



DFY 53





**Claudio Fernández-Aráoz** küresel bir yönetici araştırma şirketi olan Egon Zehnder'de kıdemli danışman ve *It's Not the How or the What but the Who* (Harvard Business Review Press, 2014) kitabının yazarıdır. **Sonny Iqbal** ve **Jörg Ritter** Egon Zehnder'de ortak ve küresel aile şirketleri bölümünün eş liderleridir.

# Büyük Aile Şirketlerinden Liderlik Dersleri

**Claudio Fernández-Aráoz,  
Sonny Iqbal ve Jörg Ritter**

38  
FREDRIK BRÖDEN

# Aile şirketlerinin yönetim, liderliğin aktarılması ve hatta ayakta kalma gibi konularda sıkıntılar yaşayabileceği bir sır değildir.

Birkaç yüksek profilli örneğe bakalım: Banco Espirito Santo, kurucunun büyük torunu olan CEO'sunun istifa etmesinin ardından bir yıl geçtikten sonra uygun finansal uygulamalar iddiaları nedeniyle düştüğü sıkıntılı durumdan Portekiz Hükümeti tarafından kurtarıldı. Güney Koreli bir dev olan Doosan Group, şirketi yöneten klandan bir kardeşin diğer kardeşin yerine CEO'luga geçmesinden sonra sıkıntıya düştü. Gianni Angelli'nin halefleri tarafından yönetilen İtalyan Fiat, şirketi yönetmek üzere dışarıdan birini getirmeden önceki iki yıl içinde beş CEO ve üç yönetim kurulu başkanı değiştirdi. ABD'de New England merkezli bir market zinciri olan Market Basket her ikisi de kurucunun torunu olan ve biri CEO biri de yönetim kurulu üyeliği yapan iki kardeşin şirketin kontrolünü ele geçirmek için herkesin gözü önünde mücadele etmeleri nedeniyle çalışan protestoları ve 583 milyon dolarlık bir zararla karşı karşıya kaldı.

Her ne kadar birçok başarılı aile şirketi hikâyesi duymuş olsak da uyumluluk, sağlıklı bir yapı ve uzun bir ömür gibi unsurlar istisna gibi görünüyor. Family Business Institute'a göre organizasyonların sadece yüzde 30'u ikinci kuşakta da yaşarken üçüncü kuşakta bu oran yüzde 12'ye ve dördüncü kuşakta ve ötesinde yüzde 3'e düşüyor. Yaşamayı sürdüren şirketlerin çoğunda tepe noktada güç el değiştirdiğinde ciddi değer kayıpları yaşanabiliyor. Chinese University of Hong Kong'da profesör olan Joseph Fan, Tayvan, Hong Kong ve Singapur'da 214 aile şirketinin piyasa performanslarını inceledi ve CEO değişimi döneminin öncesi ve sonrasındaki toplam sekiz yıllık süre içerisinde şirketin hisse değerinde ortalama yüzde 60'lık bir kayıp yaşandığını belirledi. Aile şirketinin liderleri bu sorundan haberdar. Harvard Business School profesörü Boris Groysberg ve araştırmacı Deborah Bell'in yaptığı bir ankete göre aile şirketlerinin yönetim kurullarındaki üyeler, özellikle

de yönetim alanında, kendilerine aile şirketi olmayan şirketlerin kurullarındaki üyelerden daha düşük performans notları verdi. Yüzde 10'dan daha azı şirketlerinin çalışanları işe alma, elde tutma veya işten çıkarma ve iş gücünde çeşitliliği artırma konusunda etkin olduğunu belirtti.

