



İSTANBUL
SANAYİ ODASI

AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA

Ekim 2005

AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA

**Panel Notları
Ekim 2005**

İstanbul Sanayi Odası

© Her hakkı saklıdır.

Bu kitapta yer alan sunumlar tebliğ sahiplerinin kişisel görüşü olup, İstanbul Sanayi Odası'nı bağlamaz.

Kasım 2005, İstanbul
İstanbul Sanayi Odası Yayınları No: 2005 / 11
ISBN 975-512-999-5

İstanbul Sanayi Odası
KOBİ Hizmetleri Şubesi
Meşrutiyet Cad. No:118 Tepebaşı İSTANBUL
Tel: (212) 252 29 00 / 310 – 311
Faks: (212) 249 50 07
e-posta: kobi@iso.org.tr

Baskı: Cem Ofset Matbaacılık San. A.Ş.
Beşyol Fabrikalar Cad. No:21 Sefaköy - İSTANBUL
Tel:(212) 541 61 80
Faks:(212) 579 70 34
e-posta:cemofset@cemofset.net

İÇİNDEKİLER

SUNUŞ

C. Tanıl KÜÇÜK, İstanbul Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı

AÇILIŞ KONUŞMASI

Haktan AKIN, İstanbul Sanayi Odası Genel Sekreter Yardımcısı 1

“2004 YILI İSTANBUL SANAYİ ODASI

III. SANAYİ KONGRESİ OTURUM SONUÇLARI”

Dr. Melsa ARARAT, Sabancı Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesi

Kurumsal Yönetim Forumu Direktörü 5

PANEL - I

“KURUMSALLAŞMA SÜRECİNDE PROFESYONEL YÖNETİCİNİN ROLÜ” 11

- Profesyonelleşmenin ve profesyonel yöneticinin getirdikleri götürdükleri
- Yeni ve ‘olgun’ şirketler arasındaki fark
- Yöneticilerde aranan nitelikler
- Yöneticilerin kalıcılığı neye bağlı?
- Yönetimin ne kadarı yöneticiye devredilir?
- Performansa dayalı değerlendirme

Panel Yöneticisi:

Doç. Dr. Hakan ORBAY, Sabancı Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesi
MBA Direktörü

Panelistler:

Osman BOYNER, Boyner Sanayi Genel Müdürü

Tuğrul TEKBUŁUT, Logo Yazılım Yönetim Kurulu Başkanı

Şerif KAYNAR, K Partners International Yönetici Ortağı

Dr. Melsa ARARAT, Sabancı Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesi
Kurumsal Yönetim Forumu Direktörü

GENEL DEĞERLENDİRME

Prof. Dr. Behlül ÜSDİKEN, Sabancı Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesi

Öğretim Üyesi 41

ÖZET DEĞERLENDİRME PANEL I

Doç. Dr. Hakan ORBAY, Sabancı Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesi

MBA Direktörü 47

PANEL - II

“KURUMSALLAŞMA ve KONTROL” 51

- Kurumsallaşma kontrolün azalmasını gerektirir mi?
- Yönetimin ne kadarı devredilir?
- Yönetim ve denetim ayrımı
- Kontrol değeri ve şirket değeri ayrımı
- Kontrol ve girişimciliğin dengelenmesi
- Belirsizlik ortamında kurumsallaşma

Panel Yöneticisi:

Dr. Melsa ARARAT, Sabancı Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesi

Kurumsal Yönetim Forumu Direktörü

Panelistler:

Dr. Murat AKDOĞAN, Baymak Makina Yönetim Kurulu Başkanı

Murat KOLBAŞI, Arzum Ev Aletleri Genel Müdürü

Murat YEŞİLDERE, Egon Zehnder Yönetim Danışmanı

Adnan AKAN, PricewaterhouseCoopers, Ortak

SUNUŞ

Dünyada olduğu gibi ülkemizde de firmaların büyük bir çoğunluğunu aile şirketleri oluşturmaktadır. Ancak yapılan araştırmalar aile şirketlerinin çok azının üçüncü kuşaktan ileriye gidebildiklerini göstermektedir. Dinamik yapıları ile ekonominin belkemiği olarak nitelendirilen aile şirketlerinin, günümüzün rekabet koşullarında sağlıklı büyümeleri ve varlıklarını sürdürebilmelerinde kurumsal altyapılarını sürekli olarak geliştirmeleri büyük önem taşımaktadır.

İstanbul Sanayi Odası, aile şirketlerinin kurumsallaşması konusunu, 2002 yılından itibaren düzenlemeye başladığı Sanayi Kongreleri ve sonrasındaki seminerlerle sanayimizin ve kamuoyunun gündemine taşımış ve bu etkinliklerde aile şirketlerinde kurumsallaşma yöntemleri, kurumsallaşma sürecinde dikkat edilmesi gereken unsurlar, ilkeler ve sorunlar ele alınmıştır.

Bu çerçevede 2005 yılında da İstanbul Sanayi Odası olarak, özellikle aile şirketi niteliğindeki KOBİ'lerin, birinci ve ikinci kuşak sahipleri ve profesyonel yöneticilerini hedef alan; katılımcıların da deneyim ve yorumları ile söz alma imkanı buldukları etkileşimli bir panel organize edilmiştir. 4 Ekim 2005 tarihinde gerçekleştirilen “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma” panelinde kurumsallaşma çabalarının iş yaşamına yansımaları ele alınarak, firma bazında kurumsallaşma deneyimlerine ve profesyonel görüşlere yer verilmiş ve dile getirilen hususlar bu kitapta derlenerek üyelerimizin bilgisine sunulmuştur.

