

\* Bu yazı Selda Ergökçen tarafından yorumlanan, Yenibiris.com ve Sabancı Üniversitesi'nin birlikte tasarlayarak, Ağustos ayında Yenibiris Dünyası dergisinde yayınladığı bir Aile Şirketi senaryosuna (case study) sunulan çözüm önerilerinden oluşmaktadır. Bu yazısındaki detaylı yorumlarından dolayı Selda Ergökçen'e Sabancı Üniversitesi tarafından Sakıp Sabancı Müzesinde Caz Konserinin eşlik ettiği iki kişilik kahvaltı hediye edilmiştir.

## ORTAK AKIL KÖŞESİ

### ELA HANIM'IN BAŞINA GELENLER!

Sevgili Yenibiris Dünyası-Ortak Akıl Köşesi Editörleri ve Danışmanları,

İş yaşamındaki sorunları irdelemek, araştırmak ve bunlara akılcı çözümler bulmak üzere böyle bir paydaş köşesi oluşturduğunuz için sizleri kutlar, başarılarınızın devamını dilerim. Her ay derginizin elime ulaşmasını merak ve heyecan ile bekliyorum. Bu ay en çok ilgimi bu köşe çekti ve bu bağlamda sizlerle bazı düşünce ve tecrübelerimi paylaşmak istedim. Öncelikle, senaryonuzun baş kahramanı sevgili Mümtaz bey ve annesi Ela hanım'ın öyküsünü dikkatli bir şekilde inceledim ve satırlarda ilerlerken konu hakkında bazı düşünceler hemen zihnimde canlandı.

Sözü geçen olaylar, sadece konu başlığında anılan ve daha sonra bir marka olarak karşımıza çıkan ELA hanım'ın başına gelmekle kalmamış, iyi niyetli bir girişimci olan oğlu Mümtaz bey'in öncülüğünde tüm aileyi ve çalışanlarını, belki de onların da ailelerini etkilemiş gözüküyor. Aslında Mümtaz bey'in girişimcilik öyküsü, toplumumuzda sıkça rastlanan, ders alınması gereken tipik bir aile şirketinin senaryo örneği.

Şimdi adım adım bu öyküyü başından sonuna kadar inceleyelim:

Mümtaz bey'in çocukluğundan bu yana, yine aile şirketine başlayan yolculuğunda, baba yanında işin becerilerini öğrenmesi ve işini severek yapması arzu edilen bir durum. Temel iş gerekliliklerini yerine getirmiş olması, perakende dünyası içinde yetişmiş bir patron olarak işini iyi bildiğinin bir göstergesi kuşkusuz. Aynı zamanda işine duyduğu sevgi ve saygı nedeniyle müşterilerini tanıyan, anlayan dolayısıyla onlara uygun ürünler sunan, hatta müşterinin dikkatini farklı ürünlere de çekme becerisi olan bir patron tipi ile karşılaşırız. Geleneksel yaklaşımının yanı sıra yenilikçi tarafının da olması gayet güzel. İlk başlarda her şey yolunda gibi.

İşte tam burada, iş dünyasında çok az şirket patronu/yöneticisi ve çalışanı tarafından bilinen ve bazen de bilindiği halde doğru uygulanmayan davranış kalıplarından ve kişilik tiplerinden söz etmek istiyorum. Günümüzde NLP'nin değişik ve önemli bir versiyonu olan bu tekniklerden, tüm dünyada her alan ve sektörde faydalanılmakta, iş dünyasında ise, insan kaynakları (seçme-yerleştirme), insan ilişkileri, iletişim becerileri, satış, yönetim, eğitim, müzakere ve modelleme gibi alanlarda sıkça kullanılmaktadır. Mümtaz bey, (bilinçsiz yeterlilik ile gerçekleştirdiği) iş becerilerinin yanı sıra, annesi ELA hanımı marka yapmak yolunda yenilikçi taraflarını da sergiliyor. Mümtaz bey'in Davranış Kalıbını inceleyecek olursak sanki "Nitelikli Aynılıkçı" kategorisine giriyor gibi. Yani temelde her şey bilindik ve aynı, yakın dostlarla hareket ediliyor, gerektiğinde farklılık yaratmaktan da çekinmiyor ama farklılık ve yenilikçilik ikinci planda. Bu tarz insanlar bildikleri ve tanıdıkları alanlar sabit kalmak şartıyla yeni şeylere açıktır ama "Mutlak Aynılıkçı"lar gibi statükolarına körü körüne bağlı değildir.

