerde değil, üretim, pazarlama ve satış sonrası hizmetlerle ilgili süreçlerde de inovasyon her zaman odak noktasında. Ürün inovasyonu kadar, maliyet inovasyonu da önem verilen bir alan. İnovasyon çalışmalarını tüketiciyi odak noktasına koyarak gerçekleştirmek de büyük önem taşıyor. Bugün küresel pazarda rekabet eden Arçelik farklı coğrafyalardaki farklı tüketici alışkanlıklarını müşterilerinin evinde inceleyerek o pazara özgü kısıtlarla yenilikçi özellikler içeren ürünler geliştiriyor, bu yaklaşımıyla müşterilerinin hayatını kolaylaştırmaya özen gösteriyor.

Bu ürünlere örnek verebilir misiniz?

Çin pazarına özel geliştirilen pirinç saklama haznesine sahip buzdolabı, İtalya pazarı için tasarlanan pizza fırını ve Güney Afrika'da elektrik olmayan kırsal bölgeler için geliştirilen güneş enerjisiyle çalışan buzdolabı örneklerini verebilirim.

Bir diğer önceliğiniz açık inovasyon. Bu konuda neler yapıyorsunuz?

Arçelik'te inovasyonun sınırlarını genişleten bir diğer yaklaşım "açık inovasyon" yaklaşımının benimsenmiş olmasıdır. Günümüz dünyasında inovasyon çalışmalarının başta müşteriler, tedarikçiler, üniversite ve araştırma kurumları olmak üzere tüm paydaşlarla beraber gerçekleştirilmesi büyük önem taşıyor. Arçelik'in 1990'lı yılların sonundan itibaren geliştirdiği üniversite-sanayi işbirlikleri bugün ülkemizde örnek olabilecek düzeye erişmiş durumda. Bu projeleri sadece ulusal işbirlikleriyle sınırlamayıp uluslararası alanda da açık inovasyona uygun işbirliklerini geliştirmek büyük önem taşımakta. Arçelik'in Avrupa Birliği 7'nci Çerçeve Programı'nda Türkiye'de en fazla projeye sahip olan özel şirket olması da bunun bir göstergesi. Son dönemde ise inovasyonun sınırlarını daha da genişletecek şekilde erken aşama teknoloji avcılığı, kuluçka merkezi ve şirket içi girişimcilik kavramlarını Ar-Ge faaliyetlerimizin ayrılmaz bir parçası haline getirmeye çalışıyoruz. Dünyanın neresinde olursa olsun gelişmekte olan yeni teknolojileri proaktif bir şekilde takip ederek bünyemize katmak açık inovasyon anlamında bizi zenginleştiriyor. Şirket içi girişimcilik kapsamında, araştırmacılara mevcut ürün gamı haricindeki fikirlerini de geliştirmeleri için olanaklar tanımak bize yeni ufuklar açıyor.

Arçelik örneğinden yola çıkarak Grup olarak kurumsal inovasyon yaklaşımınızı nasıl özetlersiniz?

Koç Grubu ağırlıklı olarak sanayi kökenli gelişmiş bir grup, köklü sanayi kuruluşlarını bünyesinde barındırıyor. Bunların endüstriyel Ar-Ge ihtiyaçlarını karşılamak üzere 1970'lerde Holding bünyesinde merkezi Ar-Ge birimi kuruldu, tasarım ve mühendislik şirketi olarak grup şirketlerimize hizmet verdi. 1980'lerin sonlarından itibaren ise, Arçelik örneğinde olduğu gibi şirketler bünyesinde Ar-Ge birimleri oluşmaya başladı, başta merkezi olarak yürütülen çalışmalar şirketler tarafından üstlenilmiş oldu. Konuya Arçelik örneğinden girdik, fakat otomotiv, savunma sanayii gibi alanlarda da çok ileri noktalara geldik. 2005 yılında oluşturulan Koç Teknoloji ve İnovasyon Kurulu ile, şirketlerimizin bu alandaki yöneticileri arasında sistemli bir iletişim ve paylaşım platformu oluşturuldu. Ortak çalışmalar yürütülmesi, şirketler arasında en iyi uygulamaların paylaşılması sağlandı. Buna paralel olarak, şirket genel müdürlerinin hedef kartlarında teknoloji geliştirmeye ayrılan kaynak ve alınan neticelere yönelik performans göstergeleri dahil edildi. Başlangıçta ağırlıklı olarak mühendislik ve ürün geliştirme kapsamında ele alınan çalışmalar, zaman içerisinde global eğilimler ve bizim kendi bünyemizde sağladığımız gelişim paralelinde daha geniş bir çerçeveye oturdu. İnovasyon kavramı bir yandan Arçelik örneğinde bahsettiğim gibi şirketin tüm süreçlerini kapsayacak şekilde yaygınlaşırken, diğer yandan da ticaret ve hizmet şirketlerimizde de öncelikli konu haline geldi. Bu konuda son attığımız adım, inovasyonun daha sistemli bir şekilde yapılmasını teminen bir "Koç İnovasyon Programı" başlatmak oldu. Oluşturduğumuz bu modeli şirketlerimizin ihtiyaçları doğrultusunda adapte ederek, şirketlerimizde birer birer devreye alıyoruz. Şirketlerimizde kurum içi girişimciler yaratmayı başarabilmemiz çok önemli. Bu program çerçevesinde ilk yıl bu konuya odaklanıyoruz, ikinci yıl ise şirketlerimizin açık inovasyon yapabilmesi için gerekli altyapıyı kuruyoruz. Konuya gerekli kaynağı ayırmak ve sözde değil özde inovasyon yapabilmek için bu çok önemli. Topluluk olarak bir inovasyon stratejimiz, bir programımız ve kendimize özgü olarak geliştirdiğimiz bir inovasyon modelimiz var artık.

Koç Grubu Inventram'la da çok önemli bir adım attı. Inventram'la fikirleri ve patentleri emniyete alıyor ve ileride kullanılmak üzere bir patent havuzu oluşturuyorsunuz. Grubun inovasyon yolculuğunda Inventram'ın önemi nedir ve Inventram'ın önümüzdeki dönemde hedefleri neler olacak?

Günümüz iş dünyasında bilgi, teknoloji ve inovasyon, rekabet gücünün en önemli unsurları haline geldi. Diğer taraftan insan hayatında son yüzyılın getirdiği gelişmeler ve standartların hızlı yükselişi beraberinde çözülmesi gereken problemleri de doğurdu. Bu problemlerin çözümü de yine yaratıcılık, teknoloji ve Ar-Ge altyapılarının varlığı ile mümkün olacak. Türkiye açısından baktığımızda, dünyada üretim düşük maliyetli işçilik bölgelerine kaydıçça, bizim



uluslararası rekabet gücümüzü sağlamlaştırmak için teknoloji geliştirme gereksinimimiz daha da artıyor. Teknoloji ise buluştan filizleniyor. Buluş desteklenir ve çevresi iş modeli ile örülürse, ticari bir teknoloji olabilme fırsatını yakalıyor. Inventram bu problemleri adresleyen bir yapılanma olarak doğdu ve 2010 yılında Koç Holding-Koç Üniversitesi ortaklığı ile bir "Erken Aşama Teknoloji Yatırım Şirketi" olarak kuruldu. Inventram'ın hedefi kısa vadede pazar potansiyeli vaat eden inovatif fikirleri keşfedip ticarileştirerek, insanların hayat standardını yükseltecek ürünlere ve hizmetlere dönüştürmektir. Uzun vadeli vizyonu ise Inventram ismine bir anlam

yüklemek, güçlü bir algılama yaratmak, buluş sahipleri ve girişimciler için Türkiye’de lider başvuru noktası olabilmektir. İntertram’ın destek modelleri; şirket yatırımları, yüksek teknoloji patent başvuruları ve teknoloji ticarileştirme iş ortaklıklarıdır. 2015 Mayıs ayı itibarıyla 3 şirket yatırımı, 47 patent yatırımı, 3 patent lisanslama ve 13 teknoloji ticarileştirme iş ortaklığı mevcuttur. Başarı kriterimizi, Türkiye’nin dünyaya ihraç edebileceği teknolojileri bulup ortaya çıkarabilmek olarak tanımlıyoruz. İntertram Koç Topluluğu dışında üretilen teknolojileri bulan, analiz eden, yerine göre yatırım yapip büyümeyi hedefleyen bir şirket. Türkiye’de fikirleri ticari iş modellerine taşıyan başlangıç ve erken aşama desteklerinde boşluk var. Ürün, hedef pazar, müşteri segmentleri ve finansallar olgunlaştığında şirketinizle ilgilenen büyük yatırımcılar her alanda mevcut. Ancak işi bu seviyeye taşıyacak kaldıraç mekanizmaları mevcut değil. İntertram bu boşluğu dolduracak misyonu üstleniyor.

Bunun dışında, İntertram Türkiye’de sanayi-üniversite işbirliğinin şirketleşen ilk örneği. Sektördeki en temel farklılığı; Koç Topluluğu’nun sanayi alanındaki liderlik tecrübesini, iş yönetimini, Ar-Ge gücünü ve pazar penetrasyonunu; Koç Üniversitesi’nin uluslararası bilim ve entelektüel kapasitesi ve dünya standartlarındaki akademisyen kadrosuyla bir araya getiriyor olması. İntertram yatırım alanlarını önceliklendirirken, bir yandan Koç Grubu’nun mevcut işlerine katkı sağlama potansiyeli olan teknolojileri, diğer yandan da global eğilimlerin öne çıkarttığı alanları göz önünde bulunduruyor.

Grubun önemli yatırımlarından Koç Üniversitesi bilim geliştiren ve yenilikçi fikirler yaratan bir bilim fabrikası. Üniversitenin Amerikan Hastanesi ile ilişkisi sağlık ve yaşam bilimleri tarafında da fikirlerin ticarileşmesi yönünde doğru işbirlikleri ortaya çıkarıyor. Grup böylece akademik inovasyon tarafında da çok özel bir örnek oluşturmuş oldu. Akademik inovasyon Koç Grubu için ne ifade ediyor?

Gelişen şartlar şirketleri açık inovasyon prensiplerini uygulamaya mecbur kılıyor. Bunun ana nedeni, disiplinler arasındaki sınırların ortadan kalkmasıdır. Eskiden ağırlıklı olarak mekanik teknolojilere dayanan bir otomobil üretiminde, bugün elektronik teknolojileri en az aynı oranda ağırlık kazanmıştır. Bunun yanında sensör teknolojileri, malzeme ve üretim teknolojileri, ergonomik tasarım gibi daha birçok kritik başarı faktörü mevcut. Bir şirketin bu alanların tümünde rekabetçi seviyede yetkinlik sahibi olması çok zor. Diğer

tarafından bir ülkenin gerek beşeri gerekse ekonomik bakımdan gelişmişlik seviyesinde üniversitelerinin gücü başta gelen belirleyicilerden. Akademik inovasyon bir yandan üniversitelerin bu gücünün ekonomiye katkısını artıracak, diğer yandan da üniversitelerdeki çalışmalarını ivmelendirecektir.

Bu anlamda Koç Üniversitesi inovasyona katkı bakımından nasıl bir pozisyon üstlenecek?

Koç Grubu ve Koç Üniversitesi arasındaki işbirliği imkânları bizim için büyük bir şans ve bunları öncelikli olarak değerlendirmeye çalışıyoruz. Örneğin Tüpraş-Koç Üniversitesi Tüpraş Enerji Merkezi’ne, Arçelik-Koç Üniversitesi Arçelik Yaratıcı Endüstriler Uygulama ve Araştırma Merkezi’ne verdikleri desteklerle, inovatif işbirlikleri modelleri geliştirmişlerdir. Koç Üniversitesi Tıp Fakültesi’ne bağlı Hastanesi ile Amerikan Hastanesi de uyumlu bir çalışma içindedir. Ayrıca Mühendislik, Fen, İnsani Bilimler ve Edebiyat, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi’ndeki öğretim üyeleri disiplinlerarası çalışmalar yapmakta ve bu çalışmaların bir kısmı patentlerin lisanslanması yoluyla ticarileştirilmektedir. 2009 yılında kurulan Koç Üniversitesi Araştırma Proje Geliştirme ve Teknoloji Transferi Direktörlüğü, TÜBİTAK tarafından desteklenen ilk 10 Teknoloji Transfer Ofisi’nden biridir. Koç Grubu Koç Üniversitesi’yle Teknoloji Transfer Ofisi aracılığıyla ortak Ar-Ge projeleri yürütmekte, bu projelerden çıkan buluşlar da projeyi destekleyen firmalara lisanslanarak ticarileştirilmektedir. 45 patent başvurusu, 7 tescilli patenti, 6 tane şirket ortaklı patent başvurusu ve 2 adet gelir elde ettiği lisansı bulunmaktadır. Grubumuzda akademik inovasyonun diğer bir örneği de elbette İntertram. Koç Üniversitesi buradaki hissedarlığı ve yönetim rolünün yanı sıra, projelerin değerlendirilmesi ve geliştirilmesi aşamalarında yetkinlik alanlarında uzman desteğiyle İntertram’ın başarısında önemli rol oynuyor.

Türkiye’deki girişimcilik ve inovasyon ekosistemini genel olarak nasıl değerlendiriyorsunuz?

Türkiye’de 2009-2010 döneminden sonra yatırımcı-girişimci ekosistemi oluşmaya başladı. Son üç yıldır Türkiye’de iyi üniversitelerden çıkan insanların yüzde 20-22’si “Kendi işimi kuracağım” diyor. Bu mutluluk verici. Çünkü Türkiye kendi genç patronlarını yaratıyor. Bu genç patronlar başka genç profesyonellere hem istihdam yaratıyor hem de ekonomiye çok büyük bir katkı sağlıyor. Tabii eğer gerçekten ürünleriyle ve servisleriyle bir değer yaratabilirlerse.

”
Topluluk olarak bir inovasyon stratejimiz, bir programımız ve kendimize özgü olarak geliştirdiğimiz bir inovasyon modelimiz var artık.



”

Aile şirketleri var olan iş modellerini kopyalamayı değil, yeni iş modellerini hayata geçirmeyi hedeflemeli.

Tüm bu unsurlar üzerinden Türkiye’de aile şirketlerine inovasyon bariyerini aşmaları için tavsiyeleriniz neler olur?

Türkiye orta gelir tuzağına düşmeden, kişi başına milli gelir bakımından gelişmiş ülkelerle arasındaki farkı hızlı bir şekilde kapatabilmesi için, ekonomisinde yüksek katma değerli ürün ve hizmetlerin payını artırmak zorunda. Burada da teknoloji ve inovasyon anahtar unsurlar. Halen ülke ekonomisinde aile şirketlerinin büyük pay sahibi olduğu dikkate alınır ise, aile şirketlerine bu dönüşümü hayata geçirme konusunda önemli rol düşüyor. Aile şirketleri var olan iş modellerini kopyalamayı değil, yeni iş modellerini hayata geçirmeyi hedeflemeli. Her ne yapıyorlar ise sadece yerel rakiplerine göre değil, dünyada en iyi şekilde yapmayı hedeflemeli. Şirketin

hissedar ve tepe yönetim kademesinin bu vizyonu paylaşması ve bu yönde liderlik yapması, en önemli faktör. Sonraki adım ise inovasyonu tesadüflere bırakmamak, sistemli bir şekilde ele almak. Bunun da aslında reçeteleri belli, şirketlerin yapması gereken sadece kendi şartlarına adapte etmeleri. Başlangıçta bir girişimcilik ürünü olarak ortaya çıkan aile şirketleri, başarılı olup büyüme sürecine girdiklerinde kurumsallaşma bir zorunluluk olarak ortaya çıkıyor. Ancak girişimcilik ruhunun kaybedilmemesi, yukarıda bahsettiğim kurum içi girişimcilik kavramının geliştirilmesi lazım. Doğru liderlik ve sistem bir araya geldikten sonrası çok daha kolay. Çalışanlar, özellikle yeni nesiller, inovasyona çok daha açık. İnovasyona değer veren, teşvik eden bir çalışma ortamı, önemli bir motivasyon unsuru.



ENDEAVOR TÜRKİYE

AİLE ŞİRKETLERİNE İNOVASYON MODELLERİ

Aile şirketlerinin inovatif olabileceğine inanmakla kalmıyor, bu modellerin adaptasyonunun teşvik edilmesi gerektiğini düşünüyoruz.