Bu vesile ile, seminerimize katılarak bilgi ve tecrübelerini bizlerle paylaşan değerli şirket yöneticilerine ve akademisyenlerimize bir kez daha teşekkür eder, yayınınızın kurumsallaşma konusuna ilgi gösteren tüm sanayicilerimize faydalı olmasını dileriz.

C. Tanıl KÜÇÜK

İstanbul Sanayi Odası
Yönetim Kurulu Başkanı

“Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Paneli”

4 Ekim 2005 Salı

AÇILIŞ KONUŞMASI

Haktan Akın

İstanbul Sanayi Odası Genel Sekreter Yrd.

Değerli konuklar, kıymetli konuşmacılarımız, basınımızın değerli temsilcileri ben de sözlerime “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma” panelimize hoş geldiniz diyerek başlamak istiyorum. Sizleri İstanbul Sanayi Odası olarak saygıyla selamlıyoruz.

Özellikle KOBİ niteliğindeki aile şirketlerinin karar alma süreçlerini, şirket imajını ve uzun vadeli performanslarını önemli ölçüde etkileyen kurumsallaşma konusunu biz İstanbul Sanayi Odası olarak 2002 yılından itibaren gündemimize almaya başladık. İlk olarak Mayıs 2002’de gerçekleştirdiğimiz seminerin başlığı “Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma ve Kurumsallaşma Çabaları” idi. Bu seminerde aile şirketlerinde kurumsallaşma yöntemleri, kurumsallaşma sürecinde dikkat edilmesi gereken unsurlar, ilkeler ve bu süreçte karşılaşılan sorunları ele aldık. Konu, hem çok ilgi çekiciydi hem de çok güncel bir konu. Dolayısıyla Aralık 2002’de ilkinizi düzenlediğimiz I. Sanayi Kongresi’nde de konuyu “Kurumsal Rekabet Gücü İçin Yönetim Stratejileri” başlıklı bir oturumda bir kez daha ele aldık. Ardından Haziran 2003’te aile şirketlerinde kurumsallaşma seminerini bir kez daha düzenledik. Bu kez firmalar bazında kurumsallaşma deneyimlerine yer verdik ve aile şirketlerinde profesyonel yönetim ilkeleri ve halka açılmanın kurumsallaşmaya etkilerini tartıştık. Aile şirketleri konusunu son olarak Aralık 2003’teki II. Sanayi Kongresi’nde “şirketlerin kurumsallaşması” başlıklı oturumda ve Ekim 2004’teki III. Sanayi Kongresi’nde de “Girişimcilikten Kurumsallaşmaya” oturumlarında ele aldık. Dolayısıyla bugün sizlerle birlikte yaptığımız bu etkinlik, bu konuda yaptığımız altıncı etkinliktir.

Değerli katılımcılar aile şirketleri ile ilgili ABD’de, yürütülen araştırmalar bu şirketlerin %66’sının ikinci kuşakta faaliyetlerine son verdiğini, geri kalanların ise ancak %17’sinin üçüncü kuşağa devredebildiğini göstermektedir. Avrupa’daki istatistikler de bu rakamlardan çok farklı değil. Dolayısıyla önümüzdeki resim bizlere, bugün kurulan birçok şirketin gerekli kurumsallaşma çabasında başarılı olamamaları halinde iki kuşak sonrasında var olmasının bir hayli güç olduğunu gösteriyor. Geline bu noktada aile şirketlerinde devamlılığı sağlamanın kaliteyi ve verimliliği arttıracak, şirketin ulusal ve uluslararası kredibilitesini yükseltecek bir yeniden yapılanmanın, Türk özel sektörünün rekabet gücüne çok olumlu katkıları olacağı inancındayız.

Bugünkü panelimizde aile şirketlerinde kurumsallaşma konusuna bir başka açıdan bakacağız. Panelimize 2004 yılında gerçekleştirdiğimiz III. Sanayi Kongresinde yer alan “kurumsallaşma oturumu”nda elde edilen sonuçları değerlendirerek başlayacağız. Bu konuda sunumu bize Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu Direktörü Sayın Dr. Melsa Ararat yapacak. Daha sonra panelin kurumsallaşma sürecinde profesyonel yöneticinin rolü bölümünde değerli konuşmacılarımız, yeni ve olgun şirket arasındaki fark, yöneticilerde aranan nitelikler, yöneticilerin kalıcılığı, yönetimin devri ve performansa dayalı değerlendirme konularını ele alacaklar. Öğle yemeğimizin ardından Sabancı Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesi Öğretim Üyesi Sayın Prof. Dr. Behlül Üsdiken konu hakkında bir değerlendirme yapacaklar. Panelin öğleden sonraki kurumsallaşma ve kontrol isimli bölümünde kurumsallaşma ve kontrol, yönetimin devri, yönetim ve denetim ayrımı, kontrol ve şirket değeri, kontrol ve girişimciliğin dengelenmesi ve belirsizlik ortamında kurumsallaşma konularını ele alacağız.