Tüm bunlara karşın aileler tarafından yönetilen veya kontrol edilen şirketler ekonomide önemli bir rol oynuyor. Dünya çapındaki şirketlerin yüzde 80'ini oluşturuyorlar ve birçok ülkede istihdam anlamında en büyük oyuncular. ABD'de aile şirketleri, işgücünün yüzde 60'ını istihdam ediyor ve yeni işlerin yüzde 78'ini oluşturuyor. Ayrıca bunlar sadece mahalledeki küçük işletmeler değil: S&P şirketlerinin üçte biri, Fransa ve Almanya'daki en büyük 250 şirketin yüzde 40'ı, Doğu Asya ve Latin Amerika'daki büyük şirketlerin yüzde 60'ında aile üyelerinin önemli ölçüde hisse sahibi olduğu ve başta CEO ve yönetim kurulu başkanı seçimi olmak üzere birçok önemli kararı etkileyebildikleri görülüyor.

Bu şirketlerin daha fazlasında önemli kişilerin yönetimi, liderlik gelişimi ve halef-selef sistemlerinin başarıyla uygulanması durumunda ne kadar faydalı olacaklarını bir düşünün. Peki, ama nasıl? Kendi sınıflarındaki en iyilerden yani büyük ölçekli, ailelerin sahip olduğu veya aileler tarafından kontrol edilen ve on yıllardır ayakta kalan şirketlerden öğrenerek...

Londra'daki King's College'dan profesör Sabine Rau'nun tavsiyesiyle şirketimiz Egon Zehnder, Family Business Network International ile işbirliği yaparak 50 büyük aile şirketini analiz etti. Her biri 500 milyon euronun üzerinde gelire sahipti ve hepsi bir arada düşünüldüğünde Amerika, Avrupa ve Asya'daki ana sektörleri temsil ediyorlardı. Her ne kadar bazılarında düşük seviyede yönetim ve disiplin edilmemiş halef-selef sistemleri gözlemlensek de büyük çoğunluğu aile şirketlerindeki muazzam



## Fikrin Özeti

### SORUN

Aileler tarafından sahip olunan veya kontrol edilen şirketler küresel ekonomide kritik bir rol üstleniyor. Ancak zayıf yetenek yönetimi nedeniyle birçoğu başarılı olamıyor ve hatta ayakta kalamıyor.

### ARAŞTIRMA

Egon Zehnder ve Family Business Network International, en iyi uygulamaları belirlemek amacıyla dünyanın farklı yerlerinden 50 önde gelen aile şirketinin temsilcileriyle görüşmeler gerçekleştirdi.

### ÇÖZÜM

Aileler tarafından yönetilen en önemli şirketlerin dört şeyi yaptığını belirlediler: İyi bir yönetim temeli oluşturma, “ailenin çekim gücünü” muhafaza etme, şirketin içinden veya dışından geleceğin potansiyel liderlerini belirleme ve CEO değişim sürecini disipline etme.

liderlik fırsatını ortaya çıkarma anlamında değerli fırsatlar taşıyordu. Aile üyeleri ve aileden olmayan yönetim kurulu üyeleriyle görüşmelerimiz sonucunda birçok iyi uygulama belirledik. Birçok başarılı aile şirketi için temeline yönetimi koyuyor, “ailenin çekim gücünü” koruyor, aileden ve aile dışından yetenekli kişileri belirliyor, geliştiriyor ve tepe mevkilerde görev değişikliklerine bir disiplin getiriyor.

### Yönetişim Temeli

Aile şirketlerinin; aile ile işi ayıran ve profesyonel bir kuruldan görüş alan yönetim uygulamaları geliştirmeden şirket içi (hem aile hem de aileden olmayan) yetenekli işgücünü yönetmesi veya şirket dışından en iyi isimleri çekebilmesi mümkün değil. Çalışmamızda önde gelen şirketlerde bile görüştüğümüz aile dışı üyelerin dördte biri, bir aile şirketine katılırken yönetimle ilgili otonominin seviyesi hakkındaki belirsizlik, gizli ajandalar, dinamizm eksikliği ve nepotizm ve mantıksız karar potansiyeli gibi bazı kaygıları olduğunu söylediler. İngiltere merkezli bir yatırım fonunun CFO’su, “Beni aile şirketine katılmaktan alıkoyabilecek şey bağımsız olamayacağımı ve işin profesyonelce değil aile tarafından yürütüldüğü hissine kapılmam olurdu” diyor. ABD’li bir tüketici ürünleri şirketinin CEO’su şirkete girmeden önce biraz şüpheli yaklaşmış, “gelecekteki olasılıklar, büyüme ve gelişim için yeterince oyun alanı olduğundan emin olmak gerektiği” diyor.