Aile şirketleri inovatif olabilir mi? Kemikleşmiş yapılarda inovasyon nasıl yakalanır? Bu sorulara girişimcilik tarafından yaklaşarak konuya farklı bir bakış açısı getirebiliriz. İnovasyon ve girişimciliğin el ele yürüyen iki olgu olduğu söylenebilir; keza girişimcilik inovasyonun kollarından biri olduğu gibi, bir girişim başarı ve devamlılık için inovasyona ihtiyaç duymaktadır. Birçok başarılı şirket ve girişimci faaliyet gösterdikleri alanlara Ar-Ge'yi dahil ederek iş modellerine inovatif bir yaklaşım getirmişler ve yeni, sürdürülebilir ürün ve hizmetlerin doğmasına sebep olmuşlardır. Burada farklı türde yaklaşımlar söz konusu. Ar-Ge'ye yatırım yapmak veya araştırmayı dış kaynaktan temin etmek mümkün olduğu gibi, temel uzmanlık tabanlı yeni girişim başlatmak da bir yöntem.

Satın alma/yatırım yöntemiyle inovasyonu yakalamak dünyada özellikle büyük şirketlerde gördüğümüz etkili bir yöntem. Türkiye araştırma konusunda yetkin sayılsa da geliştirme ve ticarileştirme alanlarında ciddi eksiklikler bulunmakta. Büyük şirketler bu eksiklikleri iki farklı şekilde gidermeyi seçebiliyor: Ar-Ge'ye yatırım yapmak veya "araştırma"ya odaklanan küçük şirketleri satın alıp bünyelerine katarak Ar-Ge'yi sürdürmek. Büyük şirketler her iki seçenekte de dört ana hedefe odaklanırlar:

- A) Ürün geliştirme
- B) Süreç iyileştirme
- C) Pazara ulaşma
- D) İnovasyon

Ülkemizde Arçelik gibi şirketler bu yöntemleri uygulayarak modellerini başarıyla sürdürmekte ve öte yandan Ar-Ge odaklı şirketlere destekte bulunmaktadır.

Bir başka yöntem ise girişimci ruhunu devam ettiren aile şirketleri tarafından uygulanıyor: Temel uzmanlık tabanlı, katma değerli yeni girişim başlatmak. Genellikle girişimci bir ailenin ikinci neslini oluşturan bu örneklerden ülkemizde oldukça başarılı olanları var. Örnekler vermek gerekirse; Mavi Jeans, hikâyesine denim-kot üretimiy-

le başlayarak perakende dünyasına adımını atıp bir dünya markası haline geldi. Aynı şekilde çoğumuzun yakından bildiği Rebul, eczacılık alanındaki deneyim ve bilgisini "Rebul Atelier" ile yeni bir kanala; kozmetiğe yöneltti. Step Halı, 100 seneye yakın antik halıcılık bilgisini "miras bırakılan halı" formatından ev tekstili trendinin bir parçası haline getirmeyi başardı. Ek olarak, her biri Endeavor Girişimcisi seçilmiş başarılı örneklere bakalım: Petfor, Takawear ve Nefista. Her üç girişimci de, aile yadigarı bilgilerini kullanarak yepeni ürünler ve markalarla ortaya çıktılar. Petfor, yalıtım

malzemeleri üreticiliğinden hareketle pet şişe geri dönüşüm tesislerini kurdu ve şu anda alanında en bilinen markalardan biri haline geldi. İzmirli girişimci şirket Takawear ise, yine aileden gelen üst kalite tekstil üretimi bilgisini markalaştırdı. Ürünlerinde geleneksel Türk dantel tekniği "oya"yı kullanarak bu tekniği kullanan ustalara ve bu sanatın devamına da katkıda bulunuyor. Son olarak Nefista, öncesinde Superfresh ile girdiği dondurulmuş gıda pazarına yeni bir marka ve ürün kazandırdı. Börek gibi Türk sofralarında çok tüketilen bir ürünü alıp işlenmiş donmuş gıda olarak tüketicilere sundu. Öte yandan, aile şirketi olmasa da Baydöner, yine bu yöntemle nispeten daha genç bir hedef kitleye odaklanan Burgola markasını çıkardı.





”

Aile şirketlerinin sağladığı engin bilgi avantajının kullanılması, inovatif yaklaşım ve çözümlere bir adım önde başlamak demek.

Bahsettiğimiz model gerek satın alma/yatırım olsun, gerekse temel uzmanlık tabanlı veya değer zinciri inovasyonu ile yeni girişim olsun, hepsi örnek alınabilir, uygulanabilir ve birçok farklı alana fayda sağlayan modellerdir. KOBİ'ler ilk iki modeli uygulayarak hem kendileri inovasyonu yakalayabilir hem de Ar-Ge'nin ticarileştirilmesi ve geliştirilmesine destek olabilirler. Öte yandan, ikinci modelde bahsettiğimiz know-how'ı Ar-Ge ile evrimleştirmek tam anlamıyla bir girişimci bakış açısı gerektiriyor. Aileden gelen

bilgilerin, iş ve yönetim modellerinin yerleşip kemikleşmesi çok kolay olsa da, dünyamızın hızla değişen trendleri hızlı adaptasyonla birlikte çitayı yükseltmeyi gerektiriyor. Ayrıca, aile şirketlerinin sağladığı engin bilgi avantajının kullanılması, inovatif yaklaşım ve çözümlere bir adım önde başlamak demek. Bundan hareketle ve sağladığımız örneklerle, aile şirketlerinin inovatif olabileceğine inanmak kalmıyor, bu modellerin adaptasyonunun teşvik edilmesi gerektiğini düşünüyoruz.

“YENİLİKÇİLİĞİN KURUMSALLAŞMASI GEREKİYOR”

İstanbul Şehir Üniversitesi Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Bölüm Başkanı **Prof. Dr. Nihat Erdoğan**, aile şirketleri inovatif olabilir mi sorusunu cevaplamak için üç kişilik bir ekiple Türkiye’de yapılmamış bir araştırmaya girişti. Türk ekonomisinin temel taşı olan aile işletmelerinin sadece inovasyon değil, sosyal ve siyasi olarak ayrıntılı bir fotoğrafını çeken Erdoğan’la yakında tamamlanması planlanan araştırmasını konuştuk.

Neden böyle bir çalışmaya giriştiniz, sorduğunuz sorular nelerdir?

Yaklaşık 15 yıldır aile şirketleriyle ilgiliyim. İlk çıkış noktamız aslında aile şirketlerinde yönetimin devredilmesi ve sonraki kuşakların yönetime hazırlanması konusuydu. Yani bir kuşaktan ikinci kuşağa, ikinciden üçüncüye nasıl geçilebilir, bu dinamikler nelerdir? Böyle başladı ama zaman içinde aile şirketlerinde inovasyon başlığı öne çıkmaya başladı. Merak ettiğimiz konu aile şirketlerinin inovasyona ne kadar açık olduğu ve ne tür aile şirketi kompozisyonunun inovasyon üretmeye daha uygun sorusuydu. Özetle, aile şirketi büyürken, hangi kulvarda nasıl bir ilişkiler ağı şirketi daha yenilikçi yapıyor? İki aşamalı olarak araştırmayı kurguladık. Birinci aşaması nitel, yani derinlemesine bilgi toplayarak aile şirketlerindeki gelişim dinamiklerini anlamak. Bu aşamada topladığımız verilerden yola çıkarak oluşturduğumuz anketle de nicel ve-

ri toplamak. Bununla daha geniş bir kitleden genellenebilir veri toplamayı amaçlıyoruz. Şu anda birinci aşamayı bitirdik, ikinci aşamayı sürdürüyoruz. Ayrıca henüz zaman aralığına karar vermedik ama belli periyotlarla anketleri yenileyerek Türkiye’de aile şirketlerinin nereden nereye gittiğini önümüzdeki yıllarda araştırmaya devam edeceğiz.

Ekibinizi tanıtabilir misiniz?

Araştırmayı TÜBİTAK olarak gerçekleştiriyoruz. Fakültemizden, iki tane de araştırmacı öğretim üyesi arkadaşımız var, Yrd. Doç. Dr. Erkan Erdemir ve Yrd. Doç. Dr. Gökçen Arkalı Olcay. Benim başkanlığında, projeyi onlarla yürütüyoruz. Bir de TÜBİTAK’ın destek verdiği üç tane bursiyer var.

Kaç şirketle görüştünüz?

Nitel aşama için 17 şirketle mülakat yaptık. Bu sayıya ulaşıncaya,



aradığımız veriyi topladığımızı kanaat getirdik. Nicel çalışma için 500 şirket hedefledik. Şimdiye kadar 100'ün üstünde şirketten veri topladık. Fakat burada, çok özel bilgiler istemediğimiz halde şirketlerden veri toplama konusunda zorlanıyoruz. Şirket sahipleri veri paylaşımı konusunda yeteri kadar açık değil. Böyle kısıtlar olunca da, Türkiye'yi aile şirketleri bakımından rakamlarla açıklamak çok da kolay olmuyor.

Şirketler veri paylaşımı konusunda neden bu kadar muhafazakâr?

Öncelikle sanırım alışkanlıkla alakalı. Bizimle veri paylaşmayan şirket muhtemelen kendi içinde de benzer sorunlar yaşıyordur. İkincisi, Türkiye'de kayıtlar yeteri kadar şeffaflaşmış değil. Ayrıca veri altyapısı bakımından sorun olduğunu düşünüyorum. Yani istese de bazen vermekte zorluk çekiyor.

Şirketleri nasıl seçiyorsunuz, kıstaslar nedir?

Üç temel ölçü koyduk. Birincisi ailenin yüzde 50'den fazla

hisseye sahipliği, yani ailenin hâkim ya da tek ortak olması. İkinci kriter, 25 yıldan daha uzun ömrü olması. En azından ikinci neslin çalışmaya başladığı bir aile şirketi olması gerekiyor. Üçüncüsü de şirketin 50 ve üzeri çalışanı olması. Bu da şirketin belli bir ölçüğe ulaştığını gösteriyor.

Sonuçlara geçerse, aile şirketlerinin güçlü ve zayıf yanlarını nasıl sıralarsınız?

Güçlü yanlarında, ailelerin şirketi sahiplenmesi en önemli özelliklerden biri. Yayılmış bir ortaklık yapısı olmadığı için şirketin genel gidişi konusunda ailelerin ciddi bir sahipliği vardır. İkincisi, işe sonradan girmedikleri, uzun yıllar emek harcadıkları için kendi sektörlerinde belli birikim ve ilişki ağına sahipler. Bunları çoğaltabiliriz ama geçmişlerinin köklü olması ve kendilerini adamaları iki temel avantajdır.

Zorluklar neler?

Kısıtların başında belli büyüklüğe ulaşıktan sonra kurumsal-

laşma konusu geliyor. Yani avantaj olarak saydığımız sahiplenme konusu, bir evreden sonra ciddi bir dezavantaja dönüşebiliyor. Kurucu irade kendisinde toplanan gücü, sonraki nesille paylaşma konusunda isteksiz davranabiliyor. Dolayısıyla nesiller arası geçiş, şu anda en ciddi dezavantajlardan bir tanesi. Özellikle üçüncü nesil işe dahil etme konusunda aile şirketleri ciddi şekilde sorun yaşıyorlar.

Üçüncü nesilde neden sorun çıkıyor?

Birinci ve ikinci nesil arasında kültür farkı çok fazla değildi. Ama şu anda yönetici aile üyeleri, üniversite çağındaki üçüncü neslin aile işletmesinde istihdamı konusunda tedirginler ve yeteri kadar yöntem geliştirebilmiş değiller. Tek yapabildikleri şikâyet etmek. "Bunlar rahat içinde büyüdüler, bunları nasıl çalıştıracacağız?" Doğru tespit ama bunun nasıl olacağıyla ilgili biraz hazırlık yapmaları gerekiyor. Doğal olarak büyüme sürecinde işe odaklanan aile, yıllar içerisinde bu tarafları ihmal ediyor, ihtiyaç olduğu zaman da geç kalınmış olabiliyor. Aile şirketleri için, işin büyütülmesi kadar sonraki nesillerin işe dahil edilmesi, işe hazırlanması konusunun da aile gündeminde olması gerekiyor. İkinci olarak sisteme yeniliğin girmesi, dışarıdan profesyonel istihdam etme meselesi çok kolay yönetilebilen bir şey değil. Burada sorunlar var. Belli büyüklüğe ulaştıktan sonra dışarıdan profesyonel dahil edebilen işletmelerin daha fazla atılım yaptığını görebiliyoruz. Aile şirketlerinin dinamiklerini kavrayamayan, daha kurumsal şirketlerde çalışmış yöneticilerin de bazen sorun doğurduğunu görebiliyoruz. Aile şirketinin bir ilişkiler ağı var, bir profesyonelin bunu kurumsal firma gibi algılaması sorun çıkarabiliyor. Kurumsal şirketlerden gelen yöneticinin aile şirketlerinin dinamiklerini dikkate alan bir tarz geliştirmesine ihtiyaç var. Dolayısıyla aile şirketleri profesyonel istihdam etmekte zorlanıyor, profesyonel buna hazır değil. Fakat sonunda bazı şirketler çeşitli mücadelelerden sonra üst düzeylerde yönetici istihdam etmeyi öğreniyor. Bu zor ve zahmetli bir süreç. Bazıları da bunu yapamadığı için tekrar içe kapanmaya başlıyor.

Bu tespitler ne ölçüde Türkiye'ye özgü?

Büyüme sürecindeki kurucunun merkezi rolü, gücü paylaşmak istememesi dünyada da çok temel bir bulgu. Fark şu: Sorunların çözüm süresi kültürlere göre

uzuyor ya da kısalıyor. Türkiye'de süre daha uzun; kurucu, sahipliği bırakma konusunda daha az istekli. Hisse verme konusu çok erteleniyor. Belki kurucular bunu yönetemeyeceklerini düşünüyorlar. Kişilerin hisseleri oranında kâr alması, yaptığı işin karşılığı olarak maaş alması uygulaması Türkiye'de biraz geç devreye giriyor. Bunun biraz da kültürel tarafı var. Türkiye'de aile büyüğünün rolü saygı anlamında daha merkezi. Aile reisi "babacan otoriter"dir. Bir taraftan kontrolü bırakmaz ama ailenin bir ihtiyacı varsa hesap kitap yapmadan o ihtiyacı karşılama hassasiyetini gösterir. Böyle bir dinamiğin olduğu yerde, hisse dağıtımını çok anlamlı gelmiyor ona. Ama daha bireyci toplumlarda hisse dağıtılır, herkes kendi hissesi oranında kendi hayatını düzenler.



Profesyonel yöneticinin katılmasına kolay kolay izin verilmese bile dışarıdan danışmanlığa açık mı şirketler?

Aileler belli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra kendilerinin yetmediğini fark ediyorlar. Çözüm olarak başarılı gördükleri yöneticileri kendi sistemlerine dahil etmek istiyorlar ya da bunun danışmanlık gerektirdiğini görüyorlar. Fakat şöyle bir risk var: İlk çalışılan danışmanlardan genelde gerektiği kadar faydalanılmıyor. Bunun bir tarafı aile şirketinin faydalanamaması, diğer tarafı da danışmanların aile şirketinin dinamiklerini kavrayamadan genel geçer reçeteler sunması. Ama asıl sıkıntı, ertelenmiş sorunlar. Danışmanla beraber bu sorunlar konuşulmaya başlanıyor. Bu evrede genellikle sorunların çözülmesinden önce var olan sistemin sürdürülmesi gibi bir eğilim ortaya çıkıyor. Çıkan sorunların kaynağı olarak da danışmanları suçlayıp kendilerini temize çıkarabiliyorlar. Bu fazlaca yaygın; pandoranın kutusunu açıyor danışmanlar. Yüzleşmeyi çok istemeyebiliyorlar ya da onu yönetebilecek donanıma sahip olmayabiliyorlar. Bir de Türkiye'ye özgü, aile sorunu yaşanmasının istediği için de bazen işletmedeki hızın düşürülmesi ama ailedeki huzurun bozulmaması öne çıkabiliyor.

Ne gibi örnekler var bununla ilgili?

Mesela işletmecilik açısından baktığınız zaman bir görevin gereklerine sahip birini istihdam etmeniz lazım. Bir kurucu babasınız, üç çocuğunuz var ama üçü de aynı donanımda de-



ğil. Üç şirketiniz var, her birini bunların başına getiriyorsunuz. Oradaki yöneticiler açısından bakıldığında zaman o pozisyonu dolduracak kişiler değil. Aslında bunu şirketin sahibi de görüyor. Ama başka bir şeyi daha gözetiyor. O üç çocuk, işten çıktıktan sonra bir araya geldiklerinde kadınların kendi eşleriyle ilgili kıyaslamaları, oradaki eşitlik, bunların yönetilmesi çok kolay değil. Aile reisi bunu gözettiği için bazen layık olmasa da bazı çocuklara bazı sorumluluklar vermek zorunda hissedebiliyor. Bu işletme dili bakımından çok doğru değildir. Ama ailenin devamı bakımından orada böyle bir rasyonalite geliştirebiliyor.