Ben izninizle bugün değerli sunumlarıyla, konuşmalarıyla panelle katılarak bizlere katkıda bulunacak olan konuşmacılarımıza da teşekkür etmek istiyorum: Sayın Dr. Melsa Ararat’a, Sayın Doç. Dr. Hakan Orbay’a, Sayın Osman Boyner’e, Sayın Tuğrul Tekbulut’a, Sayın Şerif Kaynar’a, Sayın Prof. Dr. Behlül Üsdiken’e, Sayın Dr. Mu-

rat Akdoğan'a, Sayın Murat Kolbaşı'na, Sayın Adnan Akan'a, Sayın Murat Yeşildere'ye katkılarından ötürü şimdiden çok teşekkür ediyoruz. Bu vesileyle, panelimizin tasarımında gösterdiği işbirliği ve katkılarından ötürü Sayın Melsa Ararat'a bir kez daha teşekkür ediyoruz. Ayrıca bu etkinliğin düzenlenmesinde değerli çalışmalarından ötürü KOBİ Hizmetleri Şubemize de teşekkür ediyoruz.

Sözlerime burada son verirken, Panelimizin verimli geçmesi dileğiyle sizlere tekrar hoş geldiniz diyorum ve İstanbul Sanayi Odası olarak sizleri bir kez daha saygıyla selamlıyorum.

2004 YILI İSTANBUL SANAYİ ODASI

III. SANAYİ KONGRESİ OTURUM SONUÇLARI

Dr. Melsa Ararat

Sabancı Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesi

Kurumsal Yönetim Forumu Direktörü

Kurumsallaşma konusundaki etkinliklerimize 2002 yılında başlamışız. Türkiye uzun süren müzakere süreçlerine alışmaya başladı. Kurumsallaşma konusunda da çalışmalarımızı öyle görünüyor ki önümüzdeki on yıl sürdüreceğiz.

2004 yılındaki III. Sanayi Kongresinde özellikle tanımlar üzerinde durduk ve “aile şirketi nedir, kurumsallaşma nedir, neden aile şirketlerinin kurumsallaşması gündemde bu kadar önemli bir yer tutmaktadır, aile şirketi olmakla kurumsallaşma arasında bir çelişki var mıdır?”, gibi sorulara yanıt getirmeye çalıştık. Daha sonra bir laboratuvar niteliği taşıyan panelimizde aile şirketlerinde kurumsallaşma konusunu tartıştık. Eminim çoğunuz Kongre kitapçığında yer alan oturum notlarını okudunuz. Ama tanımlarımızı bir kez daha hatırlatmak istiyorum. “Aile şirketi”ni, kurucusunun kendisine kan bağı ile bağlı gelecek nesillere devretmek istediği ve bu niyetle kurduğu ve yönettiği şirket olarak tanımlıyoruz. Her girişimcinin bir ailesi var ve genelde yeni kurulan şirketlerde aile bireyleri ortak olarak yer almakta. Ama ortakların bir ailenin bireylerinden oluşması bu şirketleri otomatikman aile şirketi yapmıyor. Şirketi kurucuların kan bağıyla bağlı olduğu gelecek nesillere aktarmak niyetiyle yönetmenin böyle bir niyet olmaksızın yönetmekten elbet farkı olacaktır.

Aile şirketi niteliği ile ortaklarının ağırlıkla aile bireylerinden olması arasında bir bağlantı tabi ki var, ancak bir şirketin aile şirketi olması için mülkiyetinin çoğunluğunun bir ailenin elinde olması gerekmiyor. Kurucu ailenin değerleri Cadbury Schwepps’de olduğu gibi şirketin karakterini ortaklık yapısı değişse de sürdürebiliyor.

Dolayısıyla aile şirketinin bir tercih ve niyet sonucu aile şirketi niteliğini söylemek gerekiyor.

İkinci kavram “kurumsallaşma”. Kurumsallaşma genelde iki şeyle karıştırılıyor. Bunlardan bir tanesi “profesyonelleşme”, diğeri ise “kurumsal yönetim”. Kurumsallaşma tabii ki profesyonelleşmeyi ve kurumsal yönetimi de içeren ama bunlardan da farklı bir kavram. İngilizce’den “to institute” diye çevirebileceğimiz kurumsallaşma; kurallara, ilkelere bağlı bir sistemin varlığı anlamına geliyor. Aile ilişkilerinin informal niteliğini dikkate aldığımızda aile şirketlerinde “kurallara ve ilkelere bağlı bir sistemin varlığı” konusunun neden çatışma konusu olabileceğini anlayabiliriz.

Bizim küçük laboratuvarımızda geçen sene dört tane şirket vardı. Bunlardan iki tanesinin temsilcisi kurucu girişimciler, yani temsil edilen şirketleri kuran kişilerdi. Diğer iki örneğimizin birincisi ikinci nesil, ikincisi ise üçüncü nesil aile bireyleri tarafından temsil edilen ve kendilerini aile şirketi olarak tanımlayan şirketlerdi. Pentti Öğretmen Çorap Fabrikalarının Yönetim Kurulu Başkanı Sami Kariyo ve Boyner Sanayi Genel Müdürü Osman Boyner bizlerleydi. Sami Bey bugün bizimle olamayacak ama Osman Bey yine bizimle, kaldığımız yerden tartışmalara devam edeceğiz.

Kendilerini aile şirketi olarak tanımlayan bu iki önemli şirketimizin yanında, hala kurucularının başında olduğu ama kendilerini aile şirketi olarak tanımlamak istemeyen iki şirket daha vardı. Bu şirketlerin birincisi Logo Yazılım Şirketi ve Yönetim Kurulu Başkanı Tuğrul Tekbulut tarafından temsil edilirdi. Tuğrul Tekbulut konuşmasına “kurumsallaşmaya alerjim var” diye başladı. Diğer örneğimiz Baymak ise oldukça ilginç bir geçmişe sahipti. Baymak’ı Yönetim Kurulu Başkanı Murat Akdoğan temsil etmişti. Murat Akdoğan bir mühendis olarak girdiği şirkette önce genel müdür olmuş, sonra kurucu ailenin yönetiminde konkordato noktasına gelmiş şirketi devralarak şirketin %100 sahibi olmuş ve şirketi iflastan kurtarmış bir profesyonel yönetici. Murat Akdoğan bugün yine bizimle beraber ve Baymak o günleri çoktan geride bırakmış başarılı bir şirket.