Mümtaz bey, ilk başlarda büyük bir olasılıkla, kendi kişilik tipi sınırlarında yöneticilik yaparken, müşteri portföyü olarak kendi davranış şekline uygun müşterileri çekmiş olabilir. (Müşteri söz konusu olunca yaklaşmacı bir tip olmasına karşın, güvenilirlik esas olunca

personel seçiminde kaçınmacı özellikler de gösteriyor) Şirketini kurarken aileye yakın kişiler ve tanıdıklar vasıtasıyla eleman seçimi yapması da toplumumuza hiç yabancı bir örnek değil.

İlk başlarda gayet iyi ve başarılı bir tablo çizen Mümtaz bey, daha sonra ne oldu da satışlarını düşürdü? O çok özenerek seçtiği çalışanlarına yüksek ücretler vermesine karşın onları nasıl kaçırdı? İşler nasıl kötüleşti? İşte burada inceleyeceğimiz şey, bütün bunların Mümtaz bey ve yakınlarının başına nasıl geldiği...Evet, kim olsa ilk başlarda Mümtaz bey gibi davranırdı kuşkusuz. İncelemeye devam edelim.

İlk başlarda kontrol edilebilir bir ortamda her şey yolunda; müşterilerle ilişkiler, (iyi, güler yüzlü ve dürüst) aile içi iletişim ve yetkilendirme, çalışanların maaşları, işin büyüme aşamaları ve teknolojik yenilikler harika! Güvenilir "Akıl Defteri" de tamam. Mağazaların açılışı aşaması ve sonrasında bütün bu görüntüleri terse çeviren, hemen dikkati çeken birkaç yorumu açık maddeyi şöyle sıralayabiliriz:

- Tecrübe ve emeğin verdiği cesaretle, bir vizyon sahibi olmak ve daha ileri hayaller kurmak bir girişimcinin en doğal hakkı ama Mümtaz bey'in örneğinde plansız, programsız (iş planı yok!) bir yatırım, daha baştan kötü koku salmaya başlamış bile. Aslında, hedef belirleme kriterleri (özel, gerçekçi, ulaşılabilir, ölçülebilir ve zamanında) bile tam değil. Dolayısıyla, hedef konusunda eksikleri olan Mümtaz bey'in, iyi bir stratejisinin de olduğu söylenemez. Gelenekleri koruyarak şirketi modernleştirmeye çalışan, ömrünü uzatmak isteyen ama tam olarak rekabetçi olamayan bir strateji tipi.
- Mağazaların hepsini sık aralıklarla ve fizibilite çalışması yapmadan açmaya cesaret etmiş. Mükemmel ve pahalı yerde seçilmiş mağazaların yönetimine, sektör hakkında pek fazla bilgisi olmayan, yöneticilik tecrübeleri ve tahsilleri bile şüpheli oğullarını yerleştiriyor. (bakalım oğulları bu işi yapmak istiyorlar mı acaba?) Üstelik raporları bir üst yönetici yerine kendisine raporlamaları talimatını veriyor. Madem etrafa saçacak parası vardı, öyleyse oğullarını finans bilgilerini de içeren, iyi bir yönetici veya liderlik kursuna gönderebilirdi. Dekorasyonunu ise eşinin doğaçlama bilgisine bırakmış. (acaba eşi feng-shui uzmanı mı?) Acil teknolojik alt yapıyı göz ardı ederek güvenlik ve takip kameralarına öncelik vermiş.
- Muhasebe ve İnsan Kaynakları için alanında uzman bir şirketten yardım almaya gerek duymuyor. Profesyonel satışçıları hedefe odaklı ve iyi tanımlayan bir ilanla işe alsaydı veya iyi bir eğitim uzmanı yardımıyla yola çıksaydı, mağazasını tanımadığı birilerine gönül rahatlığıyla teslim edebilirdi. Mağazaların açılışının 2 gün öncesinde işe aldığı, doğaçlama olarak, eş-dost vasıtasıyla görüşmeye ve incelemeye gerek duymadığı personelini sadece kendi yöntemleriyle (o da fabrikada, mağazada değil!) eğitmeye ve bilgilendirmeye kalkıyor. Profesyonel bir eğitimden geçmeden müşteri ile birebir iletişim kurmaya bırakılan ve hatırı sayılır olanaklar (hiç motive edici değil!) sunulan çalışanların, 6 ay sonra fire vermesi bile geç olmuş. (fabrikaya daha önce nasıl kadro oluşturmuş acaba?) Tamamen tesadüflere ve şansa bırakıldığı kesin.