Yenilikçilik konusunda tablo nasıl?

Bizim bu konuda tespitimiz ilk neslin daha çok tedrici olarak yenilik yaptığı yönünde. İstisnalar da var ama genel olarak çok fazla risk almadan, asıl işi neyse onun üzerine küçük iyileştirmelerle yenilik yapıyor. İkinci nesil, sisteme dahil olduğu zaman Ar-Ge ve yenilikçilik daha çok öne çıkıyor.

Bu çerçevede Türkiye’de değişen hangi sosyal koşullar inovasyonu zorunlu kılıyor?

”
Belli büyüklüğe ulaştıktan sonra dışarıdan profesyonel dahil edebilen işletmelerin daha fazla atılım yaptığını görebiliyoruz.

Toplumsal beklentiler, teknolojiye değişim hızı, yoğun rekabet tüketiciyi daha güçlü hale getirmeye başladı. 1980’li yıllarla beraber Türkiye’de üretim, tedarik yapabiliyorsanız çok kolay müşteri bulabiliyordunuz. Dolayısıyla üretilebilmek, işi başlatmak önemliydi. 1990’lar, hatta 2000’li yıllarla beraber satılabilmek, pazarlama öne çıkmaya başladı. Üretmek eskisi kadar zor bir şey değil, çok kolaylaştı. Geldiğimiz noktada, müşteri çok belirleyici. Yeni ürünleri bulmak zorundasınız, bu da firmaları daha zorlamaya başladı. O yüzden yeni ürün üretme, yeni pazarlama teknikleri üretme konusunda inovatif olmaya ihtiyaç var. Anahtar kavram da artık inovasyon olmaya başlıyor. İnovasyon da uzun birikimden sonra ortaya çıkan bir şey. Hemen birkaç şey tasarlayınca olacak şey değil. Geçmişiniz ne kadar derinse, inovatif olmak için o kadar avantaj olabiliyor. Bu “yeni şirketler inovatif olamaz” anlamına gelmiyor. Yeni şirketlerin inovatif olacağı sektörler var, özellikle bilişim sektörü.

İnovasyon için şirketlerin ölçeği büyütmesi gerekiyor dediniz. Nereden başlamak gerekir buna?

Şirketler ilk kurulduğu yıllarda küçük iyileştirmelerle satış ya-



pabiliyordu. Ama şu anda öyle bir ortam yok artık. Hem bilişim teknolojisi, hem rekabet, hem tüketici isteklerindeki değişikliklere paralel olarak küçük iyileştirmeler avantaj olmaktan çıktı. Pazara yönelik bilişim teknolojisi kullanarak yenilikler yapıp üründe, süreçlerde, yöntemde farklılıklar oluşturmak gerekiyor. Bunu yapabilmek için de belli bir ölçüğe gelmek gerekiyor. Bunun artık birkaç kişinin işi olmaktan çok, kurumlarda belli bir departmanın işi olması gerekiyor. Departman tek başına yeterli değil ama kolaylaştırıcı. Bu da bir maliyet ama yapılan yeniliklerle beraber o maliyet çıkartılabilir gibi görünüyor. Kaç kişinin çalıştığı önemli olmayabilir ama artık yenilikçiliğin kurumsallaşması gerekiyor. Tesadüfen, birkaç kişinin işi olmaktan çıkarılıp sürdürülebilir bir hale gelmesi lazım. Çünkü bundan sonra hep lazım olacak. Hem insan kaynağı, hem de mekanizma bakımından inovasyonu teşvik eden bir şirket kültürünün oluşturulması gerekiyor. Şirketler de bunun farkına varıyor. Özellikle şirketlerin birinci ajandası pazarda yayılmak. Bunun için fark oluşturmak gerektiğini ve fark oluşturmak için inovasyona ihtiyaç duyduklarını görüyorlar.

İnovasyon için şirket nereye bakabilir?

Her şirketin kendi konumunun, ayırt edici vasıflarının farkına varıp gelecek kurgusunu bunların üzerine inşa etmesi gerekiyor. İnovasyon da böyle. İkinci olarak başka güçlü yönü olan şirketlerle işbirlikleri araştırılmalı. Bu da bugünün bir zorunluluğu. Siz üretimde çok güçlüsünüz, pazarda zorlanırsınız; başka firma da pazarlamada iyidir. İki tarafın gücünü birleştirip yeni bir atılım yapması da düşünülmesi.

İnovatif olmayı kolaylaştıran faktörler nelerdir?

İlk olarak ürün veya hizmet yoluyla belli büyüklüğe ulaşmış ve geçmişe sahip şirketlerin inovasyon potansiyeli olabileceğini düşünüyorum. O birikimin üzerine dışarıdan yönetici, Ar-Ge uzmanı taşıyarak ya da birim oluşturarak ileri taşıyabilirler. Böyle bir altyapıya ihtiyaç var. İkincisi, hata yapma korkusuyla bir şey denememe eğilimi yerine yeniliği teşvik eden bir kurum kültürüne ihtiyaç var. Üçüncüsü de zihni inovatif işleyen, sadece aileden değil dışarıdan beyinlerin sisteme dahil edilmesi gerekiyor. Bunu da yapısal düzeyde kişilere bağımlı olmaktan çıkarıp mekanizma haline getirmek gerekiyor.

Nesiller değiştiğinde ne gibi bir algı farklılaşması yaşanıyor?

İlişkiler açısından birinci nesil daha kapalı. İlk nesil için, dünya kendi çevresiyle sınırlı. Ama biliyoruz ki aynı sanayicinin çocuğu, başka ülkelerden insanlarla iş yaptıkça ufku genişlemeye başlıyor ve dünyayı başka türlü algılamaya başlıyor. Bir yandan da ikinci nesil daha yüksek eğitilmiş olmaya başladı ve dil bakımından daha geniş bir zeminde iş yapmaya başladığı için olayları algılama biçimi de farklılaşıyor. Şimdiki gençlerin ufku göre pazar, artık tüm dünya. Burada şu çok önemli: Aile şirketi olarak, birikim üzerine uluslararasılaşmayı koyabilmemiz çok önemli. İkinci neslin de küçümsemek yerine kurucuları anlaması lazım. O birikim çok önemli. Ben aile işletmelerindeki iş yapma geleneğinin çok önemli olduğunu düşünüyorum. Bu gelenek, ciddi biçimde güven ve ilişki sermayesi getiriyor. Yeni neslin de bunu göz ardı etmeden, ölçüğüne çok takılmadan o birikimi alıp daha yukarılara doğru taşıması lazım. Öyle bir isteklilik var. Onu da sağlayan aldıkları eğitim, sahip oldukları ilişkiler, uluslararasılaşma çabaları. Bunu yaparken de üretilen çıktının sadece aileye değil içinde buldukları topluma katkı olduğunu da unutmamak gerekiyor.

“Birinci nesil genel olarak çok fazla risk almadan, asıl işinin üzerine küçük iyileştirmelerle yenilik yapıyor. İkinci nesil, sisteme dahil olduğu zaman Ar-Ge ve yenilikçilik daha çok öne çıkıyor.”



AİLE İŞLETMELERİNİN ÜÇ BOYUTU

Uluslararası Aile Şirketleri İletişim Ağı'nın Türkiye paydaşı olan Aile İşletmeleri Derneği (TAİDER) Yönetim Kurulu Başkanı **Şerife İnci Eren** aile şirketlerinin yenilikçiliğin önündeki engelleri nasıl aşabileceğini anlatıyor.

TAİDER'i kısaca tanıtır mısınız?

Aile İşletmeleri Derneği (TAİDER) 40 kurucu ailenin bir araya gelmesiyle Ağustos 2012'de kuruldu. Merkezi İzmir'de. 29 ülkede örgütlenmiş FBN-I' in (Family Business Network International -Uluslararası Aile Şirketleri İletişim Ağı'nın (www.fbn-i.org) Türkiye paydaşımız.

Derneğin amaçları nelerdir?

Aile şirketlerinde bilginin üretilmesi, teşvik edilmesi ve yayılması, aileler ve şirketler arasında paylaşım, iletişim ve ilişki ağı imkânlarının geliştirilmesi, ulusal ve uluslararası aileler arasında deneyim ve en iyi uygulama örneklerinin paylaşılması, aile şirketlerinin kurumsallaşması, kârlı sürdürülebilir büyümesi ve gelecek nesillerin desteklenerek ülkemizin ekonomik kalkınmasına katkı sağlanması, ulusal ve uluslararası zirvelere katılım, staj, vb olanaklarının sağlanması, ülkemiz ekonomisinin sağlıklı ve istikrarlı yapısını desteklemek amaçlarımız arasındadır.

FBN-I ile yurtdışında ne gibi işbirlikleri geliştiriyorsunuz?

Merkezi İsviçre'de olan FBN-I, aile işletmelerine destek vermek için 26 yıl önce kuruldu. Farklı sektörlerden, 8500 aile ile aile şirketlerinin kuşaklar boyunca gelişimine destek vermek üzere çalışmalarını sürdürüyor. FBN-I tarafından her yıl düzenlenen dünya zirvelerine sadece FBN'ye üye iş aileleri katılabiliyor. Bu yıl FBN-I Dünya Zirvesi'nin 26'ncısı 24-27 Ekim tarihlerinde Montrö'de gerçekleşecek. TAİDER üyeleri bu zirveye katılarak tüm dünyadaki FBN üyesi iş aileleriyle iletişim kurup deneyimlerini paylaşabilecekleri gibi, alanlarında uzman dünyaca ünlü konuşmacı ve iş ailelerini yakından tanıma imkânı edinecekler. Bu yılki zirvede, Türkiye'nin önde gelen iş ailelerinden biri, deneyimlerini aktarmak üzere konuşmacı olarak yer alacak. Ayrıca, TAİDER gelecek nesil üyeleri FBN-I paydaşı olan ülkelerde staj yapma ve farklı şirketlerde tecrübe kazanma fırsatına sahip olmaktadır.

Türkiye’de aile şirketlerinin temel sorunları olarak siz hangi faktörleri gözlemliyorsunuz?

Aile şirketlerinin temel sorunlarının sadece Türkiye’ye özgü değil, evrensel olduğunu söyleyebiliriz. Aile ve iş çok farklı dinamikleri olan iki farklı kavram olmasına rağmen, “Aile şirketi” olunca, aile ve işin iç içe geçmiş ilişkileri oluyor. Dolayısıyla, önce bu iki sistemi iyi anlayarak ve fark ederek ilerlemek lazım. Çoğunlukla bu gözden kaçırılıyor. Bunun dışında, kısa dönem kârlılık yerine aile şirketi uzun dönem işin sürdürülebilirliğine, mülkiyete ve idarenin bir nesilden diğerine aktarılmasına önem verir ve dikkat eder. Aile işinin gelecek nesillere aktarımı sadece finansal varlıkların değil, aynı zamanda sosyal ve kültürel sermayenin, işin etik değerlerinin ve iş alanındaki iletişim ağının aktarımını da içerir. Bu nedenle aile şirketleri kurumsallaşma yolunda iş, ortaklık ve aile boyutlarının birbiriyle örtüşen, bir o kadar da ayrılan noktalarını tespit etmek ve üzerinde çalışmak durumundadırlar. Ülkemizde üçüncü kuşağa geçiş ortalamasının yüzde 3-4 seviyelerinin altında olduğunu bilerek bu sürecin planlanması, yönetilmesi genç neslin ve profesyonelin yetiştirilmesi geleceğimiz için en önemli konular arasında.

Yurtdışındaki aile şirketleriyle Türkiye’dekiler arasında ne gibi farklar var?

Aile işletmeleri iş yapılanmasının en baskın unsuru olup, vazgeçilmez iş modeli olarak ülkemizde olduğu gibi tüm dünya ekonomilerinde kritik bir rol oynar. Ülkelerin gelenek, yasal ve ekonomik düzenlemelerine göre farklılıklar olsa da genel anlamda aile işletmelerinin üç boyutuyla (Aile-İş-Ortalık) ilgili konularının evrensel olduğunu söyleyebiliriz. Dünya zirvelerinde izlediğimiz gibi aile şirketleri global boyutta da ülkemizdekilerle benzer zorluklarla karşılaşmakta. O nedenle, eğitim, bilinçlendirme, bilgi aktarımı, evrensel en iyi uygulamaların yaygınlaştırılması, yaşama geçiril-

mesi ve takibi gibi uluslararası alanda uygulanan yöntemlerle Türkiye’de uygulananlar arasında temelde farklılık yok.

Türkiye’de aile şirketleri kurumsallaşma bakımından neden geri kalıyor? Eksikler neler?

Aile şirketleri ülkemizde GSMH’nin en az yüzde 75’ini, istihdamın da yüzde 85’ini sağlıyor. Girişimcilerin yüzde 90’ının aile şirketleri olduğu ülkemizde aile şirketlerinin sürdürülebilirliği ulusal ekonominin kalkınması ve gelişmesi için çok önemli. Yapılan araştırmalara göre dünyada aile şirketlerinin yüzde 30’u ikinci kuşaklara ve ancak yüzde 3-4’ü üçüncü kuşaklara devir olabilmişken, Türkiye’de bu oran daha düşük. Capital’in 16 yıldır sürdürdüğü, Türkiye’nin en büyük 500 özel şirketi araştırmasına göre, listeye her yıl giren şirketler arasında kalıcı ve sürdürülebilir büyümeyi yakalayan şirketler, toplamın sadece yüzde 4,5’ini oluşturuyor. Ekonomik kaynakları çok kısıtlı olması nedeniyle maalesef aile işletmelerinin kurumsallaşma ile ilgili yatırımlara vakit ve kaynak ayıramadığını görüyoruz. Bu noktada TAİDER, aile işletmelerinin ülke ekonomisine yapacakları katkı itibarıyla, sürdürülebilirliklerinin sağlanmasına dönük olarak bu konularda farkındalığın artması ve gerekli bilinçlenmenin sağlanması için çalışıyor.

Türkiye’de aile şirketlerinde yönetimin yeni nesle devri sırasında ne gibi sorunlarla karşılaşılıyor? Bu sorunları aşma yönünde şirketlere önerileriniz neler olur?

Özellikle birinci nesilden ikinci nesle geçiş sürecinde bu sorunlar daha fazla görülüyor. Maalesef aile şirketlerimizde yönetimin devri kaçınılmaz bir olgu olmasına rağmen, devir planları hâlâ pek çok aile şirketinde bir tabu olarak görülüyor.



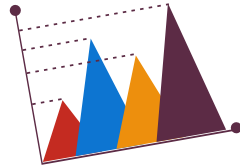
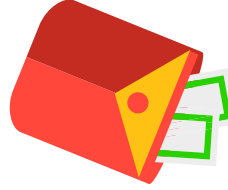
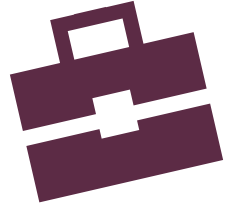
Aile bireylerinin farklı beklentilerinden kaynaklanan tutucu yönetim tarzının etkilerinden korunmuş ve yeniliklere açık profesyonellerin rasyonel yönetim tarzının hâkim olduğu işletmelerin sağlıklı büyüdükleri görülüyor.



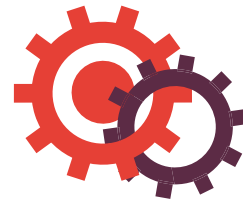
Kurucunun kendisiyle özdeşleşen işletmenin devri, gücün devredilmesi olarak düşünülüyor. Oysa devir planının şirketin geleceği için mutlaka önceden ayrıntılı olarak tüm ilgili aile bireylerinin katılımıyla yapılması gerekiyor. Bu plan, işletmenin geleceğiyle ilgili ve devir zamanı geldiğinde tüm aile bireylerinin kabul ettiği bir rehber olarak uygulanmalı. Aksi takdirde, bu sürecin yönetiminde yapılan hatalar ya da sürece hazırlıksız olunması durumunda, aile ve işletme içerisinde meydana gelen çatışmalar nedeniyle işletme büyük zarar görüyor. İstatistikler aile şirketlerinin nesiller arası devir süreçlerinden başarıyla çıkması halinde süreklilik sağlayabildiklerini gösteriyor. Bu çerçevede, aile içi ilişkilerle birlikte şirketin kurumsal bir yapıya sahip olmasını sağlayabilecek, nesilden nesle geçiş süreçlerini düzenleyecek bir aile anayasası oluşturulması önemli. Aile anayasası; aile ve işletme yönetimi, aile-işletme ilişkileri gibi konularda bir rehber görevi gören, aile üyeleri tarafından kabul edilen, tüm aile içi ilişkilerde ve işletme yönetiminde olası sorunların aşılmasında çok önemli bir araç.