Geçen seneki panelimizin başlığı “Girişimcilikten Kurumsallaşmaya Aile Şirketleri” idi. Girişimci’nin de tanımını tartışmıştık panelimizde. Sonunda şöyle bir ortak görüşe vardık. Girişimci hayal kuran, hayallerini gerçekleştirmek için risk alan ve bunu yaparken de pek de öyle hesaba kitaba bakmayan, her ne pahasına olursa olsun o hayalini gerçekleştirmek isteyen kişidir. Ve girişimciler çok önemli insanlardır. Çünkü doğal seleksiyon risk alan insanların azınlıkta olmasını gerektiriyor. “Herkes girişimci olsaydı insan nesli devam etmezdi” dedi Tuğrul Bey. “Eğer girişimcilik bu kadar önemli bir şey ise girişimcilerimizi girişimci olarak hayatlarını sürdürme konusunda teşvik etmeliyiz” diye ilave etmişti. “Ben şirket yönetmemeliyim, yönetim başka bir beceri. Ben hayal kurarım, şirket kurarım, iş kurarım ama girişimci olarak hayatımı sürdürmek için gerek duyduğum kurumsal yapı ve Logo’dan çıkış olanakları Türkiye’de benim için yok” dedi. Ve çocuklarının Logo’nun devamında yer almak zorunda kalmamalarını, isterlerse keman çalmalarını, isterlerse koşmalarını yeğlediğini söyledi. Bu görüşler bir tartışmaya yol açtı. Bir şirketin aile şirketi olması iyi midir, kötü müdür? Aile çocuklarını iş dünyası için hazırlamalı mıdır? Aile şirketi desteklenmesi gereken bir oluşum mudur yoksa şirketlerin aile şirketi olmaktan başka seçenekleri de var mıdır? Sanıyorum panelin sonunda vardığımız nokta bunun bir tercih meselesi olduğu ve büyüme ve kurumsallaşmanın aile şirketi kimliğini sürdürmekle çatışmadığı ya da aile şirketi olmayı gerektirmediği idi.

Panelimizde yada diğer bir deyimle laboratuvarımızda yer alan girişimciler oldukça ilginç kişilerdi. Örneğin Sami Bey tıp eğitimi almış, tıp eğitiminden sonra dünyayı dolaşmış, sağlık konusunda yazılar yazmış, daha sonra caz müziği yapmış, sonunda da Türkiye’ye geri dönmüş ve işe patronun oğlu olarak başlamış bir yöneticiydi. Sami Bey’i dinlediğinizde şunu düşünüyordunuz, çocuklarımızın üzerine fazla baskı yapmaya gerek yok bir türlü bir işte bir dikiş tutturamadım diye. Sami Bey sonunda çok başarılı bir yönetici olarak Penti’yi kendi deyimiyle global bir şirket yapmayı başarmış. Dünya devleriyle işbirliği içerisinde olan bir şirket oldu Penti. “Eğer siz birinci nesil yönetici değilseniz, kurucu değilseniz kendi-

nizi kabul ettirmeniz ve başarılı olmanız için mutlaka o şirkette stratejik bir atılım, bir değişiklik yapmanız gerekir. Yani devir teslim liderlikle başlamanız gerekir. Bir atılımla, yeni bir stratejiyle, girişimci karakterinizle işe yeni bir soluk getirmeniz gerekir. Bir şeyleri devam ettirmek üzere geliyorsanız size ihtiyaç yok, profesyonel bir yönetici daha doğru” dedi.

Osman Boyner patronun oğlu olarak başlama şansı olmayıp, patronun torunu olarak işe başlamış ama başlama yaşı onbirmiş. O yaşında yaz tatiline gideceğini ümit ederken dedesi tarafından iş başı yaptırılmış ve daha sonra da çıraklık ve yoğun bir eğitimi bir arada götürerek bugün geldiği noktaya gelmiş bir yönetici.

Sonuçta laboratuvarımızda tartıştığımız konular şu ikilemlerin olduğunu bizlere gösterdi:

Eğer kurumsallaşma bir sistem, kural ve ilkeler çerçevesinde şirket yönetmek anlamına geliyor ise kurumsallaşmanın aşırısı olabilir mi? Evet, panelistlerden birisi kurumsallaşırken neredeyse iflas ediyorduk dedi. İlkelerin, kuralların nerede hangi noktada olacağını belirlemek can alıcı mesele. Çünkü esneklik de çok önemli bir avantajı şirketlerin. Nerede esnek olmak gerekir, nerede kuralların, ilkelerin işlenmesini istiyoruz ve bunlardan feragat etmek istemiyoruz? Bu sorulara verilen yanıt şirketlerin hangi sektörde olduğuna, hangi rekabet stratejisi ile faaliyetlerini yönettiğine, büyüklüğüne ve daha bir çok faktöre, rekabet ortamına ve koşullarına bağlı.

Demek ki körü körüne bir kurumsallaşmadan bahsetmiyoruz, şirketimizin temel yeteneklerini etkin bir şekilde kullanmamanızı sağlayan, şirketimizin rekabet stratejisinin temelini oluşturan konularda disiplin bizim için önemli olabilir. Ama esnekliği ve inisiyatifi elden bırakmak istemeyeceğimiz, kurala bağlamak istemeyeceğimiz konular ve süreçler de olacaktır.. Bunların seçimi, belirlenmesi çok önemli.