Çalışmamıza katılan şirketlerden çok azında bir danışma kurulu veya üst kurul bulunmuyordu ancak bu şirketler tamamen aileler tarafından sahip olunan yapıdaydı ve bazıları gelecekte bağımsız bir görüş alacak bir yapılanmaya gitmeyi planlıyordu. Diğer taraftan ankete katılan şirketlerin yüzde 94’ü ortalama dokuz üyeden oluşan danışma kurulları veya yüksek kurullar tarafından kontrol ediliyorlardı. Bu şirketlerde ailelerin temsil oranları Avrupa’da yüzde 46, Amerika’da yüzde 28 ve Asya’da yüzde 26’ydı

ancak birçok durumda aile ile şirketin net biçimde ayrılması söz konusuydu. İngiltere merkezli ve ünlü bir tüketici şirketinin aile dışından olan CEO’su, “Resmi bir yönetim yapımız var ve bu yapı sınırları belirliyor” diyordu. Amerikalı bir yüksek performans malzemeleri üreticisinin CEO’su şirketinin açık ve net kurallarını şöyle özetliyordu: “Bir üst kurulumuz var ve ailenin her bir kolundan bir üye atanması söz konusu, o da eğer o alanda başka bir aile üyesi yoksa. Ayrıca her aile üyesinin yanı sıra bir tane de aile dışından üye öneriliyor.”

En iyi çalışanları işe alıp elde tutmak isteyen ve uzun vadede başarıyla rekabet etmeyi amaçlayan aile şirketleri için ilk sıkıntı noktası iyi yönetim. Şirket ister halka açık olsun ister yatırımcıları arasında kısmen de olsa profesyonel yatırımcılar (örneğin özel sermaye fonları) bulunsun, ister tamamen aile tarafında kontrol edilsin, açık ve net bir karar verme sürecine ve yönetim uygulamalarına bağlı kalmak çok önemli.

# **Aile şirketlerinin sadece yüzde 30’u ikinci nesilde de devam ediyor. Bu oran üçüncü nesilde yüzde 12.**

### “Ailenin Çekim Gücü”

Her ne kadar aile şirketleri yönetim yapıları ve profesyonel büyüme fırsatlarında aile şirketi olmayan şirketleri yakalamak durumunda olsalar da onları özel kılan yanlarını kaybetmemeye de özen göstermeliler. Biz buna “ailenin çekim gücü” diyoruz.

## AİLE DIŞI CEO ARKETİPLERİ

### MEVKİDAŐ

KURUMSAL STRATEJİYİ ŐEKİLENDİRMEYE AKTİF OLARAK KATILAN, ÖNDE GELEN AİLE BİREYLERİYLE EŐİT ORTAK GİBİ ÇALIŞAN VE ZAMAN İÇİNDE ONLARIN YERİNİ ALAN GERÇEK BİR HALEF

MEVKİDAŐLAR BİR YANDAN KENDİ MOMENTUMLARINI OLUŐTURUP AİLE ŞİRKETİNDE DEĞİŞİMİ TETİKLERKEN DİĞER TARAFTAN ŞİRKETİN DEĞERLERİNİ KORUR VE BAŞARIYLA ŞİRKETİ YÖNETİR

**TEMEL ÖZELLİKLER:**  
BAĞIMSIZ, KENDİNE GÜVENLİ, PROAKTİF, AZİMLİ

### KÂHYA

AİLEYLE AYNI ORTAMDA BULUNMASI DA AİLENİN VİZYONUNU ETKİLİ VE PROFESYONEL BİÇİMDE İCRA EDEREK ÇOK ÖNEMLİ BİR DEĞER KATAN BİR YÖNETİCİ