Yenilikçi olmanın önünde aile şirketi olmaktan kaynaklanan engeller nelerdir, bunlar nasıl aşılabılır?

Günümüzde başarılı olmak isteyen işletmeler; esnek, yenilikçi, kendini yerel pazarla sınırlamayan, Ar-Ge faaliyetlerine önem veren, ekip çalışmasını destekleyen, sağlıklı büyümeyi amaçlayan, kay-



naklarını etkin kullanan, müşteri odaklı şirketler olmak zorundalar. Bir başka deyişle, işletmeler mevcut piyasa koşulları içerisinde kendilerini sürekli yenilemek ve geliştirmek durumundalar. Bu değişim, insan kaynaklarından yönetim yapısı, üretim ve pazarlama tekniklerine kadar çok geniş bir yelpazeyi içerir. Ancak yenilikler karşısında, bazı durumlarda kurucuların veya mevcut yönetici neslin egemen ve muhafazakâr olması nedeniyle, kurallara ve standartlara aşırı bağlılık göstermeleri sorun çıkarabiliyor. Bu noktada, kurumsallaşmaya yatırım yapan işletmelerin gelişmelere ve değişikliklere daha kolay uyum sağlayabildiğini söyleyebiliriz. Aile bireylerinin farklı beklentilerinden kaynaklanan tutucu yönetim tarzının etkilerinden korunmuş ve yeniliklere açık profesyonellerin rasyonel yönetim tarzının hâkim olduğu işletmelerin sağlıklı büyüdükleri görülüyor. Sonuç olarak, piyasa koşullarının gelişen ve değişen şartlarına çabuk uyum sağlayabilen ve kurumsal bir yapıdaki işletmenin gelişmesi, rekabetçi bir yapıya sahip olması ve süreklilik kazanması mümkün olur.





“İLLA BENİM DEDİĞİM OLACAK” DEMEMELİ

Istanbul Kültür Üniversitesi'nde kurulan Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi (AGMER) aile şirketlerine eğitim ve danışmanlık hizmetleri sunuyor. Kurum 2000'den bu yana Aile İşletmeleri Kongresi'ni düzenliyor. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı **Prof. Dr. Durmuş Dünder**, aile şirketlerine profesyonellerle çalışmayı öneriyor.

AGMER'de hangi faaliyetleri yürütüyorsunuz?

Istanbul Kültür Üniversitesi kurulduğu yıldan itibaren aile işletmelerine çok sıcak bakan bir kurum. Bu konuda 2014'e kadar iki yılda bir düzenlenen toplam yedi ayrı kongre yapıldı. Şimdiye kadar akademik ve sivil kuruluşlar ile şirketlerden konuyla ilgili tebliğler ve sunular kongre boyunca sunuluyor, yapılan araştırmalar anlatılıyor ve konunun uzmanları kendi fikirlerini ortaya koyuyorlardı. Kongrenin sonunda ömrü 100 yılı geçmiş olan şirketlere de birer hatıra plaketi veriyorduk. Ama Türkiye'de ömrü 100 yılı geçmiş büyük şirket bulmak kolay değil. Artık çok küçük işletmeler kaldı, bunlar da daha çok gıda üzerine çalışan şirketler. Yapılan araştırmalarda gördük ki Türkiye'de yaklaşık yüzde 95 civarında şirketimiz üçüncü jenerasyonda kayboluyor. Biz de

üniversite olarak acaba onların uzun ömürlü olmalarına nasıl destek olabiliriz düşüncesiyle, kongrelerin dışında bu yıl eğitim ve danışmanlık hizmetlerine de girmeye karar verdik. Bu kararımızda gerek kongreler, gerekse diğer etkinliklerimiz sırasında özellikle aile şirketlerinden ve iş adamlarından gelen isteklerin de rolü büyük oldu.

Ne tür eğitimler veriyorsunuz aile şirketlerine?

Bu sene uzmanlar çoğunlukla ikinci jenerasyon konusu üzerinde duruyor. Çünkü üçüncü jenerasyona onlar geçecek ve bu da yürümüyor. Dolayısıyla aile anayasası, ikinci kuşağa geçiş, profesyonelle çalışma gibi alanlardaki sorunların üstesinden gelmek için eğitim planlarını gündeme alıyoruz. Ama genellikle

bunlar KOBİ seviyesinde çalışan aile şirketleri olduğu için ulaşmak ve duyurmak çok zor oluyor. Diğer yandan bu tip yeniliklere bu şirketler kapalı. Gidip anlatmanız, ikna etmeniz gerekiyor.

Neden kapalılar?

Eğitimlerde oradaki personelin belli bir zamanını alıyorsunuz. Firma sahipleri o zamana kayıp gözüyle bakıyor. O yüzden önce kendisinden başlayıp sonra profesyonelle geçen bir eğitim planlıyoruz. Birinci, ikinci ve varsa üçüncü kuşağı bir araya getirip onların fikirlerini almak, eğitim kurumları olarak aktarabileceğimiz konuları onlara aktarmak, önlerini açmak ve bunu örnekleriyle sunmak istiyoruz. Türkiye'deki üçüncü nesilde yüzde 95 olan kapanan aile şirketlerinin oranını azaltmak, bu şirketlerde sürekliliği sağlamak gerekiyor. Bu sürekliliği de ancak yeniliklere açık olarak, Ar-Ge'yle sağlayabilirsiniz. İlgilendiğimiz konular da bunlar zaten. İnovasyon bugüne kadar teknik dallarda daha çok ön plana çıktı. Biz sosyal bilimler fakültesiyiz ama sosyal bilimlerde de hizmet sektöründe de Ar-Ge çalışmalarına ihtiyaç var. Bu nedenle fakültede inovasyonla ilgili dersler koyuyoruz.

Gözlemlerinize göre aile işletmelerinin en temel sorunları hangileri?

Türkiye'de çok danışmanlık şirketi var ve bu şirketlerin çoğu kişisel. Çok başarılı örnekler var ama istisna. Genellikle belli bir konuda birikimi olan bir arkadaşımız danışman olarak piyasaya çıkıyor. Şirketlerin ihtiyacı var çünkü ona. Bire bir kişiyle temas etmek daha işlerine geliyor. Kapalı kutu çünkü. Kimi zaman patron, kendi düşüncelerini ona aktarıyor, hiç kimse duymadan yapmak işine geliyor. Biz onun biraz açılması taraftarıyız. Sadece patronla o danışman arasında yürümesin işler. O şirkette arkadan gelen ikinci, üçüncü kuşaklar, şirket profesyonelleri de danışmanlık alsın. Çünkü aile içinde bazı anlaşmazlıklar varsa bunun ortadan kaldırılıp yönetimin profesyonellere devredilmesi öneriliyor. Peki profesyonel yönetim nasıl seçilecek, onlarla ilişkiler nasıl olacak? Dolayısıyla biz bu konularda kendilerine yardımcı olmaya çalışacağız. Onun için de Ekim ayında birinci, ikinci, üçüncü kuşakları ve profesyonelleri bir araya getiren bir toplantı düzenleyeceğiz. Yurtdışından uzman bir danışmanın konuşmasından sonra iki grup halinde çalışma olacak. Birinci grup; birinci kuşak, pro-

fesyonel yönetici ve uzmandan oluşacak. Paralel oturum da da ikinci kuşak bunlarla bir araya gelecek. İki oturum bittiğinde moderatörler ortak sonuçları dinleyicilere aktaracaklar. Birinci ve ikinci kuşak farklılıkları ortaya çıkacak. İki kuşağı bir araya aldığınızda gençler genellikle babalarının yanında konuşmuyor çünkü.

Birinci kuşak ikinci kuşağa yetki vermeyi neden uygun görmüyor?

Ben profesyonelleşiyorum diyor ama gerçekte profesyonelleşmiyor. Belli kadrolara o profesyonelleri alıyorlar ama çok fazla yetki vermiyorlar. Hâlâ yönetim kurulu kendisi, kararları kendileri alıyor. Profesyoneller onların aldığı kararların uygulayıcısı oluyor. Birinci nesil (baba) her türlü zorlukla karşılaşmış ve şirketi belli bir yere getirmiş. Evladı bile olsa arkadan gelen nesil sanki ona zarar verecekmiş gözüyle bakıyor. Onun için de çok fazla yetki ve sorumluluk vermiyor. Birinci ve ikinci kuşak çatışması buradan kaynaklanıyor. Yetki verse bile, ikinci kuşak da baştaki zorlukları yaşamadığı, her şeyi hazır bulduğu için işin kıymetini çok fazla bilmiyor, çok fazla mücadeleye girmiyor. Üçüncü kuşakta batmanın en büyük sebeplerinden biri bu. Burada ikinci kuşağı hazırlamak lazım. Profesyonel kadroyla çalışmayı benimsemek, ikinci kuşağı da bu işin ne kadar zorluklarla kurulduğuna ikna etmek gerekiyor.

Biz bu rolü üstlenmeye çalışıyoruz eğitim kurumu olarak. Bu da çok zor bir iş. Çünkü ailenin içine girmeniz ve taraf olmamanız gerekiyor.

Eğitim kurumu ya da danışman olarak ailenin içine nasıl giriyorsunuz?

Aslında aile işletmelerinde yapılan danışmanlığın püf noktası burada saklı. Bu, herhangi bir teknik yahut sosyal danışmanlıktan çok farklı. Çünkü bir tarafta aile var. Burada kan bağı ile bağlı insanlar var. Diğer yanda şirket var. Burada da ekonomik bir bağ var. Yani hem aile psikolojisini, aile dinamiğini göz önünde bulunduracaksınız. Hem de işletmenin asli hedeflerinden kopmayacaksınız. Asıl olan ailede birlik ve bütünlüğü sağlamaktır. Eğer bu yoksa kurumsallaşma adı altında yapılanlar hikâye olabiliyor. Dolayısıyla alanında uzman danışmanlarımız ailedeki rolleri bakımından her bireye dokunuyorlar. Sürece hepsini katmak zorundayız çünkü, ancak

”
Kurumsallaşmaya doğru olumlu bir bakış var. Şirketlerin aile anayasası hazırlamaya meyilleri ve profesyonellerle çalışma arzusu arttı.



böylece başarılı olunabiliyor. Ancak bu şekilde bir gelenek oluşturulup köklü olunabiliyor.

Söylediğiniz gibi köklü şirketlerimizin sayısı çok az. Tarihsel olarak bakıldığında uzun ömürlü ve başarılı şirketlerimizin ortak noktaları olarak neleri sayabilirsiniz?

Burada aile yapısı önemli. Aile yapısı o işe hazırlanmış ve herkes bunu peşinen kabul etmiş. Bu eski şirketlerde açık değil, zımni bir anlaşma. Pederşahi bir yapı var, pederin her dediği kural. Arkadan gelen kuşaklar da bunu benimsemişler, üzerine tartışmıyorlar. Bunlar başarılı, bir de profesyonel yapıya geçebilenler. Diğer küçük yapıdaki şirketlere bunu anlatmak gerekiyor. “İlla benim dediğim olacak” dememek, aileden herkesin katkısının alınabileceği, katkı alınamıyorsa dışarıdan o katkıları bünyeye yönlendirebilecek bir yapının olması gerekiyor.

Lihtenştayn Prensi’nin Forum’daki bir cümlesi etkileyiciydi. “Aile şirketi olarak başarılı olmamızın birinci temeli aileyi beraber tutmamız; aile dağılırsa aile şirketi dağılır” dedi...

Çok doğru. O beceriyi gösterebilmek gerekiyor. Ailenin bir arada olması dağılmamayı sağlayacak. Türkiye’de kişiler arasında (aile fertleri dahil) ortak iş yapmak kolay değil. Ortaklıklar çok uzun ömürlü olmuyor, o yüzden aile şirketleri de uzun ömürlü

olmuyor. O nedenle aile anayasası önemli. Aile anayasasıyla uygulanacak kuralları saptıyor ve olaylar karşısında nasıl bir yol izleyeceklerini belirliyorlar.

Şirkette Ar-Ge ve yenilikçilik varsa organik büyüme imkânı da olabiliyor. O noktada birinci jenerasyon ister istemez geride kalabiliyor, ikinci jenerasyona daha çok fırsat veriyor.

Doğru. İnovasyon kavramı birinci nesil için çok yabancı. Buna bazıları adapte olabiliyor, bazıları olamıyor. Yeni kavramlara karşı birinci ve ikinci kuşağın çok iyi hazırlanması gerekiyor. Bu da en iyi Ar-Ge çalışmalarısıyla desteklenecek. Ortaya çıkan sonuçlara göre ikinci nesle bir sorumluluk verilerek ikinci neslin işi benimsemesi sağlanıyor. O zaman sahiplenme daha rahat oluyor. Bunu üçüncü ve dördüncü nesillerde giderek görmeye başlayacağız.

Aile İşletmeleri Kongresi’nin yedincisini düzenlediniz. İlk yıllara göre Türkiye’de aile şirketlerinin kurumsallaşma açısından gelişimi ne yönde?

Kurumsallaşmaya doğru olumlu bir bakış var. Şirketlerin aile anayasası hazırlamaya meyilleri ve profesyonellerle çalışma arzusu arttı. Profesyonellere belli yetki ve sorumlulukları vermeye başladılar. Ama bunun örneklerinin artması gerekiyor.



“İNOVASYON İÇİN BAŞARISIZLIĞI HOŞ GÖRMELİSİNİZ”

Soyak Holding şirketlerinden Traçim'in İcradan Sorumlu Yönetim Kurulu Üyesi **Cem Tüfekçi** üçüncü kuşak prespektifinden aile şirketinde atılan yenilikçilik adımlarını anlatıyor.



Traçim’de göreve gelişiniz nasıl oldu?

New York Üniversitesi’nde ekonomi okuduktan sonra 2006’da Türkiye’ye döndüm. Dönme nedenim Traçim’in çimento fabrikası yatırımına başlaması. ABD’de kalıp bir kurumsal şirkette çalışmanın bana getireceği tecrübeyle “green field” diye tabir edilen, o sırada yeşil bir araziden ibaret projede görev aldığımda elde edeceğim tecrübe ve aileye ne gibi katkılar sağlayabileceğim noktasında tercihim girişimcilikten yana kullandım. Çimento sadece yatırım boyutuyla değil bankalar, şirketin iç yapısı, yerel yönetimler, yönetmelikler gibi farklı bileşenlerle hayli kapsamlı bir iş. Startup aşamasında zaten net bir görev tanımı olmuyor. Sonrasında ERP projesinin koordinasyonunda rol aldım, daha sonra Yönetim Kurulu üyeliği ve 2011 Nisan ayından itibaren de İcradan Sorumlu Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapıyorum.

Traçim’de uyguladığınız inovasyon yaklaşımınız nedir?

Bizde inovasyon evrenini yaratan konu Traçim’de veri odaklı karar almaya geçmemiz oldu. Tabii ki şirketlerde kararlar tecrübeye, bazı analizlere ve iş süreçlerine dayandırılıyor. Fakat veri analizini ve somut veriden kaynaklı karar verme kültürünü yerleştirmek bambaşka bir mantık. Bunu yapabilmek için ilk başta veriyi toplamak gerekiyor. Dolayısıyla veri toplamakla ilgili ihtiyaçlarımız oluştu. Bunlardan birisi ERP ihtiyacını doğurdu. ERP’nin kapsayabildiği alanın yanında makine verisini de toplama ihtiyacımız oluştu. Bunun için ya piyasadaki ürünlerle yetinecektik ya da asıl inovasyonu tetikleyecek soruyu soracaktık: “Neden bunlarla yetinelim, biz daha iyisini yapamaz mıyız?” Biz daha iyisini yaparız dediğimiz zaman ayrı bir şirketimiz olsun, içerde tamamen bu işe odaklı, adanmış bir takımımız olsun dedik. Böylece 2009’da sanayiye veri toplama, veri analizi ve iş analizi konusunda hizmet verecek ürünler geliştiren teknoloji şirketimiz Qualist’i kurduk. İlk etapta üç kişilik bir proje takımı oluşturup çimento şirketiyle de çok güzel bir işbirliği sağlayıp ilk ürünümüzü çıkarmış olduk.

Qualist Traçim’e özel inovasyonlar geliştirmek üzere kurulmuş bir şirket mi başka şirketlere de hizmet sunuyor mu?

Qualist şirketinin misyonunu ve çalışma alanını Traçim’e ürün yapan bir şirket olarak belirlemedik. Türkiye’nin veri konusundaki dışa bağımlılığını ortadan kaldıracak ürünler geliştirecek ve Türkiye’nin bu konudaki ticari açığını kapatma misyonunu üstlenen bir şirket olarak düşündük. Dolayısıyla Traçim’in yanında çimento, metal, enerji sektörlerinde birçok firmada farklı farklı ürünleri kullanılıyor.