Panelimizle girişimci ve yönetici arasındaki farkı da tartıştık ve bu iki rol arasında bir çatışma en azından farklılık olduğunu da açtık.

ğa çıkarttık. Her girişimci yönetici niteliklerine sahip olmayabilir, her yönetici de girişimci niteliklerine sahip olmayabilir. Dolayısıyla şirketin gelişme sürecinde nerede olduğuna bağlı olarak yöneticide aranan nitelikler farklı olabilir ve atama kararları buna göre verilmelidir.

Yönetim ve denetimin farklılaşmasının gereği üzerinde durduk. Denetim son derece önemli ama denetleyenlerle, denetlenenlerin aynı olmaması gerekir. Ailenin yönetim kurulunda ve aynı zamanda yönetimde olduğu bir şirkette kuvvetler ayrılığını ve hesap verme kültürünü nasıl gerçekleştirebiliriz? Performansı nasıl değerlendiririz, karar nasıl alırız? Kontrolün girişimciliği engellemeyen bir kontrol olması gerektiğinden de bahsettik. Nasıl bir iç kontrol sistemi kurmalıyız ki, bu kontrol gerek profesyonel yöneticilerin gerekse aile bireylerinin girişimcilik niteliklerini bastırmasın.

Daha sonra belirsizlik konusuna değindik. Geçen seneden bu seneye Türkiye’de çok şeyler değişti. Sanıyorum daha az belirsiz bir ortamdayız. Daha az belirsizlik, daha çok formal sistem, kural ve ilkeyi beraberinde getiriyor. Yatırımcılar, çalışanlar, müşterilerimiz, tedarikçilerimiz hangi koşulda nasıl davranacağını tahmin ettikleri şirketlere daha çok güveniyorlar. İşte kurumsallaşma, ihtiyaç duyulan bu güven duygusunu sağlayarak şirkete kaynak aktarımını teşvik ediyor. Hangi özellikler, hangi ilkeler, hangi kurallar şirketinizin çalışanlarına, yatırımcılarına, kredi veren bankalara, topluma güven verecektir ve şirketinizin büyümesini, gelişmesini, girişimci niteliğini sürdürmesini engellemeyecektir? Bugün bütün bunları birlikte tartışacağız. Programda panelimizde bir saati aşan bir tartışma bölümü olduğunu göreceksiniz. Katılımcılarımızın paneldi yer alan konuşmacılarımız gibi çok önemli deneyimleri olduğunu düşünüyoruz ve bu zamanı bu deneyimleri paylaşmak için ayırdık.

Bu panelin geleneksel bir panelden çok, bir tartışma, etkileşimli bir çalıştay, büyük bir çalıştay belki, olmasını sağlamaya çalışacağız. Onun için sizlerden ricam lütfen görüş belirtmeyi, soru sorma-

yı, deneyimlerinizi aktarmayı ihmal etmeyiniz. Bugünün sonunda sizin de katkılarınızla konuyla ilgili epeyce yol alabileceğimiz kanısındayım.

Sözlerimi bitirmeden İstanbul Sanayi Odası'na çok teşekkür etmek istiyorum, bu çok önemli konuyu böyle yapısal bir biçimde ele aldığı için ve Sabancı Üniversitesi Öğretim Üyelerine, konuyu sizlerle tartışma olanağını sağladığı için. Bu tartışmalar bizim çalışmalarımızda, araştırma sorularını belirlememizde son derece önemli bir rol oynuyor. İş dünyasıyla üniversitenin etkileşimi araştırmalarımızın, programlarımızın ayakları yere basan, uygulamaya dönük niteliğine katkıda bulunuyor. İstanbul Sanayi Odası'nın nezaketini ve bu buluşmaya olan katkılarını minnetle karşılıyoruz. Hepinize zihin açıklığı diliyorum ve iyi bir gün geçireceğimizi ümit ediyorum.

PANEL - I

“KURUMSALLAŞMA SÜRECİNDE PROFESYONEL YÖNETİCİNİN ROLÜ”

Panel Yöneticisi: Doç. Dr. Hakan Orbay

Sabancı Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesi MBA Direktörü

Bugünün ilk oturumunda değerli konuşmacılarımızla birlikte kurumsallaşmanın bir ayağını, profesyonelleşmeyi inceleyeceğiz. Bu tema içerisinde şirketlerde profesyonel yöneticiler ne getirir, katkısı nedir, profesyonelleşmenin amacı nedir, profesyonellerin rolü ve gücü ne olmalı, riskleri nelerdir, nasıl kontrol edilir konularını özellikle sizlerin de katılımıyla masaya yatıracağız.

Öncelikle profesyonelin ne olduğu konusunda sanırım bir fikir birliğine varmamız gerekiyor. Sözlük anlamına bakarsanız profesyonel, uzmanlık eğitimi gerektiren bir mesleği olan ve bu mesleği para kazanmak için icra eden kişidir. Doktorlar, avukatlar profesyonellerin en tipik örnekleridir. Yöneticilerin de bu grupta olup olmadığı doğrusu tartışılan bir konudur. “Profesyonel yönetici” terimini kullandığımız zaman aslında biz şirket yönetmeyi uzmanlık gerektiren bir meslek olarak tanımlıyoruz. Bu uzmanlık bir şirket hakkında bilgiden ya da sektör üzerinde uzmanlıktan çok öte, yönetimin kendisi üzerinde uzmanlık olarak anlaşılmalıdır. Her profesyonel gibi, yöneticiler de bu uzmanlıklarını güncellemek, yönetim alanındaki gelişmeleri takip etmek zorundadır. Bu tanımlı bir başka açıdan yorumlarsak, her maşlı yöneticinin profesyonel olarak tanımlanamayacağını söyleyebiliriz. Profesyonel olmak için yönetim uzmanlığına gerçekten haiz olması, ve bu bilgisini geliştirmeye çaba gösteriyor olması gerekir.