KÂHYALAR, ANA KAYGISI MİRASLARINI DEVAM ETTİRMEK İSTEYEN VE MEVCUT OPERASYONLARIN BAŞARIYLA YÜRÜTÜLMESİNE ODAKLANAN AİLE ŞİRKETİ YAPILARI İÇİN İDEALDİR

**TEMEL ÖZELLİKLER:**  
SAYGIDEĞER, ESNEK, İŐİBİRLİKÇİ, İLETİŐİME AÇIK

### VALİ

İŞİ NET OLARAK TANIMLANMIŐ BİR YÖNETİŞİM ÇERÇEVESİ DÂHİLİNDE YÖNETEN BİR LİDER

VALİLER, GÜNDELİK YÖNETİMİ AİLENİN DEĞERLERİNİ KORUMAK VEYA STRATEJİK HAMLELERE ÖNCÜLÜK YAPMANIN ÖNÜNDE TUTAR. DAHA NADİR GÖRÜLEN BU TİP YÖNETİCİLER DAHA ÇOK BÜYÜK ŞİRKETLERDE VE DÜŞÜK HİSSE ORANINA SAHİP GENİŞ AİLELERDE GÖRÜLÜR.

**TEMEL ÖZELLİKLER:**  
PRAGMATİK, OPERASYONEL, ÇALIŐKAN

Araştırmalarımız bunun uzun vadeli baŐarı için çok kritik olan bir diğer faktör olduğunu ortaya koyuyor.

İncelediğimiz Şirketlerde genelde organizasyonun merkezinde yer alan kilit bir aile üyesi var. Bu üye güneŐ sisteminin güneŐi gibidir. Bu kişiler kurum kültürünün vücut bulmuŐ halidir ve net olarak tanımlanmıŐ değerler ve ortak bir vizyon etrafında farklı ilgi alanlarını uyumlandırırlar. Bir sonraki çeyreğe değil bir sonraki kuŐaĐa odaklanırlar. MüŐterileri ve çalışanları öne çıkaran ve sosyal sorumluluğu vurgulayan stratejileri desteklemeye yatkındırlar. Ayrıca yetenekli insanları kendilerine çeken ve orada tutan bir çekim alanları vardır. Bir Japonya eğitim Şirketinin aile dışından olan CFO'su, "Şirkete katılmaya karar verdim çünkü Şirketin sahibine tüm yüreğimle saygı duyuyordum" diyor. İŐveçli bir medya Şirketinin aile dışından olan CEO'su da benzer bir noktayı işaret ediyor, "Aileyi sevdim. Yönetmesi heyecan verici olan gerçek insanlar vardı karŐımda." Diğer yöneticiler şöyle diyor, "Hissedarlarımla birer yüzü vardı", "İŞin güzel tarafı uzun vadeyi, geride bırakacağımız mirası düşünüyorduk." EĞer tek bir aile bireyi (veya uyum içindeki birkaç tanesi) aile Şirketinde doğru bir Şekilde varlık gösterebiliyorsa işe alım, elde tutma ve sonuçlar bundan olumlu yönde etkilenecektir.

## Geleceğin Liderlerini Bulmak

Açık ve net bir yönetişim ve çekim etkisi olan Şirketler aile içinden ve dışından yöneticileri kendine çekmekte sorun yaŐamamalıdır. Ancak Őirketinizde en tepe pozisyonlar için kimin doğru isim olacağını nasıl bileceksiniz? Tüm yetenekli çalıŐanlar, özellikle de aile bireyleri liyakat, potansiyel ve değerler göz önünde bulundurularak değerlendirmeye tabi tutulmalıdır.

Belli bir hacme sahip olan Şirketlerin tepe noktasında başarılı olmak için en fazla talep edilen yetenekler arasında stratejik oryantasyon, pazar içĐö-rüsü, sonuç oryantasyonu, müŐteri etkisi, işbirliği ve etki, organizasyonel gelişim, takım liderliği ve değişim liderliği sayılabilir. Aile Şirketlerinde ayrıca Şirketin sahiplik dinamiklerini de anlayacak, gelecek nesilleri de gözeterek bu sorumluluğu alacak ve sosyal giriŐimleri ve sürdürülebilir büyümeyi yönetebilecek insanları bulmalısınız. Yeteneklerin yanı sıra adayların bugün öngöremeyeceğimiz Şekilde artan biçimde karmaŐıklaŐan ve zorlayıcı olan rollere yönelik değişim, öğrenme ve büyüme potansiyeli göstermeleri de gerekiyor.