Oysa, Mümtaz bey kaç kere satış danışmanlarını müşterinin yanında tartışırken yakalamıştı. İlk tartışmayı yakaladığında ya da tartışma ortamı oluşmadan onlarla acil bir toplantı yaparak sorunlarını dinleyemez miydi? (Neden müşterilerin önünde tartışıyorlardı acaba?) Günümüzde bunun örneklerine birçok büyük mağazada sıkça rastlıyoruz. Tüm mağazalarının vitrinlerine eleman arama ilanları koymuş. Bütün dünyaya beceriksizliklerini duyurmak için bundan daha iyi bir yöntem olmazdı herhalde. (Kavga eden elemanlar ve eleman arama ilanları harika bir ikili olsa gerek!)

- Ön cebesinde böyle bir görüntü varken, kimse içeride (arka reyonlarda) ilgi çekecek bir şey var mı diye merak etmez. Bazı reyonların neden iş yapmadığını, bazılarının neden iyi sattığını da araştırma gereği duymamış. Devamında müşteri de kaçar, cirolar da tutmaz, stoklar da birikir, ürünler de satılmaz, senetler de ödenemez... Böyle olunca indirim ve promosyon da tabii ki işe yaramaz. Zincirleme devrilen domino taşları gibi...(burada satışların artmamasının ekonomik krizle pek bir alakası olmadığı çok açık)
- Aile şirketlerinde büyük düşünme, bildiği belirli bir alana odaklanma, müşteri için değer yaratma, yaratıcı önerileri araştırma ve geleneksellik duygusunu sürdürecektir kolaylık ve basitlik stratejileri, şirketin sürdürülebilir rekabeti için son derece önem taşımaktadır. Mümtaz bey bunları gerçekleştirmeye çalışırken, değerlerine ve ana işine (core business) bağlı kalmaya çalışmış ancak aynı başarıyı kurumsal yönetim ilkeleri konusunda gösterememiş. Büyük firmalarla işbirliği, yeni tat ve teknoloji, delegasyon gibi faktörleri ise tamamen yanlış anlamış gözüküyor.
- Müşterisini iyi dinleme ve anlama yeteneği olan Mümtaz bey, işler büyüyünce işin başında olma özelliğini de kaybetmiş gözüküyor. Yapılan araştırmalarda, aile şirketlerinde en başarılı dönemin, sadece kurucu iş başında olduğu dönemde anlamlı olduğu saptanmıştır. Patron, şirketi bizzat yönettiği dönemlerde en iyi performansı sergiliyor ve değer artışı yüksek düzeye ulaşıyor.
- Aile şirketlerinde genellikle ‘‘babalar en iyisini bilir’’ düşüncesi hakimdir. Mümtaz bey aslında oğullarıyla da iyi bir iletişim kuramamış. Delegasyondaki başarısızlığı da zaten bunu kanıtlıyor. Zaten oğullardan da hiçbir iyileştirici öneri gelmiyor.

Kısacası, cehennemin yolları iyi niyet taşlarıyla döşelidir. Mümtaz bey, iyi bir hazırlık yaparak bütün bu olumsuzlukların ateşleyicisi olmasaydı ne kendini, ne ailesini, ne çalışanlarını, ne de müşterilerini bu duruma düşürmezdi. Zamanında müdahale edilseydi, mutlaka akılcı çözümler bulunurdu. Herkes mutlu olurdu. Müşteriler ve çalışanlar her zaman kendilerine göre düşünürler, bize göre değil. Bazı şeyler onların dünya görüşüne göre anlam kazansaydı, güven duyarlar ve elbette ikna olurlardı. Diğer paydaşlar da bana bu konularda katılacaktır sanırım. Şimdilik aklıma gelen yanlışlar, doğrular ve öneriler bunlar. Hiçbir iyi niyetli girişimcinin böyle bir duruma düşmemesi dileğiyle. Başka konuları da paylaşmak üzere sevgiyle kalın...

Selda Ergökçen  
Lingus Training & Consulting  
Genel Müdür

Yönetim Danışmanı ve Eğitmeni  
Davranış Bilimleri Uzmanı