Ürünler neler?

İlk ürünümüz makine verisini toplayan, arşivleyen ve analiz etmeye yarayan bir yazılım. Buna Qualist Bridge dedik. Bridge dememizin nedeni makinelerle insanlar arasındaki kopukluğu birleştirmesi. Sonrasında iş analizi de yapmamız gerekti. Bunun için gereken veriler ERP’de olduğundan ondan da veri toplamaya başladık. Ardından şirketin CRM’inden müşteri verilerini toplamaya başladık. Öyle bir platform oluşturduk ki farklı kanallardan beslenen veriyi uygulamalarımızla analiz edebiliyoruz. Tamamen analize yönelik ve yöneticilere veri odaklı karar verdirecek araçlar geliştiriyoruz. Diğer bir ürünümüzün çıkışı ilginç. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı sanayi kaynaklı emisyonları toplama, proses etme ve online raporlama yönünde bir tebliğ yayınladı. Bu işi bire bir yapan endüstriyel bir bilgisayar ve bir yazılım geliştirdik. Şu anda Türkiye’de 48 şirketin verisini toplayan, arşivleyip analiz eden ve Bakanlığa online aktaran bir sistem oldu. Son dört ayda ciddi bir kurulum başarısı sergiledik. Böylece inovasyonu tetikleyen başka bir unsur da bulmuş olduk:

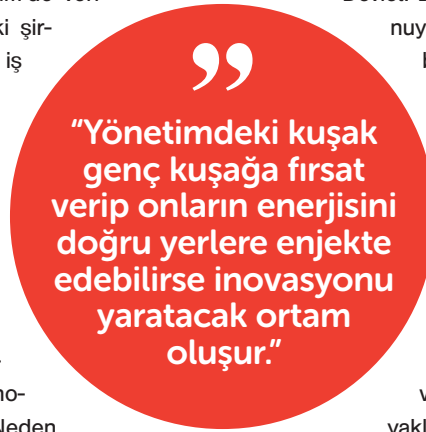
Devlet. Devlet, bir zorunluluk getiriyorsa sizin de bu konuyla ilgili inovatif bir çözüm bulmanız lazım. Üçüncü bir ürün kanalımız da “Custom çözüm” dediğimiz müşteri ihtiyacından çıkıyor. Kendi ürünümüzü anlatmak için gittiğimizde müşteri bize başka bir ihtiyacını anlatıyor ve bunu projelendiriyoruz.

Uygulamada inovasyon sürecini nasıl yapılandırdınız? Hangi adımlarla ilerlediniz?

Burası çok önemli. Çünkü bir ağaç yapısı gibi verdiğiniz kararlar ve kendinizi adapte ettiğiniz yaklaşımlar o projenin nereye gittiğini zaten önünüzde sizden habersiz belirliyor. Bizi başarıya götüren birkaç önemli püf noktası var. Biri projeyi ayrı bir takımla yapma kararı.

Neden ayrı bir takım?

Ya çimentonun içinde bir ya da birkaç kişi yapacaktık ya da ayrı bir takım yapacaktık. Bunların yarattığı evrenler çok farklı. Çünkü çimentonun misyonu en iyi çimento üretmek, içinde bir yazılım takımı barındırmak gibi bir misyonu yok. Ayrı bir yazılım şirketi kurduğunuz zaman ona göre yetenek topluyor, süreç ve plan yapıyorsunuz. Bu önemli. İkincisi hangi yaklaşımları kendinize adapte ettiğiniz çok önemli. Eğer “Bu yeni takımın kalite standardı 20 senelik şirketlerimizin kalite standartlarıyla aynı noktada olacak” dersanız mümkün değil yapamazsınız. Bu yeni başlayan bir şirket. “Ok to fail” yaklaşımıyla, başarısızlığın kabul gördüğü ve başarısızlık yaşandıkça yeni versiyonlarla ve düzeltmelerle başarıya uzanacak ürün çıkartmak üzerine bir vizyon ve felsefe edinmeniz lazım. İlk başta biz çalıştık, bir şey çıktı. Çimentocular, “Bu kullanılmaz” dedi. Orada “Bu iş olmuyor” deseydik olmazdı. “Niye kullanılmaz”



sorusunu sorduk. Zaten o andan itibaren tren yola çıkmış oluyor. İkinci ya da üçüncünün sonunda kullanılabilir bir ürün ortaya çıkıyor. Dolayısıyla çabuk başlayacaksınız, izole bir takımla müşteriden ve kullanacak kişiden hızlı geri bildirim alacaksınız, düzelteceksiniz, yenisini çıkartacaksınız.

Üçüncü jenerasyon olarak konvansiyonel bir işte hem süreç hem ürün inovasyonu gerçekleştirdiniz. Önceki kuşaklarla tüm bu yenilikleri hayata geçirirken yaklaşım farkları oldu mu? Olduysa nasıl aşıldı?

Bu yaklaşım farklılıkları aslında inovasyona olanak sağlıyor. Çünkü yeni jenerasyonun bir şeyler yapma isteği, başarılı olma isteği ve daha önceki başarısızlıklardan yoksun olmaları, dolayısıyla tedirgin olmayışları bir enerji yaratıyor. Dolayısıyla devamlı bir girişimcilik isteği oluyor. Ama bu birinci ayak. Enerji oluşuyor ama bu enerjiye bir vücut lazım. Yönetimde olan jenerasyon ikinci adım olarak devreye giriyor. Çünkü onların tecrübeleri, şirket ve işler üzerinde çok önemli know how'ları var. Üstelik yönetim bakımından genç jenerasyona fırsatlar verip onları doğru yerlere enjekte etmek vizyonuna sahiplerse bu ikisi eşleştiğinde uyum sağlanabiliyor. Ben şanslıyım ki biz bu uyumu yakaladık. Hem bana yetki verildi, güven duyuldu hem de başarısız olmamla ilgili tolerans gösterildi. Ben de bunları doğru yönde kullanmak üzere kendimi şekillendirdim. Dolayısıyla bu inovasyonu yaratabilecek ortam oluşmuş oldu.



İnovasyon konusunda atılan bu adımların uygulamada aksayan yanları oldu mu? Nasıl çözdünüz?

Şirketin bir bağımsızlık sistemi var ve o sistem uygun olmayanları yok etmek üzerine kurulu. Bağımsızlık sistemi her türlü yeniliğe saldırıyor. Bu dünyanın her yerinde böyle. Çünkü organizma bu. Yeni olan şeye direnç her zaman olur. Burada en önemli şey bunların altından kalabilmek için neden ve ne elde edilecek sorularının cevaplarını takıma çok iyi anlatabilmek. Çünkü burada gelişebilecek potansiyel bir hastalık var. O hastalık inovasyonu yürüten kişide oluşuyor. Herkesin her şeyi kendisinin gördüğü kadar net gördüğünü zann ediyor. Böyle bir şey yok. Orada çok ciddi bir efor lazım. Sen inovasyonun nereye gittiğini görüyor olabilirsin fakat ekibe bunu göstermek diye de ayrı bir görev var, kimsenin anlamasını bekleyemezsin. İnovasyonu yürüten kişi bunu idrak etmeli. İnsanlar bir faydayı iyi idrak ettiklerinde öncüsünden daha çok sarılıyor. Bu kadar basit. Biz bence farklı olarak faydalarını ve neler kazanabileceğini naçizane iyi anlatabiliyoruz.

Aile ofisi kurarak startup'lara yatırım yapmaya da başladınız.

Evet, onu da üç senedir yapıyoruz. Orada da üç kişilik bir takımımız var. Oradaki bütün süreci işletiyoruz. Yani startup'ların aranması, onlarla görüşmeler, görüşmelerin sonucunda iş modellerinin ve pazar durumlarının incelenmesi, yatırıma karar veriliyorsa yatırımın yapılması ve ondan sonraki süreçte de portföyün yönetimi. Elimizde altı şirketten oluşan bir startup portföyümüz var. Aktif olarak yeni yatırımları arıyoruz.

Odaklandığınız kategoriler var mı startup'larda?

Var. Bazen neyi yapmayacağımızı söylemek de önemli. Mesela e-ticaret gibi konulara girmiyoruz şu anda. Biz daha çok çekirdek teknoloji üreten, inovasyon yapan ve bu konularda değer yaratan şirketlerle ilgileniyoruz.

Kendi sektörlerinizle mi ilgili olmak zorunda, farklı sektörlerde de olabiliyor mu?

Kişisel aile yatırımlarımız için daha çok farklı sektörlerle doğru baktık. Fakat şimdi yeni bir kol başlatıyoruz, o da kurumsal girişimcilik. Kurumsal girişimcilikte yürüyen sektörlerimizde çimento, enerji, döküm, gayrimenkul alanlarında startup kuran kişileri çağırıyoruz. Mesela biri çimentoda bir startup kurmuş, çimentonun malzemesiyle ilgili bir inovasyon yapmış. Bu şirketlere yatırım yapmak istiyoruz.

Qualist'in finansal gelişimini tatmin edici buluyor musunuz?

Oradaki kriterimiz kendi maliyetlerini karşılama oranı. 2013'te yüzde 30'du, 2014'te yüzde 70'e yükseldi. Dolayısıyla tatmin edici buluyorum. 2015 yılında mutlaka kendi kendini finanse edebilir duruma gelmesini hedefliyoruz.



“KADINLAR YÖNETTİĞİNDE DEĞİŞİKLİKLERE UYUM DAHA KOLAY”



Aile şirketlerinin yönetiminde kadınların varlığı kurumsallaşma, yenilik ve başarı açısından olumlu katkılar getiriyor. Nedenlerini Özyeğin Üniversitesi Girişimcilik Merkezi Yöneticisi **Özden Anık Tekir** anlatıyor.

Özyeğin Üniversitesi Girişimcilik Merkezi olarak KOBİ'lere yönelik hangi programları yürütüyorsunuz?

Özyeğin Üniversitesi Girişimcilik Merkezi, girişimcilik kültürünü her kurumda geliştirmek için çalışmalarını sürdürüyor. 2012 yılında dünyanın en büyük girişimcilik vakfı olan Kauffman Foundation'ın eğitimlerinden biri olan Growth Venture eğitimini Türkiye'ye getirdik ve doğru stratejilerle büyümek isteyen KOBİ'ler için üç yıldır Büyüyen KOBİ programımızı yapıyoruz.

Gözlemlerinize göre Türkiye'de aile şirketlerinin temel problem alanları hangileri?

Aile şirketlerinde genelde üçüncü kuşağın devam etmesinde zorluklar görülüyor. Bunun temelinde de kuşaklar arası çatışmanın tıpkı ailelerde olduğu gibi aile şirketlerinde de olması yatıyor. Birinci kuşak şirketi çok zor şartlarda kurmuş, çok zorlanarak bir yerlere getirmiş oluyor. İkinci kuşağı tüm bu zorluklar içinde büyütüyor ve geliştiriyor. Ona göre eğitim almalarını sağlıyor, yeri geliyor ikinci kuşağa hem işi öğretmek hem de onların sorumluluklarını fark etmeleri için çalışmalarını sağlıyor. Birinci kuşak kadar

olmasa da ikinci kuşak da kendi gelişimi ve büyümesi sırasında zorlanıyor. İşin başına geçtiğinde yapacağı değişiklikleri birinci kuşak ayrılınca yapması daha mümkün oluyor. Üçüncü kuşak, ikinci kuşaktan daha şanslı bir ortamda büyüyor ve gelişiyor. İkinci kuşak gibi hem çalışıp hem okumuyor, çalışsa bile daha rahat koşullarda çalışıyor. Hazır ve kurulu bir sistemde birinci ve ikinci kuşağın yaşadığı zorlukları hayal etmesi çok kolay olmuyor. Bu nedenle de ilk iki kuşağın beklediği çalışma arzusu ve emeği vermiyor. Karşılıklı kuşak çatışması ve farklı bakış açıları düşünce ayrılıklarını getiriyor. Asıl sıkıntı buradan sonra başlıyor. Değişen yaşam koşulları, eğitim imkânları ve teknolojik gelişmeler sonucu yepyeni bir iş yapma biçimi ortaya çıkıyor. Üçüncü kuşak bu yeni düzeni getirmeye çalışıyor ve bu düzeni benimsemeye sıkıntı çeken ilk kuşaklar hem değişimi kabul etmek istemediklerinden hem de kendi kurdukları düzenin değişiminin neler getirebileceğini tahmin etmekte zorlandıklarından değişimi çok kolay kabul etmiyorlar. Kendi yarattıkları konfor alanları içerisinde kalmak daha anlamlı geliyor. Ancak değişen ekonomi ve ticaret yapma biçimi değişimi şart koşuyor, dolayısıyla buna ayak uyduramayan firmalar sıkıntılar yaşıyor.

Bir aile şirketi, kurulmasını takiben bir süre aile şirketi olmanın bazı avantajlarını yaşıyor. Bu avantajlar nelerdir?

Aile şirketleri, ilk andan itibaren bir değer birliği üzerine kuruluyor ve bu yapı ortak bir amaç, ilkeler ve inançlar üzerinde gelişmeye, büyümeye başlıyor. Genellikle kuruluşta hedef, gelecek kuşaklara bırakılacak bir aile mirasının temellerini atmak ve aileyi bir arada tutmak. Bunun için de şirket büyük tutku ve çabayla kuruluyor. Bu da ilk etapta temeli sağlam ailelerde avantaj sağlıyor. Kader birliği ve ortak hedefler için başından itibaren isteklendirme sağlıyor.

Peki, bir aile şirketi hangi aşamada kurumsallaşmayı gündemine almak zorunda?

Aile şirketlerinin baştaki tutkuları zamanla, işin günlük rutin süreçleri içerisinde değişiyor. Ticarileşme boyutu büyüdükçe ailenin ve şirketin üzerine binen yük ve çalışma temposu artıyor. Bu da kurulan şirketin zamanla sadece ortak bir kader birliğinden öte profesyonel bir iş olduğunu fark etmelerini sağlıyor. Bu nedenle aile bireylerinin yetenekleri ve yönetim becerilerine göre gerekli görev ve yetki dağılımlarının yapılması, şirket işleyişi için süreçlerin düzenlenmesi ve bunun için etkin bir organizasyonel yapı kurulması gerektiği ortaya çıkıyor. İşte bu dönemlerde artık kurumsallaşma gerektiği hissedilmeye başlanıyor.

Bunun için bir metodoloji var mı? Bir aile şirketi kurumsallaşma yönünde hangi adımları atmalı?

Aile şirketinin kuruluşundan itibaren aile anayasası niteliğinde bir şirket anayasasının hazırlanması gerekiyor. Hazırlanacak bu anayasanın içinde şirket kuruluş dönemindeki koşulları, neden kurulduğu, şirketin olmazsa olmaz değerleri, inançları, hedefleri ve ileriye dönük stratejik planlamaların olması gerekiyor. Tüm aile bireylerinin görev tanımları, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi gerekiyor. Bu anayasayı oluştururken bir aile konseyi oluşturmaları ve bu anayasayı ortak kararlarla uygulamaya koymaları gerekiyor. Şirket gelişimi ve daha sonrasında ortaya çıkacak uygulama ve süreçlerin aile dışı şirket çalışanlarına anlatılması zaman içinde şirketin vizyon ve misyonunun tüm şirket içerisinde benimsenmesinin sağlanması gerekiyor.

KOBİ'leri en çok hangileri ürkütüyor?

Şirketler büyüdükçe şirket içi bölümlerin açılması, bu bölümlere uzman yöneticilerin alınması ve iş süreçlerinin yazılı ve işlevsel bir hale gelmesi ilk başta çok heyecan verici olsa da günün sonunda yetki devrinin de aynı oranda yapılması gerekliliğini kabul etmek oldukça zaman alıyor. Şirkete yön veren lider konumuna geçiş kişisel değişimler ve dönüşümlerle ancak gerçekleşiyor. Bunu başarabilen şirketler büyüyor ve gelişiyor. Ancak bunu yapabilmek

çok da kolay değil. İzleyici olmak, yol gösterici olmak, koltuğun gerisinde durup olanları gözlemek kurumsallaşmanın bir gerçeği de olsa ya bir hata olur şirket zora düşerse korkusunun hep hissedilmesine neden oluyor.

Aile içi dinamiklerde kadınların rolü nasıl şekilleniyor?