Ancak değerlendirdiğimiz aile Şirketlerinde turnusol kâğıdı olarak öne çikan unsur; değerler. GörüŐmelerimizin çözümlerini incelediğimizde aile üyelerinin ve aile dışından kişilerin Şirket değerlerini tanımlarken kullandıkları kelimeler ve ifadelerin yüzde 95 oranda birbiriyle benzeŐtiĐini fark ettik. Bu kelimelerden bazıları: Saygı, dürüstlük, kalite, alçağ-gönüllülük, tutku, tevazu, azim. Almanya merkezli bir perakende Şirketinin aile dışından olan CEO'su, grup CEO'suna yönelik, "Aynı mantıkla, aynı biçimde çalıŐıyoruz ve Şirketi ileri götürme istediğimi anlı-yor" diyor. Çinli bir tüketici Şirketinin aileden olan kadın başkanı, "Aynı değerlere ve vizyona sahibiz. Birbirimize güveniyoruz" diyor.

Aile üyeleri üst düzey yöneticileri değerlendirirken kültürel uyumu her Őeyin üzerinde tuttuklarını söylüyor. Hindistan merkezli tüketici Şirketinin aileden olan başkanı aile dışından olan CEO'yu tanımlarken, "Yönetim kurulunun kâğıt üzerinde istediği her türlü operasyonel yetkinliğe sahip değil ama çok daha fazlasına sahip" diyor ve ekliyor, "O, kültürümüze tam olarak uyan biri ve bu görevin gerekliliklerinden daha önemli." Amerika merkezli bir içecek Şirketinin aileden olan başkanı Şu yorumu yapıyor: "İnsanları aile ile etkileŐime de yansayan liderlik kalitesi üzerinden değerlendiriyoruz. Bu değerleri de içerir ki değerler, adayın özgeçmiŐinde Rusya'daki işi kurduğu bilgisinden çok daha farklı bir Őeydir."

## DISIPLINE EDİLMİŞ DEĞİŞİM SÜRECİ

### 1. AŞAMA PAYDAŞLARIN DEĞERLENDİRMESİ VE TAAHHÜTTÜ

Şirketin sahibi aile ve/veya yönetim kurulu tarafından yeni yönetici seçimi hakkında briefing ve olası senaryoların analizi	Seçim sürecinin geleceği ve tasarımının stratejisinin belirlenmesi üzerine paydaş çalıştay	Stratejik amaçlar, değerler ve arzu edilen yetenekler ışığında ideal aday profilinin oluşturulması
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------

### 2. AŞAMA ADAY SEÇİMİ

İçten ve dıştan uygun adayların uzun listesinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi	Seçilen kalifiye adayların kısa listesinin yapılması ve referans kontrolü	Bir veya iki finaliste karar verilmesi ve seçilenlerle müzakerelerin yürütülmesi
-----------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------

### 3. AŞAMA SEÇİLEN KİŞİNİN ENTEGRASYONU VE GELİŞTİRİLMESİ

İlk 6-12 ay için bir ajanda oluşturulması ve tepe yönetim takımının seçimi	12 ay sonrasında, 360 derece değerlendirme ve gerekirse stratejik ve işe yönelik hedeflerin kabaca 2 yılda başarılmasına yönelik bir gelişim planı oluşturulması	Zamanı geldiğinde CEO'nun kontratının yenilenmesine yönelik tartışmalar ve karar
----------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------