Buradaki geniş katılım özel sektörümüzün profesyonelleşme ya da kurumsallaşma konusuna olan büyük ilgisine işaret ediyor. Bu ilgi aslında Türkiye’nin geçirdiği büyük değişimin bir sonucu olsa gerek. Birkaç ay önce Genel Müdür olan bir arkadaşımın konuşurken bana şöyle demişti. “Bizim yönetim kurulunda verimlilik lafını

ilk defa 2003 yılında ettik.” Bu şirket, adını vermeyeyim, sektöründe açık ara lider olan bir şirket ama daha önce üretim süreçlerinin etkin olup olmadığı konusunda bir çalışma yapma gereği de duymamışlar. Peki neler değişti de verimlilik gündeme geldi?

Ekonomide görülen istikrarla beraber çok farklı bir süreçten geçiyoruz. Bugün çoğu şirketimiz bu süreç içinde kar marjlarının daraldığını, para kazanmanın zorlaştığını söylüyorlar. Geçmiş yıllarda para kazanmanın özellikle yerleşmiş şirketlerde kolay olduğu bir dönemden geçtik. Bu dönemde şirketlerin yönetilmesi kolaydı. Yapılan hataları örtecek yeterince kar vardı. Ama bugün bu kar marjlarının daralması şirketlerde yönetim hatalarına tahammülü oldukça sınırlamış durumda. Şirketler artık daha bilinçli, işletme biliminin prensiplerine daha uygun şekilde yönetilmek zorunda. Benim dışardan bir akademisyen olarak gördüğüm kadarıyla profesyonellerin önemi burada başlıyor. Sizler doğrudan bu işin içinde olarak gösterdiğiniz ilgiyle sanıyorum beni doğruluyorsunuz.

Şimdi konuşmacılarımızdan sırayla kendilerini kısaca tanıtmalarını isteyeceğim. İlk konuşmacımız Sayın Osman Boyner. Hepimizin yakından tanıdığı Boyner Grubunun temsilcisi. Osman Bey Elektronik Mühendisliğinde aldığı üniversite eğitiminden sonra risk yönetimi alanında New York'ta çalışmış MIT'den MBA, Harvard'dan Kamu Yönetimi Yüksek Lisans derecesi almış.

Osman Boyner

Boyner Sanayi Genel Müdürü

Kısa bir tanıtım olarak ben Melsa Hanımın geçen yıldan söylediği bir şeyi düzeltmek istiyorum. Ne yazık ki ben torun olarak değil torunun oğlu olarak başladım. Babam torun olarak başlamış, o zorluklarını anlatıyor. Jenerasyonlar ilerledikçe şirketlerin hayatta kalma oranı artıyor, yani bizim işimiz babalarımızın işinden daha kolay sanıyorum. Çünkü buraya kadar ayakta kaldıysak herhalde kalırız.

Özgeçmişimde mezun olduğum okullardan bahsedildi, ancak bir eksiğim var, dedemin söylediği gibi, bir üniversiteden mezun olamadım, o da “Mahmutpaşa Üniversitesi”. Ne yazık ki o da çalıştırmadı beni orada. Geçen sene ki konuşmacılardan Sami Beyin de bahsettiği, tecrübe ettiği gibi, biz iş başına gelemeden evvel ne kadar fazla şey yapabiliriz düşüncesindeydik. O dünyayı dolaşmış, ben gitmiş okumuşum. Sanırım ikimizin de ortak amacı, iş başı yapmadan önce daha fazla öğrenmek, daha farklı bakış açıları kazanmaktı.

Ben sözü fazla uzatmadan Boyner Sanayi’nden kısaca bahsedeyim. Boyner Sanayi bizim ailemizin, dedemizin babası Osman Boyner’in kurduğu iki ana şirketten birisidir. Boyner Sanayi tekstil sektörünün iplik tarafına yoğunlaşmıştır. Alunyıldız da kumaş tarafına.

Biz tekstilin çoğu sanayi olarak bilinen iplik tarafındayız aile olarak. Ürünlerimiz tekstilde, “nish” ürünler, kısmen rahat bir bölümdedir. Bu bakımdan halen Türkiye’de devam edebiliyoruz bu işe.

Doç. Dr. Hakan Orbay

Tuğrul Bey, Logo Yazılım’ın kurucusu ve yönetim kurulu başkanı. Benim gibi o da Boğaziçi Üniversitesi Elektrik Mühendisliğinden mezun. Yüksek Lisans’ını yaparken girişimci olarak doğrudan iş hayatına atılmış.

Tuğrul Tekbulut

Logo Yazılım Yönetim Kurulu Başkanı

Türkiye’nin dünyayla rekabet ortamına uyum sorununun göstergelerinden bir tanesi, yazılım sektörünün dünyada gösterdiği gelişime rağmen ülkemizde bu konunun çok gerilerde kalması.