Kadınlar genel olarak ailede nasıl yer alıyorsa aile şirketindeki rolleri de aynı şekilde oluyor. Kadınlar iletişim becerilerini aile şirketlerinde oldukça etkin kullandığından firmanın pazarlama ve iletişim konuları çoğunlukla kadın yöneticilerin sorumluluğunda oluyor. İK biriminde de aktifler. Kadın girişimcilerle çalışmalarımda gözlemlediğim bir diğer konu da bir kadına bırakıldığında finans büyük bir titizlik ve temkinli bir yaklaşımla yönetiliyor. Bazı aile şirketlerinde finans yönetimini kadınlar devraldıktan sonra firmanın nakit akışında artışlar ve borçlanmada azalma görüyoruz.

İkinci kuşak kadın olduğunda geçişlerde bir fark gözlemliyor musunuz?

Kadın olmak daha fazla başarı gerektirmiş gibi bir bakış açısı getiriyor. Bu nedenle kadınlar şirketi daha ileriye götürmek ve yeni oluşumlar yapma konusunda daha hırslı ve motive oluyorlar. Şirket yönetiminde daha önce bulunmuşsa geçişler nispeten daha kolay oluyor. Ancak toplumun önyargıları her zaman için "Acaba becerebilecek mi" diye sorgulamadan edemiyor. Bu da bir kadın için her zaman bir erkekten daha zorlu bir mücadele gerektiriyor.

Yönetimde kadın ya da erkeklerin olmaları durumunda kurumsallaşma ve yenilik geliştirmede bir fark gözlemleniyor mu?

Kadınların yönettiği durumlarda daha organize ve değişikliklere daha kolay uyum sağlanan bir yapı olabiliyor. Ancak özünde aynı aile kültüründe yetişmiş olduğu için değişim ve kurumsallaşma her iki cins için de çok kolay bir süreç değil.

Yürüttüğünüz 10.000 Kadın Girişimci Programı'nın etkileri neler oldu?

10.000 Kadın Türkiye programı, Özyeğin Üniversitesi ve Goldman Sachs Vakfı işbirliğiyle 2010'un Nisan ayında başladı. Proje 2014'te tüm dünyada ve Türkiye'de sona erdi. Program süresince 403 kadın girişimci eğitildi, 12 dönem eğitim yapıldı. Eğitim süresince ciro ve istihdam artışında pozitif etkiler gözlemlendi. Eğitimi alan kadın girişimcilerimiz "sadece işini yapmaktan" şirketlerini yönetmeye geçtiler. Somut bir büyüme stratejisi geliştirerek onu takip etmeye başladılar. Eğitimler sayesinde özgüven ve cesaret artışı, vizyon gelişmesi oldu.

”
“Kadınlar şirketi daha ileriye götürmek ve yeni oluşumlar yapma konusunda daha hırslı ve motive oluyorlar.”



İNOVASYONUN DENKLEMİ

Bir aile şirketi olan Hilti bugün 120 ülkede, 22 bin çalışanıyla geleneksel bir sektörde inovasyona dayanarak küresel oyunculuğunu sürdürüyor. Hilti Türkiye ve Orta Asya Genel Müdürü Direktörü **Mehmetçik Kalay**, Hilti'nin yenilikçiliği kültür olarak nasıl benimsediğini ve kurumsallaşmayı nasıl kurguladığını anlatıyor.



Hilti'yi kısaca tanıyabilir miyiz?

Hilti yaklaşık 4,5 milyar İsviçre Frangı büyüklüğünde, 120 ülkede faaliyet gösteren, yaklaşık 22 bin kişinin çalıştığı bir şirket. 1982'den 1997'ye kadar Türkiye'de bir distribütörlük var. 1997'de Türkiye'ye ve inşaat sektörünün gelişimine güvenle birlikte burada şirketleşme kararı alınıyor. 2011 yılındaysa hem Türkiye'nin bölgedeki etkinliğinin artması hem de yetişmiş insan gücünün kalitesi gözlenerek bir bölge merkezi haline geliyor. O zamandan beri 10 ülke Hilti Türkiye'nin altında yönetiliyor. Bu ülkeler Moğolistan, Kırgızistan, Tacikistan, Türkmenistan, Özbekistan, Moldova, Ermenistan, Gürcistan, Azerbaycan ve Kuzey Irak.

Ürünleriniz neler?

Hilti altı büyük ürün kategorisinde hizmet veriyor. Kırıcı deliciler, karot makineleri, elmaslı kesme sistemleri, mekanik ve kimyasal

dübeller, çivi tespit sistemleri ve ölçüm cihazları ile pasif yangın durdurucular. Ölçüm cihazları kategorisine lazerle uzaktan ölçüm yanında hiza almak için kullanılan cihazlar da giriyor. Ayrıca güçlendirme çalışmalarında gözlemediğimiz binanın röntgenini çeken ve arkasındaki donatının varlığını tespit eden tarayıcı cihazlarımız bu grup içerisinde. Pasif yangın durdurucular yan yana iki odanın birinde yangın çıktığında, dumanın ve yangının diğer odaya atlamaması için iki oda arasındaki bağlantı boru geçiş hatlarında kullanılan birtakım kimyasallar. Toplam 5500 ürün var. Biz Türkiye'de altı ürün kategorisinde bunların 1800 tanesiyle varız ve bunların dördünde de pazar lideriyiz.

Hilti ürünleri hangi özellikleriyle rakiplerinden farklılaşıyor?

2012 yılından itibaren Champion 2020 stratejimizin bir yansıması olarak bizim amacımız sürdürülebilir değer yaratmak. Bunu da liderlik ve farklılaşmayla yapmak. Liderlik sadece kaliteli, inovatif ürün vermek, müşteriye iyi hizmet vermek değil aynı zamanda pazar liderliği olarak kendisini tescillemelidir diyoruz ve bulunduğumuz kategorilerde pazar liderliğine oynuyoruz. Farklılaşmada ise inşaat sektörünün bütün değer zincirinde baştan sona çözüm üretebilen tek şirketiz. Çünkü bazı rakiplerimiz sadece kırıcı-delici, bazıları sadece dübel, bazıları da sadece yangın durdurucu satıyor. Bizim ürünlerimizin hepsi yenilikçi ve katma değer sağlıyor. Ancak biz sadece ürün vermekle kalmıyoruz, bunun üzerine mühendislik hizmetleri, teknik servis hizmeti gibi hizmetlerle yazılım da veriyoruz.

Bu farklılaşmayı yaratan inovasyon süreçlerinizi nasıl yapılandırdınız?

Hilti direkt satış organizasyonu. Kesinlikle distribütörle çalışmıyoruz, bire bir müşteriyle çalışıyoruz. Hilti'nin bugün Türkiye'de 16 bin müşterisi var ve dünyada her gün 200 bin müşteriyle temas halindeyiz. İnanılmaz bir bilgi akışı geliyor. Müşterinin hangi uygulamayı yaptığını, hangi sorunu yaşadığını yerinde konuşuyor, müşterinin sorununu çözmek için müşterinin ihtiyacını anlıyoruz. Bütün satış temsilcilerimiz müşterinin ihtiyacını karşılamak üzere yetiştiriliyor. Karşılamada zorlandığı noktada müşterinin bir ihtiyacı tespit edilmiş oluyor. Bu da Ar-Ge sürecimizin başlangıcı oluyor. Fikri almış oluyoruz. Bu fikirler yıl içerisinde pazarlama bölümümüzde toplanıyor. Dünyadaki bütün Hilti organizasyonun pazarlama bölümleri bunları Lihtenştayn'daki iş gruplarına iletiyorlar. Yıl boyunca onlar bütün fikirleri değerlendirip önceliklendirme yapıyorlar. Türkiye'deki bir ihtiyaç Hindistan'da, Meksika'da da görülüyorsa ortak bir ihtiyaç var anlamına geliyor. Bu noktada iki unsura bakılıyor. Müşteriye değer katabilecek miyiz ve bu işten kâr edebilecek miyiz? Çünkü bu kadar büyük direkt satış organizasyonunun maliyetlerini taşıyabilmeniz için katma değeri olan ürün satmak, Ar-Ge ve operasyon maliyetini karşılamak zorundasınız. Cevap evet ise ürün geliştirme devam ediyor. Sonrasında pilot ülkede bu uygulanıyor.

Türkiye’den çıkan bir ihtiyaç bu süreçle ürünleştirdi mi?

Mekanik elektrik kolunda harci alem kullanılan bir dübele ihtiyaç olduğunu gözlemledik ve bunu dünyanın başka bir yerinde görmedik. Lihtenştayn’dan hem Ar-Ge hem bunun pazarlamasını yapan grubumuzdan uzmanları Türkiye’ye davet ettik ve bu dübel geliştirildi. Şubat ayı ortasında da pilot olarak Türkiye’de piyasaya sürdük.

Satış personelinde inovasyon bilincini geliştirmek için nasıl bir yapılanma var?

Birincisi her yıl üç kere tekrarladığımız şirket içindeki pazarlama dalgası. Pazarlama organizasyonu her bir iş kolunda müşterilerde gördükleri uygulamaları topluyor. Bunlar şirketteki herkese bir eğitimle anlatılıyor. Bunun avantajı değişik fikirler çıkma fırsatı vermesi. İkincisi; yine pazarlama organizasyonu satış bölümüyle birlikte yeni yapılmakta olan bir inşaatın içerisindeki yeni uygulamaları gözlemlemek için şantiyeye gidiyor. Buna “Uygulama Avcılığı” diyoruz. Ekipler burada yarım gün boyunca müşterinin hangi uygulamaları yaptığını, hangi malzemeleri kullandığını gözlemliyor. Günün sonunda “Şöyle bir ürün olsa bu iş geleneksel şekilde değil de farklı bir şekilde yapılabilir” gibi değerlendirmeler yapıyor. Bunun için ikinci bir yöntem de şirket içi eğitim. Her yıl bütün çalışanların katıldığı kültür kampları yapıyoruz. Bir tema belirleniyor ve bu tema bir şekilde inovasyon kültürüyle de alakalı oluyor. Şirketteki her çalışan iki gün boyunca bu kampa gidiyor ve bu kampa çeşitli aktiviteler yapılıyor. O eğitimde insanlara inovasyon ve girişimciliğin kültürümüzün bir parçası olduğu, bizi farklılaştırdığı mesajı veriliyor.

İnovasyon modelinin yapılanmasında İsviçre ekolünün etkileri neler oldu?

İsviçre kültüründe bilgiye, Ar-Ge’ye verilen bir önem vardır. Şirket içerisinde veriyle konuşma yaklaşımı hakimdir. İnovasyon için önemli olan odur. Bunun yanı sıra İsviçre kültürünün getirdiği yaratıcılık vardır. İnce eler sık dokur, karar verdiğinde de uygular. Ama oraya gelene kadar da bütün dersini iyi çalışır. Bir diğeri de lokalleşme. İsviçre kültürünün getirdiği pozitif unsurları içinde bulduğunuz lokal marketin gerçekleri ve üstünlükleriyle birleştiriyoruz.

Hilti İsviçre’de bir aile şirketi olarak kurulduğunda nasıl bir yönetim tarzı benimsendi ve uygulandı?

Şirketi 1941’de Martin Hilti kuruyor. Michael Hilti ikinci jenerasyon ve halen yönetimde. CEO olarak görev yaptığı 1980’lerde Hilti Vakfı’nı kuruyor, şirketi vakfa devrediliyor ve işi profesyonel-



lere bırakıyor. Kardeşlerle birlikte bir aile anayasası yazılıyor ve deniyor ki, “Şirket içerisinde herkes belli kriterlere uyabilirse belli pozisyonlara gelebilir. Eğer o kriterler neticesinde öyle bir yetkinlik göstermiyorsa kimse sadece soyadı Hilti diye yönetimde yer alamaz.” Nitekim diğer üç kardeş kendi işlerini yapmaya karar veriyorlar. Vakıftalar ama yönetiminde değil, vakıftan kendilerine düşen hisseleri alıyorlar. Michael Hilti aileden şirkette olan tek kişi ve kızı için de o kriterlere uyarsa belki şirket içinde görev alabilir diyor. Keza kızı Almanya’da pazarlama departmanının en alt kademesinde çalışmaya başladı. Müşteri hizmetlerinde telefon açarlardan biri. Bunun yanı sıra profesyonel yönetici geliştirme, yetenek geliştirme sistemini de oturtuyor. Yetenekli, tutkuyla çalışacak ve en önemlisi şirket kültürünü damarlarında yaşayacak yöneticiler yetiştirilmesi anlayışını getiriyor. Bugün bizim İcra Kurulu’nda bulunan altı kişi 45-50 yaşları arasında genç, yetenekli ve Hilti kültürünü yaşatan bir ekip. Gerçek liderler çünkü son 15 yıldır öyle yetiştirildiler. Sistem sadece üst yapıyı, vakfı kurmak değil. Sistem sadece aile anayasasını kurup, uygulanması için aileye hayır diyebilmek değil. Sadece üst yönetimdekileri seçmek değil aynı zamanda onları yetiştirmektir. Bunların hepsi birbirine bağlantılı olduğu zaman sistem işlemeye başlıyor. Başarının ikinci

“Şirketi kuran vizyoner biri oluyor ama kritik olan profesyonelliğe ve globalliğe geçiş aşamasında profesyonellere güvenmek ve bu geçişte bütün sistemin kurulması.”

ve üçüncü jenerasyonlarda düşmesini önlemenin tek yöntemi de bunların hepsini bir arada yapmaktır.

İsviçre deneyimi ve global şirket perspektifiyle Türkiye'deki aile şirketlerine tavsiyeleriniz neler olur?

Şirketi kuran vizyoner biri oluyor ama kritik olan profesyonelliğe ve globalliğe geçiş aşamasında profesyonellere güvenmek ve bu geçişte bütün sistemin kurulması. Kişilerin kahramanlaştığı yerde sistem yoktur. Kurumlar da kahramana ihtiyaç yoktur çünkü sistem kendisini götürür. Aile şirketlerinde belki de en önemlisi kahramanlar yaratmak değil sistemi oturtmak. Üçüncüsü de lokal bir aile şirketi olmanın ötesine çıkmak, kendinizi global oyuncu olarak görmek. Global pazara girdiğiniz andan itibaren daha rekabetçi olursunuz. Türkiye'deki şirketlerde donanım var, yazılım yok. Gidersiniz, fabrikanın içi mükemmeldir. Almanya'dan en iyi makina alınmış, şirketin içi pırıl pırıldır ama içindeki çalışan insanlar küresel ölçekte düşünmüyorlar. Süreçler, altyapı o sisteme göre kurulmamış.

Hilti'nin ayrıcalıklı yanlarından biri de bu muhteşem ofis. Açık ofisin Hilti şirket kültüründeki karşılığı nedir?

İki şey önemli, bir tanesi kültür. Dört temel değerimiz var. Takım çalışması, dürüstlük, adanmışlık ve cesaret. Bunların çalışması için güven ortamı, güvenin olması için de şeffaflık önemli. Kültürümüz şeffaf olmayı gerektiriyor. "Benim kapım açık" anlayışının ötesine geçtik. Ofisin yoksa kapıya ne gerek var? Genel müdür ofissiz olur mu? Olur. O şeffaf güven ortamını yaratmak için ofisimizin fiziksel ortamının tasarımı da böyle oldun istedik. Ben dahil hiç kimsenin bir odası yok. İkincisi ise inovasyon parayla pulla olmaz, inovasyonun tek kriteri insandır. İyi insanı bulacaksınız, yetiştireceksiniz ve tutacaksınız. Trilyonlar akıtsanız bile inovasyon çıkmayabiliyor. Ama İsveç'ten, İsviçre'den çıkıyor. Çünkü insana yapılan yatırım var. Günümüzde fiziksel ortamlar önemli. Bugün dünyanın en inovatif şirketleri kampüslerine milyarlar yatırıyor. Çünkü insanların bir arada olmaları, aradaki temas önemli. İnovasyon öyle ortaya çıkıyor.

Bu yaklaşımın sonucu olarak da Hilti, Türkiye'nin en iyi işverenleri sıralamasında ilk 10'da yer alıyor sanırım...

Ben şirkete geldikten sonra Lihtenştayn'daki genel merkeze gittim. Öğle yemeğinde kantine gittim, sırada önümde Michael Hilti vardı. O da herkes gibi sıraya girmiş, yemeğini alıyor. O anda bana sorabileceği yüzlerce soru olabilir. Ama bana ilk sorduğu soru, "Nasıl, insanlar mutlu mu?" oldu. Bu, şirketin sa-

hibinden başlıyor. Şirketin sahibi, yeni genel müdürüne "Hayırlı olsun"dan sonra, "İşler nasıl, kârlılık nasıl?" demiyor, "İnsanlar mutlu mu?" diye soruyor. O, buraya da sirayet ediyor. Great Place to Work'de ilk 10'a girmek bizim için gerçekten güzel. Ama onun da ötesi bizim buradaki derdimiz insanların her gün mutlu olarak çalışması. Adanmışlık bizim kriterlerimizden biri. Mutlu olmadığın yerde adanmış olamazsın, takım çalışması yapamazsın. Ayrıca çalışanların memnuniyeti dürüstlüğü getirir.