Kültürel uyumun daha kolay bulunabildiği aile üyeleriyle ilgili ana kaygı gelişimdir. Araştırmamıza katılan şirketlerin yüzde 40'ından fazlasında, yönetim kurulunda ve komitelerde, iş ve yönetim yeteneklerini geliştirmelerine imkân sağlamak için bir sonraki neslin temsilcilerine yer veriliyordu. Daha genç aile bireyleri ABD pazarında satışların başına geçme, Çin ülke müdürlüğü veya CEO danışmanı gibi görevler alıyor ve kurumsal strateji, inovasyon, ürün yönetimi ve aile işlerinin idaresi gibi kurumsal yapının farklı basamaklarındaki pozisyonları dolduruyorlardı. ABD'li bir tüketici şirketinde aileden olan CEO bize “her yıl iki ila altı stajyer alarak ailenin yeteneklerini geliştirmeye çok önem veriyoruz. Kültürümüz eskiden, git kendi başına bir şeyler yap ve bize başarılarıyla geri gel biçimindeydi. Artık işe ilk anda şirkette başlamaya yönelik çok daha teşvik edici bir yapıdayız.”

En iyi aile şirketleri gelecekteki liderlerini erkenden tespit eden ve onlara yatırım yapanlardır. Bu liderler, kuzenler veya torunlar, gelecek vaat eden aile dışı mevcut kişiler veya daha önce şirketle bir ilgisi olmayan hariciler olabilir. Olası adaylar işin yapısında uygun biçimde pişirilirlir ve böylece daha üst seviyelere hazır hale geldiklerinde değerler ve yetenekler konusunda daha avantajlı olurlar. Hindistan merkezli bir tüketici ürünleri şirketinin aileden olan başkanı “İşe alıp büyütme istiyorum” diyor. Çinli bir şirketin aile dışından olan yöneticisi şirketinin yaklaşımını şöyle özetliyor; “Şirket tarafından değil aile tarafından desteklenen bir kurumsal akademi kurduk ve yönetim görevlerine hazırlamak üzere 100 kişiyi MIT ve Stanford'da eğitime gönderdik.”

### CEO Değişiminin Disipline Edilmesi

Her büyük şirketi için en büyük tehlikelerden biri de CEO'nun değişimidir. Önde gelen bir düşünür olan Jim Collins, şu anda düşüşte olan bir zamanların büyük şirketlerine yönelik araştırmalarında biri dışında hepsinde tepe görevin geçiş sürecinde sorunlar yaşandığını görmüş. Joseph Fan'ın araştırmaları da bu tür senaryolarda olası değer kayıplarına işaret ediyor. Eğer aile şirketlerinin çoğunun geliştirebileceği bir alan varsa o da budur. Bizim örneklem kitlerimiz içerisinde bile katılımcıların yüzde 30'u tepe görev için sadece 1 aday olduğunu söylerken üçte ikisi tamamen yapılandırılmış bir süreçlerinin olmadığını söyledi. Genelde önde gelen bir aile mensubu içgüdüsel olarak yeni CEO adayını seçer ve bu aday üst komiteler ve danışma kurulu tarafından resmi

olarak onaylanıp organizasyonun diğer kısımlarına tanıtılır. Bazen de bu karar ilham veya şans eseri ortaya çıkar: Hindistan merkezli bir tüketici şirketinin aile temsilcisi, “CEO'muz öncesinde bizimle bir danışmanlık projesinde çalışmıştı. O dört ay içinde onu tanıma şansını buldum ve tarzı gerçekten iyiydi” diyor. Bazı diğer durumlarda tavsiyelere başvurulabilir. Bir İspanyol şirketinde bir aile bireyi güvendiği bir yönetim profesörüne danıştı ve profesörün önerdiği iki isim arasında seçim yaptı. Bir Japon tüketici şirketinde yönetim kurulu, şirkette farklı görevler alan bir aile üyesini atadı. Aileden olmayan bir üye, “Kariyerini burada yaptı ve günlük işleyişi ve ürünleri çok iyi biliyor” diyordu.