Bizim şirketimiz sanayi şirketleri gibi çok büyük değil, hatta hiçbir yatırım sermayesi konulmadan kuruldu. Bu nedenle Microsoft’tan çok fazla bir farkı yok, sadece geldiğimiz nokta onbinlerle tarif edilecek bir fark var, büyüklük farkı. Biz çalışmalarımıza 1984’te başladık, bir iş kültürümüz olmadığından her arkadaş bir

arkadaşı getirdi. Yedi, sekiz kişi okulu oldukça iyi derecelerle bitirmiş İTÜ'den arkadaşlarımız vardı. Bir anda böyle sekiz kişi toplandı. Bir sene sonra iflas ettik. Yani daha doğrusu 3 kuruşluk sermayemiz vardı, onu da kaybettik.

Bu tip toplantılara her katıldığında, bizi, bir girişim örneği olarak, kurumsallaşma konulu toplantılara niye çağırıldıklarını bir kez daha düşünüyorum. Aslında bizim büyüdüğümüz dönemde, kabuğunu kırabilmiş, çok büyümüş bir başarı öyküsünün fazlaca olmadığını görüyorum. İSO'nun ikinci 500 çalışmasına baktığımızda şirketlerimizin durumunun hiç de iç açıcı olmadığını görüyorum. Yeni girişimlerin son 10-15 yıl içinde büyük sermaye sahibi olabilecek noktaya gelemelikleri açıklıkla ortada.

Sanayi firmaları bakımından tam bir örnek olamıyoruz ama elimizden geldiğince kurumsallaşma tecrübemizi paylaşmaya gayret ediyoruz. Şimdi, özetle şirketimizin bugün geldiği noktayı anlatayım. Bugün, Kapital Dergisinin bir araştırmasına göre çevresinde 20 yılda 1 milyar dolarlık pazar yaratmış bir şirket olarak tanımlanıyoruz. Bir ekosistem yaratarak etrafında oluşturduğu ek işlerle 1 milyar dolarlık iş oluşturmuş bir şirket 3-4 bin dolarlık sermaye ile hatta iflas ettiği zaman eksi ile kurulmuş. Şirket çok verimli bir şirket. 250 kişi çalışıyor bu şirkette.

Bir ara şirketler grubu çok büyüdü, ciromuz 50-60 milyar doları buldu. Şimdi sadece yazılım ciromuz 21 milyar dolar. Şirketimizdeki 250 çalışanın hepsi yüksek okul mezunu, sekreter, şoför kadroları az. Tamamıyla bir yeni çağ şirketi. Ülkemiz için başarı öyküsüyüz. Bunun yanında kullandığımız emek gücü insanların kalitesi ile karşılaştırıldığımız zaman şunu görüyorum: geldiğimiz noktayı çok iyi görmüyorum. Türkiye'nin lider firması. Örneğin Yunanistan'da bizim konumumuzdaki kişiler veya yönetim kurulu başkanı Yunanistan'ın ilk zenginleri arasına giriyor. Almanya da öyle. Biz 2. 500'e bile giremeyiz. Bill Gates'i biliyorsunuz zaten. Malesef Türkiye katma değerin çok arttığı alanlarda bu büyümeyi gerçekleştiremedi. Biz, başarı öyküsü olarak sunuluyoruz ama bu

başarı dünya ölçeğinde çok küçük kalıyor, dolayısıyla ben bunu bir başarı olarak tanımlamıyorum.

Doç. Dr. Hakan Orbay

Son olarak da uzun bir profesyonel yöneticilik tecrübesi olan Şerif Kaynar'ı dinleyelim. Şerif Bey kimya mühendisliği eğitimi ardından İngiltere'de MBA yapmış. Westinghouse ve Asea Brown Boveri şirketlerinde dünyanın çeşitli yerlerinde yöneticilik yapmış. Şimdi Türkiye'de K-Partners International ortağı.

Şerif Kaynar

K Partners International Yönetici Ortağı

Şirketler çok hızlı büyürlerken veya yeni iş dallarına girerken, her şey çok iyi giderken veya işler kötü giderken yeni yönetici arayışlarına girerler. Bizim yaptığımız, bu talebe uygun profesyonel yöneticiler bulmaktır. Benim tercihim şirketlerin işler iyi giderken bu talebi yapmalarındır. Genel olarak yaptığımız iş yetenekli yöneticileri kilit noktalarda şirketlere yerleştirmektir.

Bu noktada salondaki tüm katılımcıları tebrik ediyorum. AB'ne uyum sürecinin bugünkü konumuzla doğrudan alakası olacak. Örneğin balık ağı üreticileri Avrupa standartlarına uymak durumundalar, ağıdaki en düşük delik aralığını bilmek ve uymak durumunda kalacaklar. Şirket yönetimlerinde de kurumsallaşma AB ile daha da hızlanacak. Bunun için İSO'nun bugünkü gündemi de gerçekten çok yerinde.

Bir Amerikan devi, dünyada ilk motoru bulan, nükleer enerjide 300 santralin 170'ini yapmış bir şirket, 35 milyar dolarlık Westinghouse, doğru yönetilmediği için, doğru yöneticileri seçemediği için artık yok. Bir kısmı Siemens'e bir kısmı başka firmalara satıldı ve yok oldu. Ben, 10 sene bu şirkette sonra 7 sene de ABB'de çalıştım. Avrupa ve Amerikan sistemlerini geçtiğimiz 20 yıl içerisinde tanımış oldum. Panelin ilerleyen evrelerinde bu tecrübelerimi sizlerle paylaşmaya çalışacağım.

Doç. Dr. Hakan Orbay

Tuğrul Bey, ilk soruyu size yöneltmek istiyorum. Melsa Hanım önceki panelin değerlendirmesini yaparken sizin bir profesyonelleşme deneyimi yaşadığınızdan bahsetmişti. Sizin için tatmin edici bir deneyim olmamıştı sanıyorum.