“İnovasyon parayla pulla olmaz, inovasyonun tek kriteri insandır. İyi insanı bulacaksınız, yetiştireceksiniz ve tutacaksınız.”

Hilti Türkiye'nin 2015 hedeflerini öğrenebilir miyiz?

Son beş senedir ortalama yüzde 28 büyüdük. Hedefimiz 2020'ye kadar ortalamada yüzde 20-25 bandında büyümek. Bu yıl önceliğimiz hem işçi hem bina güvenliğine eğilmek. İkincisi akülü ürünlerde kendi segmentimizde pazar liderliğini aldık. Bu yıl özellikle ülkemizde deprem farkındalığını artıracak çalışmalar yapmak istiyoruz. Çözümlerimizi sadece müteahhitlere sunmuyoruz aynı zamanda proje ofisleriyle de çalışıyoruz. Çünkü her şey onların yaptığı tasarımlarla başlıyor. O tasarımlar doğru yapılar ve müteahhitler de onları doğru uygularlarsa sistem başarılı ilerliyor.

Champion 2020 Stratejisi

Hilti'nin uyguladığı Şampiyon 2020 Stratejisi liderlik ve farklılaşma yoluyla değer yaratmak üzerine kurulu. Bunu yapmak için global olarak dört stratejik öncelik belirlenmiş.

1. Farklılaştıran ürün, servis ve yazılımlarla pazarda olmak.
2. Müşterilerle birebir ilişki içinde olmak.
3. Mükemmel işleyen bir operasyon yaratmak.
4. Hilti'yi Hilti yapan kültürüdür, insanlarıdır. İnsanların global dünyada gelişimini önceliklendirmek.



AİLE ŞİRKETLERİNE LİDER YETİŞTİREN PROGRAM

Koç Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Aile Şirketlerinde Genç Liderler Sertifika Programı ile genç profesyonellerin, aile şirketi dinamiklerine dair vizyonlarını genişletmelerini hedefliyor. Enstitü'nün Yönetici Direktörü **Nida Bektaş** programın detaylarını anlatıyor.

Koç Üniversitesi İşletme Enstitüsü'nün yapısı ve yürütmekte olduğunuz İşletme Yüksek Lisans Programları ile ilgili bilgi verir misiniz?

Enstitü kapsamında Yönetici Geliştirme Programları ve Akademik Programlar olmak üzere iki alt birim bulunuyor. Akademik Programlar, iş deneyimi olan ve olmayan liderler yetiştirmeyi hedefliyor. İş hayatından gelen profesyonellere yönelik EMBA, MBA, Modüler MBA ve Finans programları yürütülüyor ve her yıl 150 kadar mezun veriliyor. İş hayatına henüz başlamamış ya da iki yıldan az deneyimli öğrencilerimiz ise CEMS ve Koç Uluslararası İşletme Yüksek Lisans Programlarına dahil oluyorlar. Yönetici Geliştirme programları olarak şirketlere özel tasarladığımız eğitim programlarımız yanında genel katılıma açık programlarımız mevcut. Aile Şirketlerinde Genç Liderler, Sürdürülebilirlik Yönetimi, Yöneticiler için Finansa Giriş, Satın Alma Yönetimi gibi açık katılımlı sertifika programları ile bireylerin profesyonel gelişimine katkı sağlamayı hedefliyoruz. Akademi ve özel sektör işbirliğini üst düzeyde uy-

guluyoruz. Programlar, faydalı içeriklerinin yanı sıra, farklı sektörlerden katılan kişiler arasında deneyim alışverişi sağlanması, yeni işbirliği fırsatları açısından da mükemmel bir ortam sunuyor.

CEMS nedir?

CEMS Financial Times sıralamasında yedinci sırada yer alan ve 29 farklı ülke ile 74 uluslararası şirketin ortaklaşa Uluslararası İşletme Yüksek Lisans (Master's in International Management) Programı yürüttüğü bir ağ. 1988 yılından bu yana yürütülmekte olan bu yüksek lisans programı ağına Türkiye, Koç Üniversitesi İşletme Enstitüsü ile 2010 yılında katıldı. LSE, St. Gallen, ESA-DE, Bocconi, HEC gibi alanlarında en iyi üniversitelerin yer aldığı Ağ'ın "En iyi işletme okulu" ödülünü de 2014'te aldık. CEMS Ağı kapsamındaki 74 kurumsal ortak arasına Koç Üniversitesi tarafından ARÇELİK ve Fung Management Ltd. şirketleri dahil edildi. 2015 ve 2016 yıllarında bu Ağ'a Türkiye'den yeni şirketler kazandırmayı hedefliyoruz.



İş hayatından gelen profesyonellere yönelik programların detaylarını öğrenebilir miyiz?

MBA programı minimum iki sene iş tecrübesi bulunan adaylar için. Öğrenciler tam zamanlı olarak bu programa katılmak isterlerse program 12 ayda tamamlanıyor, çalışmaya ara vermeyen öğrencilerimiz için derslerin ayda bir hafta sonu olduğu Modüler MBA programı tam zamanlı MBA programıyla aynı dersleri kapsıyor ve 24 ayda tamamlanıyor. Bu programın modüler yapısından dolayı şehir dışından, hatta Yunanistan, Almanya ve Hollanda'dan öğrencilerimiz bulunmakta. Executive MBA programına ise minimum yedi yıl iş tecrübesi olan ve mutlaka bir takım yönetmiş öğrenciler katılıyor. Bu programda öğrencilerimiz ortalama 35 yaşında ve 11 sene iş tecrübesine sahip. Bu program öğrencileri CXO seviyesinde liderliğe hazırlıyor. 2009'dan beri Financial Times Executive MBA Global ranking'lerinde yer alıyor. Geçen sene global listede 78'inci ve Avrupa listesinde 69'uncu sıradaydık. Master of Science

in Finance programımız da kariyerini finans alanında yapmaya karar vermiş profesyoneller için. Bu program Pazartesi ve Çarşamba akşamları ve Cumartesi gündüz dersleriyle 13 ayda tamamlanıyor. CFA (Chartered Financial Analyst) Institute ortaklığıyla yürüttüğümüz bu program öğrencileri aynı zamanda CFA Level 1 exam'e hazırlıyor.

Hangi kurumlarla uluslararası ortaklıklarınız var?

GNAM (Global Network of Advanced Management), Yale University School of Management'ın liderliğinde 24 üyesi olan bir ortaklık. Öğrencilerimiz GNAM içindeki okullardan online veya bir haftalık kısa süreli dersler alabiliyor ve bu sayede uluslararası bir network'e sahip oluyorlar. GNAM ve CEMS gibi aynı zamanda PIM (Partnership in International Management) network'ünün de Türkiye'den tek üyesiyiz. Bu sayede öğrencilerimiz 240'dan fazla uluslararası üniversitede Exchange dönemi geçirebiliyorlar.



Aile Şirketlerinde Genç Liderler Sertifika Programı'na neden ihtiyaç duyuldu?

Aile şirketleri tüm dünya ekonomisinde olduğu gibi ülkemizde de çok önemli bir role sahip. Dünyadaki şirketlerin yüzde 80'e yakını aile şirketleri ve ülkelerin büyümesinde ve istihdam sağlamada en büyük katkıyı sağlıyorlar. Ancak sürdürülebilirlik önemli bir problem. Aile şirketlerinin sadece yüzde 30'u ikinci, yüzde 15'inden azı da üçüncü jenerasyona aktarılıyor. Dördüncü jenerasyonda oran yüzde 1 ile 3 arasında. Eko-

nomiye olan olağanüstü katkıları düşünülürse, bu yapıların sürdürülebilirliği ekonomiye de olumlu yansıtacaktır. Bu sebeple Koç Üniversitesi ve EY işbirliği ile aile şirketlerinin yönetimlerinde ve geleceğinde genç kuşakların rol almasını ve aile şirketlerinin sürdürülebilirliğini teşvik etmek amacıyla bu program başlatıldı.

Programın hedef kitlesi kimler?

Programla 20-30 yaş arasındaki genç profesyonellerin, aile şirketi dinamiklerine dair vizyonlarını genişletmeleri ve kişisel gelişimlerine katkıda bulunmaları amaçlandı. Programda, aile anayasası, liderlik, girişimcilik, inovasyon, finans, risk yönetimi, yolsuzluğun anlaşılması, aile ofisi konsepti, veraset ve intikal yönetimi gibi konular yer alıyor.

Türkiye'de aile şirketlerinin uzun ömürlü olmamasının temel nedenleri neler?

Sonraki kuşaklara geçişte ailenin büyümesi, uyum, şeffaflık, menfaat çatışmaları, liderlik ve yönetim, profesyonellik, sermaye yetersizliği, maliyet kontrollerinde zafiyet gibi birçok konu gündeme gelir. Aile şirketlerinin uzun ömürlü olmayışı ülkemize has değil. Tüm dünyada aile şirketlerinin zorlukları benzerlikler gösteriyor. Ekonomik ve politik koşullar, istikrar, sermaye yetersizliği, pazar koşulları, dinamiklerdeki hızlı değişim, kuralların ve disiplinin önceden belirlenmemesi nedeniyle aile içi çatışmalara sebebiyet verme, doğru yeteneklerin kuruma çekilmesi ve çalışanların elde tutulması, yedekleme planlarının yapılması, şeffaflık ve uzun vadeli bakış açısı gibi birçok sebep sayılabilir.

Aile şirketlerinin kurumsallaşma yönünde hangi adımlara ihtiyaçları var? Aile anayasasının varlığı neler katar bir şirkete?

Başarılı aile şirketlerinin, kurumsal yönetime inanan, aile içindeki rol ve etkinliklerin belirlendiği, aile anayasasının hazırlanıp benimsendiği şirketler olduğunu söyleyebiliriz. Aile anayasalarıyla beraber, politika ve süreçlerinin belirlenmesi, yazılı iş tanımları ve etik kurallar çerçevesinde sorumluluklarla yetkilerin dengelenmesi büyük önem taşıyor. Kurumsallaşma yolunda, etkin yönetim kurullarının oluşturulması ve doğru yetkinliklerle donatılması, çeşitliliğe, şeffaflığa açık olması gerekiyor. Kurumsallaşma sadece kurucu üyenin veya aile bireylerinin sağlayabileceği bir şey değil, tüm şirket ve çalışanların benimsemesi gereken bir uyum süreci. Aile anayasası, ailenin değerleri, aile içi ilişkiler gibi konulara ek olarak, tüm çalışan yöneticilere ilişkin düzenlemelere, görev ve yetki dağılımına değinir. Bununla birlikte aile bireylerinin mülkiyet haklarını korumaya da yöneliktir.

”

Aile Şirketlerinde Genç Liderler Sertifika Programı, aile şirketlerinin yönetimlerinde ve geleceğinde genç kuşakların rol almasını teşvik etmeyi amaçlıyor.



BİR AİLE ŞİRKETİ OLARAK LIHTENŞTAYN

Avrupa'nın tam ortasında, İsviçre ve Avusturya'nın arasında yer alan Lihtenştayn Prensiği'ni yaklaşık 300 yıldır aynı aile yönetiyor. 35 bin kişilik nüfusuyla dünyanın refah seviyesi en yüksek yerlerinden biri olan bu ülkede monarşi, gerçek bir aile şirketi örneği. Foundation Prince Liechtenstein şemsiyesi altında aile pek çok sektörde faaliyet gösteriyor. Vakıf, dünyanın en büyük özel bankacılık gruplarından LGT'nin tek sahibi. Monarşi ayrıca harcamalarını da devlet bütçesinden değil, kendi cebinden karşılıyor. Lihtenştayn Prensi **Rudolf von Liechtenstein**, mensubu olduğu bu aile şirketini anlatıyor.



Yüzyıllar içerisinde Lihtenştayn pek çok kez kollara ayrıldı, bölündü. Bir aile şirketi olarak bu dönemleri nasıl atlattınız? Bu sorunların üstesinden gelirken ailenizin edindiği çözüm alışkanlıkları oldu mu?

Herhangi bir aile gibi bizim ailemiz de büyüdü ve bunun sonucunda mülkler de bölündü. Aile tarihinin neredeyse başlarında, büyük evlat hakkı tesis edildi. Uzun vadeli planlama ve yol gösterici olmaya çalışmak bir şekilde aile genelinde kurumsallaştı. Aynı şeyler daha resmi bir şekilde iş konusunda da söylenebilir.

Sovyet baskısı dönemini nasıl atlattınız?

Benim büyük babam Prens II. Franz Josef, çocukluğunun büyük bir kısmını sonradan Demir Perde'nin Sovyet tarafına dönüşecek bölgelerinde geçirdi. Sovyet yayılmacılığı pek çok insanı etkiledi, maalesef de çoğunlukla kötü yönde. Varlıklarımızın, kalelerimizin, topraklarımızın, fabrikalarımızın çoğunu kaybettiysek de bence bizim ailemiz diğerlerine göre şanslıydı. Nakit sıkıntısı yaşadık ve çoğunlukla sanat eserleri ve gayrimenkul olmak üzere varlıklarımızın bir kısmını satmak zorunda kaldık. Sonraları, mevcut devlet başkanı olan amcam Prens II. Hans Adam'ın aile varlıklarını başta ABD'de olmak üzere, coğrafi olarak çeşitlendirmesinin sebebi de muhtemelen bu uğursuz dönemdi.

Ailenizin yakın gelecekte karşılaştığı dönüm noktaları nelerdir?

Lihtenştayn Prenslığı'nin yeni anayasası benim için bir kilometre taşıydı. 2003'te halk oylamasıyla onaylanan anayasa, bizim nihai ege-men dediğimiz Lihtenştayn halkına dair konuların çerçevesini daha net bir şekilde yeniden çiziyor. Konuları siyaset ötesinde tutma çabasının yanında, yeni anayasa halkın, monarşi ve aileyi oylamayla görevden alabileceği bir mekanizmayı yürürlüğe geçirdi. Bu mekanizma, ailenin kendini sağlıklı bir şekilde idare etmek zorunda olduğunun altını çiziyor. Ve karşılığında monarşiy-le vatandaşları arasındaki ilişkinin kalitesini ve aileyi güçlendiriyor.

Lihtenştayn'ın İsviçre'yle sıra dışı bir ilişkisi var. Pek çok hizmeti İsviçre üzerinden alıyorsunuz. Bu ilişkinin tarihsel geçmişini, sonuç ve faydalarını kısaca nasıl özetlersiniz?

Tarihsel olarak Lihtenştayn, Kutsal Roma İmparatorluğu'nun parçası olsa da Avusturya ile daha yakın bir ilişkiye sahipti. Birinci Dünya Savaşı sonrasında Avusturya-Macaristan İmparatorluğu'nun çözülmesinin ardından, Lihtenştayn ve İsviçre

1923'teki gümrük anlaşmasıyla birlikte iki taraflı özel anlaşmalar uygulamaya başladılar. Birinin cumhuriyet, diğerinin monarşi olması, farklı hukuki sistemler, Avrupa Ekonomik Alanı üyeliği gibi bariz farklılıklara rağmen bazıları Lihtenştayn'ı İsviçre'nin 27'nci kantonu olarak bile görüyor. Ama en önemlisi, Avrupa'nın tam ortasındaki bir istikrar abidesi olarak İsviçre, bizim için barışçıl ve ilham verici bir komşu oldu. Muhtemelen İsviçre'nin kararlılığı, Nazi Almanyası'nı 1930'ların sonlarında Lihtenştayn'ı işgal etmekten alıkoymuştu. Ayrıca doğrudan demokrasi konusunda oluşturduğu kimlik de birçok alanda model oldu.

Aile şirketi olarak şu anda hangi sektörlerde faaliyet gösteriyorsunuz?

Şu anda aile işleri Foundation Prince Liechtenstein şemsiyesi altında ve mali hizmetler, tarım, ormancılık, enerji ve emlak sektörlerinde faaliyet gösteriyor.

Dünya genelinde aile bankaları azalırken LGT gücünü koruyor. Aile şirketi olarak LGT'yi nasıl güçlü tutuyorsunuz?