Ancak, araştırmalar, CEO atamalarının birden fazla adayı içeren disipline edilmiş bir süreçten geçerse çok daha başarılı olduğunu gösteriyor. Örneklemimiz içindeki en başarılı aile şirketleri CEO seçimini proaktif ve stratejik olarak ele alıyor. (“Disipline Edilmiş Değişim Süreci” tablosuna bakın.) İlk aşamada üst kurul, görev için gereklilikleri tanımlayacak ve içte ve dışta geniş bir arama yapacak olan resmi bir aday seçim komitesi oluşturdu. Bunun görev; ideal profili belirleme, adayların geniş listesini oluşturma ve davranışsal mülakatlar ve referans

## Araştırma Hakkında

Anket yaptığımız şirketler kendi coğrafi pazarları ve sektörlerinde ilk üç içerisinde yer alan, oy hakkı olanların en az yüzde 50'sinin aile üyesi olduğu ve bunların da birçoğunun üçüncü veya dördüncü kuşağın oluşturduğu şirketlerdir.

Avrupalı şirketlerin yüzde 77'si, Asyalı şirketlerin yüzde 48'i ve Amerikalı şirketlerin yüzde 33'ünde aile üyeleri hisselerin üçte ikisinden fazlasına sahip. Genelde aileden en az bir kişi ve aile dışından en az bir kişiyle görüştük, bunlar arasında aileden olan 34 başkan, aileden olan 12 CEO ve aile dışından 31 CEO vardı. Dünyanın farklı yerlerindeki Egon Zehnder çalışanları tarafından yüz yüze ve katılımcıların ana dilinde yapılan bu görüşmeler, görüntü ve ses kaydına alındı, İngilizce'ye çevrildi ve kodlandı. CEO değişim sürecini analiz etmek için tepe yönetimdeki en güncel değişimi dikkate aldık ve atanan kişinin belirlenme yöntemi, değerlendirme kriteri, süreçte ailenin rolü, yeni yöneticiye karşı ailenin algısı, yeni yöneticinin aile hakkındaki görüşü, entegrasyonun ilk 100 günü ve yeni liderle iletişim gibi konulara odaklandık.



### OKUMA LİSTESİ

Aile şirketleri hakkında daha fazla içgörü için hbr.rog'daki şu makalelere göz atabilirsiniz:

#### “Avoid the Traps That Can Destroy Family Businesses”

George Stalk ve Henry Foley

#### “What You Can Learn from Family Business”

Nicolas Kachaner, George Stalk, ve Alain Bloch

#### “Generation to Generation: How to Save the Family Business”

Boris Groysberg ve Deborah Bell

#### “Conflicts That Plague Family Businesses”

Harry Levinson

kontrolleri üzerinden her birini değerlendirmeyi içerir. Sonraki adımda komite bir kısa liste oluşturur, bu listeyi sıralar ve üst kurul ve yönetim kurulunun üyelerine sunar ve bu üyeler de adayı seçer. Son aşamada, aile üyeleri ve bağımsız üyeler seçilen adayı onaylar, birçok durumda resmi olmayan ama etkin bir şekilde veto hakları da vardır.

Bir İngiliz inşaat şirketinin (aile dışından) eski CEO'su “Süreç çok profesyonelce yürütüldü. İlk başta İK ve ailenin üçüncü neslinden biri tarafından mülakata alındım, ardından ailenin önde gelen üyesiyle birkaç görüşmem oldu, ardından kardeş ve sonrasında dördüncü kuşağın beş üyesinin tamamıyla aynı anda görüştüm. Ve sonrasında tüm icra yetkisi olmayan üyelerle bire bir görüşmeler yaptım. Her biri referanslarıma baktı” diyordu. İsveçli bir medya şirketinde aileden olan başkan benzer bir kapsamlı değerlendirme sürecini ortaya koydu: “Kurulun yedi tane seçilmiş üyesinin her birinin tek tek veya birkaç grup halinde mülakat yapmaya vakit ayırmasına karar verdim. Sonra notların üzerinden geçtik ve bir karara vardık.”