Mali sektörde doğal olarak şirket birleşmeleri yaşanıyor. Bir sürü oyuncu, her-kese yönelik her şey olabilmek istiyor. LGT'de durum böyle değil. Esas değerlerin, güçlü yanların ve ayırt edici özelliklerin farkına varmak, karar alma konusunda temel ilkedir. LGT, çıkar çatışmalarını önlemenin sağladığı ek faydalarla özel bankacılık ve varlık yönetimine odaklanmaya karar verdi. Bir başka ayırt edici özelliği sahiplik yapısında. Bu çok net ve basit. Tek bir sahibi var, Foundation Prince Liechtenstein. Bu ne anlama geliyor? İş, uzun vadeli bir bakış açısıyla yürütülüyor. Ailemiz 1930'da yerel ekonomiyi destelemek için bankayı satın aldı. Sonraları dönemin Veliht Prensi Hans Adam ve babam Prens

Philipp liderliğinde gerçekleştirilen kâr artışlarında banka aile için esas varlık oldu. Ailemiz yönetiminde tek bir yılı zararla kapatmadı. Bugün LGT tamamen bir aile tarafından yönetilen dünyadaki en büyük özel bankacılık ve varlık yönetimi grubu. Aile tarafından yönetiliyor ve en büyük müşterisi yine ailemiz. Bu da müşteriler ve yöneticiler arasında sıra dışı ve güçlü bir çıkar uyumu sunuyor. Bu, müşteri tabanına çekici geldiğini düşündüğümüz çok farklı bir pozisyon.

Lihtenştayn ailesi 300 yıldan uzun bir süredir ülkeyi aile şirketi olarak yönetiyor. Bazı siyasi ve anayasaya dair tartışmalara rağmen 36 bin vatandaş ya da şirket çalışanı veya paydaş,

”Bizi çoğu aile şirketinden ayıran özeliğimiz, sadece bir neslin değil, nesiller boyunca ailemizin sahip olduğu uzun vadeli planlamadır.” Bizi çoğu aile şirketinden ayıran özeliğimiz, sadece bir neslin değil, nesiller boyunca ailemizin sahip olduğu uzun vadeli planlamadır.”

yönetimden çok memnun. Aile bu mutluluk ve tatmini nasıl sağlıyor?

2019 yılı, Lihtenştayn Prensiği'nin 300'üncü yıldönümü olacak. İlginç bir şekilde Prens II. Franz Josef tahtını Vaduz, Lihtenştayn'a taşıyan ilk aile lideriydi. Yine de ailemiz, ülkenin refahına her zaman çok büyük bir önem verdi. Her vatandaşın bir hissesi ve yönetimde söz hakkı olduğundan, Lihtenştayn halkını tanımlamak için paydaş, çok doğru bir tabir. Anayasa seviyesinde bir referandum gerçekleştirmek için 1500 imzalı dilekçe yeterli oluyor. Ve buna yönetimdeki prensi değiştirmek ve monarşiyi lağvetmek dahil. Bundan ne öğrenebiliriz? Belki de meşruluk konseptini. İnsanlar bunu hak etmek zorunda ve korumak için mücadele etmeli. Bu da iş için hayati bir öneme sahip.

Bir hanedanı, aile şirketi olarak görmek çok çarpıcı bir düşünce. Herhangi bir aile şirketi ile benzerlikleri ve farklılıkları nasıl tanımlarsınız?

Tarihsel olarak çoğunlukla konuşulan konu bu oluyordu ama bugünlerde ailemizin en ayırt edici özelliği, monarşi maliyetlerinin tamamen aile tarafından karşılanması. Bu, ailenin mülklerini ve işlerini düzgünce idare etmeden, ailemizin her zaman idarede kalacağı düşüncesinin tehlikede olduğu anlamına geliyor. Prens II. Hans Adam'ın sıklıkla tekrarladığı gibi, sabahları bir iş adamı olmak zorunda ki öğleden sonra prens olmanın maliyetini karşılayabilsin. Benzer şekilde çoğu aile şirketinde her aile üyesinin kendi ekmeğini kazanması beklenir. Bizi çoğu aile şirketinden ayıran özelliğimiz, sadece bir neslin değil, nesiller boyunca ailemizin sahip olduğu uzun vadeli planlamadır.

Farklı sektörlerden şirketleri nasıl "aile içinde" tutuyorsunuz? İnsan kaynağı ve bilgi talebini nasıl karşılıyorsunuz?

Herhangi bir aile şirketine doğrudan dahil olmadığım için, işlerin mevcut yönetim biçimlerine dair çok bilgiye sahip değilim. Ama çoğu şirket gibi, profesyonelce liyakate dayalı temellerle yönetiliyorlar ve yetenek çekmeyi beceriyorlar. Ailemizin bu konuda ülkede tek olmaktan çok uzak olduğunun altını çizmem gerekiyor. Lihtenştayn oldukça sanayileşmiş bir ülke ve her gün gerekli iş gücünün yarısından fazlası komşu ülkelerden geliyor.

Aileniz, aile anayasasını 13'üncü yüzyılda oluşturdu ve "aile şirketlerini güçlü tutmak,

aileyi güçlü tutmaktır" diyorsunuz ve bunu aile anayasasıyla sağlıyorsunuz. Lihtenştayn aile anayasasının öne çıkan maddeleri nelerdir?

Ortaçağ'dan bu yana ailemiz, üyelikleri idare etmek, oylama hakkı, aile içinde veraset konularında özel bir yasaya sahip olmuştur. Örneğin 1504 sözleşmesi tükenen aile kollarına ait malların hayattaki aile üyelerine verilmesini vurgular. 1606'dan bir başka sözleşme, irsi unvanların ilk doğan erkeğe aktarılmasını belirtir. Bu ailemizin ve işlerin sürekliliğini sağladı. 1993'te Prens II. Hans Adam, eski maddeleri yenileyip, daha yenilerini dahil ederek yeni bir aile anayasası hazırladı. En önemlisi, ailenin ülke prensini hem aile lideri hem de ülke lideri olarak değiştirebileceğine dair yeni bir prosedürdü. Bu ailenin kendisini sağlıklı biçimde yönetmesi için çok önemli bir noktaydı. Anayasa, herkesin görmesi için ülkenin resmi gazetesinde yayınlanmıştı.

Ailenizin çok büyük bir sanat koleksiyonuna sahip olduğu biliniyor. Bu koleksiyona dair bilgi verebilir misiniz?

Bu sadece eserlerin kendileriyle değil, neyi temsil ettikleriyle de ilgili. Prenslük koleksiyonu, aile tarihimize iç içe yüzyıllardır devam eden bir geleneğin sesi. Eski ustaların resimlerinden, Rönesans mobilyalarına, Biedermeier dönemi eserlerine kadar binlerce sanat eserinden oluşuyor. Bir kısmı Viyana'daki aile saraylarında sergileniyor. Koleksiyon ailenin şanslı ve daha az şanslı zamanlarını yansıtıyor. Demin bahsettiğim gibi İkinci Dünya Savaşı sonrası nakit sorunuyla karşılaşınca aralarında Leonardo Da Vinci'nin bir resminin de bulunduğu bazı çok önemli eserleri ailemiz satmak zorunda kaldı. Ama

Prens II. Hans Adam'ın kendi döneminde koleksiyona 700'ün üzerinde eser kattığı için de çok mutluyuz. Bu başarılı şirketler yönetmeden mümkün olamazdı.

Sıklıkla Türkiye'yi ziyaret ediyorsunuz. Türkiye'deki aile şirketi geleneği ve kültürüne dair gözlemlerinizi nelerdir? Sizce şirketler ne derecede inovasyona açık?

İstanbul'da kendi aile şirketini yöneten eşimden başlayarak, bu kadar çok kadının doğrudan aile şirketlerine yatırım yaptığını görmeyi ilgi çekici buluyorum. Diğer birçok ülkenin yasalarla zorlayarak yapmaya çalıştığını, Türkiye kendiliğinden gayet de başarılı bir şekilde yaptı. Ayrıca bu ülkede girişimcilik kültürünün bu kadar yaygın olmasından çok etkilendim. Diğer taraftan böylesi bir ortamda, ölçeğini arttırabilen çok fazla girişimcilik şirketi de göremedim.





“EN ÖNEMLİ FAKTÖRLER ADANMIŞLIK VE KARARLILIK”

Ambalaj endüstrisi için çevre dostu dispersiyon yapıştırıcı üretimine yönelik İsviçre'nin küçük bir köyünde kurulan ALFA Klebstoffe AG bugün dünyanın en büyük su bazlı yapıştırıcı üreticilerinden biri. Aile şirketinin yönetimi bugün ikinci nesil tarafından sürdürülüyor. Şirketin CEO'su ve kardeşiyle birlikte iki sahibinden biri olan **Thomas Simmler** şirketlerinin inovasyona verdiği önemi ve izledikleri yöntemleri anlattı.

Alfa Klebstoffe ne zaman kuruldu? Ürün gamınız hakkında bilgi verir misiniz?

ALFA Klebstoffe AG 1972 yılında kuruldu. Sünger imalatı için çözücü içermeyen, su bazlı, çevre dostu yapıştırıcıların ve endüstriyel kullanım için çevre dostu, çözücü içermeyen, su bazlı dispersiyon yapıştırıcıların geliştirilmesi, üretilmesi ve satılmasına yönelik çalışıyoruz. Geniş bir yelpazede yapışkanlar, eksiksiz yapışkan sistemleri, know-how ve birinci sınıf müşteri hizmetleri sağlıyoruz. Dahası endüstriyel uygulamalar için yüksek kalite Hot-Melt ürünleri dağıtıyoruz. Ürünlerimiz sünger fabrikasyon, yatak/döşeme ve mobilya üretimi; ambalajlama ve mukavva ürün endüstrisi; kağıt işleme endüstrisi; kaplama ve astarlama kâğıdı; teknik kullanım, kitap yapıştırma, endüstriyel kitap yapıştırma kullanım alanlarına yönelik.

Aile şirketi olarak kurumsallaşma yönünde hangi yöntemleri izlediniz?

Kurumsallaşma yönünde attığımız adımların temelinde çoğunlukla müşterilerimiz ve onlarla kurduğumuz ilişkiler belirleyici oldu. Dolayısıyla müşteri ilişkisine her zaman büyük önem verdik. Sonuçta, izlediğimiz yöntemlerin başında müşterilerden öğrenmek yer alıyor. Bir diğeri müşterilerin isteklerine yönelik çözümler üretmek oldu. Ayrıca pazar araştırmaları da izlediğimiz ve önem verdiğimiz yöntemlerden. Müşterilerimizden bu öğrenme sürecini devam ettirmek ve memnuniyeti korumak için de, müşterilerimize olabildiğince yakın bir şekilde hizmet sağlıyoruz.

Aile şirketlerinde inovatif olmanın önünde hangi engeller bulunuyor?

İki çok temel engel sayabilirim. Bu sorunların üstesinden gelinmediği sürece ortaya inovatif ürünler ve çözümler koyabilmek gerçekten çok zorlayıcı olabilir. Bunlardan ilki çok sınırlı kaynaklara sahip olmak. Kaynaklar derken insan gücünü kast ediyorum. Diğer engelse Ar-Ge'ye ayrılan düşük bütçeler.

Alfa Klebstoffe'ta siz bu engelleri nasıl aştınız?

40 yıldan uzun süredir faaliyet gösteren bir şirket olarak inovasyon gündemimizin hep en başında yer aldı. Dolayısıyla önümüze engeller çıktığında pes etmeden devam ettik. İnovasyona yönelik adanmışlık ve kararlılık, engelleri aşmamızı sağlayan en önemli faktörlerdi. Bu adanmışlık ve kararlılığın, gerçek hayatta karşılık bulabilmesi için çok fazla kişisel çaba ve emeğin ortaya konması da gerekiyor. Şirketimizde biz de bunu başardık. Bu vizyon aile üyelerimiz tarafından oluşturuldu. Biz de bunu sürdürüyoruz. Ayrıca eğitim konusu çok önemli. Aile üyelerimizin ve şirket çalışanlarının eğitimine çok önem veriyoruz.

Şirketinizde inovasyona adanmışlık konusuna verdiğiniz önemin altını her fırsatta çiziyorsunuz.

Bu adanmışlığı ve inovasyona yönelik motivasyonu nasıl koruyorsunuz?

Motivasyonu şirketin tamamında korumak için her seviyede bu motivasyonu yaymaya çalışıyoruz. Çalışanların zihinlerini inovasyona açık tutmak ve memnuniyeti korumak için harika bir çalışma atmosferi ve çevresi oluşturduk. Ve ortaya çıkan fikirlerin paylaşımının önündeki engelleri kaldırmak için bütün seviyelerdeki birimlerin birbirleriyle iletişim kurmalarını, bu iletişimin de kolay ve çaba gerektirmeyen yöntemlerle sürdürülmesini sağlıyoruz. Bu iletişim yönteminin aile şirketleri arasında benzersiz olduğunu düşünüyorum. Son olarak çalışan ve yöneticilerin her gün bir örnek sunmalarına önayak oluyoruz.

Aile üyelerinin ve çalışanların inovasyon fikirlerini şirket süreçlerine nasıl dahil ediyorsunuz? Bu amaca yönelik özel bir birim veya sistem var mıdır?

Bunun için özel bir sistem kurduk. Her çalışan "sürekli ilerleme süreci" adını verdiğimiz bu nitelik sistemine kendi katkı ve fikirlerini aktarabiliyor. Her çalışan bilgisayarlarına kurulu bu yazılıma rahatlıkla erişebiliyor. Elde edilen öneri ve bilgiler değerlendiriliyor, kısmen düzeltilip şirket sistemine uyduruluyor, deneniyor ve en sonunda uygulanıyor.

İkinci kuşak bir CEO olarak, şirketinizde üçüncü kuşağı çalışmaya nasıl hazırlıyorsunuz?

Aile şirketlerinde görev ve mevkilerin yeni nesillere devredildiği dönemler, şirketin geleceği açısından en önemli dönemlerdendir. Biz Alfa Klebstoffe'ta haleflerimizi personelden, finans ve idari planlamaya, gelecek tahminleri ve değerlendirmeye kadar bütün farklı alanlara dahil ediyoruz. Dolayısıyla üçüncü kuşak çoktan firmamızda çalışmaya başladı. Bunun yanında aile şirketlerinde yeni nesilleri hazırlamak konusunda önemli bir fırsat vardır ve biz de bunu fazlasıyla kullanıyoruz. İlk kuşakla ikinci kuşağa büyük bir know-how ve kilit bilgiler aktarılıyor. Bunları muhafaza edip yeni nesillere aynı şekilde aktarmak çok önemli bir nokta.

Şirketiniz son yıllarda büyük bir büyüme süreci yaşadı. Aile şirketi olarak bu büyüme sürecine yönelik özel araç veya mekanizmalarınız var mı?

Şirket olarak her zaman geniş çerçeveli bir yaklaşımı benimsiyoruz ve sınırların ötesini düşünüyoruz. Büyümeyi sağlamanın önemli bir önceliği her zaman rakiplerimizden daha iyi çözümler sunabilmek. Bu çözümleri sunabilmek de uzun vadeli stratejiler oluşturmayı gerektiriyor. Bu saydığım özellikleri sağlamak için de kararlılık, adanmışlık, tutku, şevk ve coşkumuzu ilk günkü gibi korumaya çalışıyoruz.

”Çalışanların zihinlerini inovasyona açık tutmak ve memnuniyeti korumak için harika bir çalışma atmosferi ve çevresi oluşturduk.”



“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 ayırıştırıcılarla 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 çalışanın keşfettiği molekülle 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 gelirsek...

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 örnekte 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, değişmek, o güvenli bölgeden çıkmak istemeyiz. Ve değişmek konusunda korku devreye girer. Diğer dezavantajsa duygusal

bağlılık. İşinize duygusal bağlılık duymak çok iyi olsa da, şirketi satmak ya da pazardan çıkmamız 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.

Etkin iş uygulamaları sadece yazılım bilgisi ile ortaya çıkamaz.

Biz, endüstri ve teknoloji füzyonu iş uygulamaları geliştiriyoruz.

VERİ TOPLAMA

Çoklu kanal yöntemi ile yüksek performansla güvenilir veri toplar.

VERİ ARŞİVLEME

Çok katmanlı ideal veri tabanı mimarisi ile sıkıştırma, yedekleme, lokal ve bulut olarak depolama imkanı sunar.

VERİ MADENCİLİĞİ

Uygun veriler ayıklanır, anlamlandırılır ve gruplandırılarak analiz edilir.

VERİ ÖĞRENME

Ham veriler ayıklanır, makine öğrenmesi teknikleriyle niteliklendirilir ve ileriye yönelik kestirimlerde bulunan algoritmalara dönüştürülür.

VERİ ENTEGRASYONU

ERP, CRM ve diğer kurumsal kaynak yönetimi sistemleri üzerinden veri aktarımı yapılır.

HILTI

Kırıcı TE 1000-AVR

YIKICI GÜÇ.

Hilti. Üstün Performans. Üstün Dayanıklılık.