Birçok şirket, adayları değerlendirirken net bir hiyerarşi izler: Aileyi birinci, şirket içinden yetenekleri ikinci ve harici yöneticileri üçüncü sırada değerlendirir. Eğer doğru değerlendirme ve geliştirme süreçleri çerçevesinde yapılırsa, bu uygulamayı destekliyoruz. Kültürün ve kişisel ilişkilerin kritik öneme sahip olduğu aile şirketlerinde içeriden adayların seçilme şansı çok daha fazla oluyor. Araştırdığımız 50 şirket içinde CEO'ların yüzde 38'i aile üyesiydi. CEO'ları aile üyesi olmayanların yüzde 54'ünde CEO'lar şirket içinden seçilmişti ve yüzde 46'sı şirket dışındandı. Bu vakalarda üç temel yönetici tipi belirledik. “Aile Dışı CEO Arketipleri” kutusunda bu profilleri tanımladık ve belirli koşullara uyumlarına baktık.

Elbette ki, ilk baştaki entegrasyon dönemi yeni atanan bir yöneticinin başarılı veya başarısız olmasına etki eden bir faktördür. Deneyimlerimiz çerçevesinde, doğru bir geçiş desteği sağlanması, atanan veya terfi ettirilen yöneticinin başarısız olma ihtimalini yarı yarıya azaltıyor. Özellikle şirket dışından gelen aile harici CEO'lar için sürecin birçok noktasında önemli çatışmalar yaşanabilir. Bunu görüştüğümüz yöneticiler de belirtiyordu. Alman bir şirketin genel müdürü, “Sahipler, sorumluluğun bende olduğunu söylüyor ama ertesi gün sahaya inip karar veriyorlar ve bazen bunun farkında bile değiller” diyor. “Onların dünyasının bir parçası olabilmek mümkün değil” diyor başka bir şirketin yöneticisi ve ekliyor, “Bunun benim projem olduğu hissini hiçbir zaman yaşayamadım.”

Aile şirketleri, bu sorunlardan kaçınmak için yeni CEO'lara organizasyonu ve önemli oyuncularını doğru biçimde tanımları için yeterli süre verildiğinden ve önde gelen aile bireyleriyle yeterince ilişki ve bağ kurma fırsatı tanındığından emin olmalıdır. Aileden olan bir CEO, “Birini içeriye aldığımızda sanki onun gölgesi gibi sürekli yanında oluyoruz” diyor ve ekliyor, “Onu bir kurul üyesi veya direktör tanıtıyor, ona yardımcı oluyor ve onunla sürekli konuşuyor. Know-how kişisel olarak aktarılıyor.” Belçikalı bir şirketin aileden olan başkanı da benzer bir yaklaşım tanımlıyor; “Benimle çok fazla teması olacak ve ona ailenin ne istediğini tam olarak anlatacağım.” Bir yandan tarafların ihtiyaçlarını dikkate alırken diğer yandan profesyonel ve adil olan bir seçim süreci CEO değişiminin daha sorunsuz ve etkin biçimde gerçekleşmesine zemin hazırlar ve şirketi azara uğratmaktansa değer oluşturur.

**ÖZELLİKLE EN TEPEYE** yönelik liderlik kararları aile şirketleri için bir mayın tarlası olabilir. Ancak araştırmalarımız, iyi bir yönetim temeli oluşturduklarında, ailenin çekim gücünü muhafaza ettiklerinde ve hem şirket içinden hem de dışından yüksek potansiyel vaat eden yetenekleri belirleyip geliştirildiklerinde ve CEO seçim ve entegrasyon sürecine doğru bir disiplin oluşturduklarında nesiller boyunca başarılı olup güvenli biçimde bu alandan geçebilirler. Getirileri oldukça net: Ernst&Young, Family Business Network, Credit Suisse ve diğerlerinin araştırmaları; büyük, uzun ömürlü ve halka açık aile şirketlerinin aile şirketi olmayanlardan daha hızlı büyüdüğünü, daha dayanıklı olduğunu ve pazar geri dönüşlerinin birkaç puan daha fazla olduğunu gösteriyor. ▾