Tuğrul Tekbulut

O zamanlar neyin iyi, neyin kötü olduğunu anlamadan bu işi yaptık, sonuçta da başarısız olduk. Küçük bir şirket birden büyümeye başladı. 3 kişiyken, önce 20 olduk, sonra 80 kişi ve ortam kaosa dönünce bir yönetim mekanizması kurmamız gerektiğini anladım. Geçen panelde Melsa Hanım kurumsallaşmayı yönetim kademeleri olarak değil tutarlı davranışlar olarak tanımlamıştı. Bu kadar kalabalık olup tutarlı davranmak olamıyordu. Yönetim kademesi oluşturmak için danışmanlık aldık. Bunun yardımıyla güzel işler yaptık ama yanlışlar da oldu. Artık çok başarılısınız bir kurum kimliğine bürünün dendi. Anlı şanlı profesyonel yöneticiler aldık, altlarında arabalar vs verdik, derken geriye çekildik.

Şimdi baktığımda kuruluşumuzun ilk üç-dört senesinde bunu yapmanın ne kadar yanlış olduğunu görüyorum. Zira o zamanlar çok gençtik, 30 yaşındaydık, bunu hazmetmek o kadar kolay olmadı. Bu tecrübeden çıkarttığımız ders şu oldu. Sonradan 1994 ekonomik krizi ile şirketi profesyonelsizleştirdik. Herkesi çıkarttık ve patronlar olarak mutfakta çalışarak bugüne geldik. Böyle bir sürece girmek için şirketin belli bir olgunluk düzeyine gelmesi gerekiyor. Etrafta söylenen beylik sözlere çok inanmamak, gerçekçi olmak lazım. “Hadi kurumsallaşın, profesyonel yöneticiler alın, siz de Sakıp Ağa gibi sadece yönlendirici ol, detaylara girme, mutfakta çalışma” gibi öğütler aldık biz. Bu konuşmalar 15 sene öncesinde duyduklarımız. Özellikle küçük bir girişimde pratik davranabilmek çok önemli bir özellik. Yani pratik davranmayı devam ettirebilmek için özellikle girişimcinin işin içinde olması gerekli. Girişimciler başkalarının fikirlerini pek beğenmiyorlar. Bunların yanında çalışanların hali de dolayısıyla çok zor. Girişimcinin yaşı da genç ise kendini ispat hastalığına dönüşüyor. Bunlar sıkıntı yaratıyor. Bizim de, profesyonelin de olgunluk düzeyi düşüktü.

Sonuçta tutarlı davranış gösteremez hale geldik ve zamanla ekonomik zorluklar bizi bu yoldan uzaklaştırdı. Ama ele güne ne diyeceğiz diye bunu bir türlü yapamıyorduk. Allah'tan kriz çıktı ki bunu yapabilmeyi de öğrenmiş olduk. Bize danışman olan arkadaş dünyanın büyük şirketlerinden birisinin yönetim şemasını bize veriyordu, biz de yapıyorduk. Herkes süreç yönetimine geçmek isterken, biz tamamen hiyerarşik, otokratik bir organizasyon biçimine girdik. Bundan kurtulmamız çok zor oldu. Bu hatamızın başlıca nedeni tecrübesizliğimiz, yönetimin ve kurumsallaşmanın çok beylik şeyler gibi anlatılması, olayların sadece gazetelerin ekonomi sayfalarında yer aldığı boyutuyla ele alınması. Bu nedenle bu sorunları yaşadık. Bu tecrübenin olumlu yanları da oldu, bu sayede gerçekten kurumsal davranış diye bir kültür oluştu, bugün de hala kullanıyoruz. Şirketimiz sektöründe en kurumsal yapıya sahiptir. Bunun da sebebi geçmişinden, hatalarından ders alabilmiş olmasındandır.

Doç. Dr. Hakan Orbay

Osman Bey, Boyner'de profesyonelliğin rolü nedir?

Osman Boyner

Boyner'de profesyonelliğin rolü olmaması lazım, profesyonel diye ayırmıyorum. Bugünkü programı elinize aldığınızda, öğleden önce ben, Tuğrul Bey, öğleden sonra Murat Bey ve Murat Bey var şirketin tepe yöneticisi olarak. İki yönetim kurulu başkanı olarak isimlerini yazmışlar, ikisi genel müdür olarak. Bu enteresan bir şey demek ki Murat Kolbaşı ile ben kendimizi genel müdür olarak görüyoruz, Tuğrul Bey'le Murat Akdoğan kendini yönetim kurulu başkanı olarak görüyor. Biri İngilizce de "chairman", biri "CEO". Yani birisi daha geride olması gerekiyor biri daha yönetici. Burada dikkatimi çeken iki şapkalılık hali. Yani hem patron oluyorsunuz, hem de genel müdürsünüz, günlük işlerle uğraşan insansınız. Bu işleri ayırmak lazım. Siz sabah sekiz buçukta işe geldiğinizde, oradakiler size ne gözle bakıyorlar? Genel müdür diye mi bakıyorlar, bu işi bugün beraber yapacağız diye mi, yoksa patron olarak mı bakıyor? Bu iki şeyi ayırmak gerekiyor, ayıramazsanız işte böyle pannelerde tartışıyoruz. Bence profesyonelleşme biraz abartılmış bir

olay. Bir aile bireyi olarak o şirkette maaşla çalışıyorsanız siz de zaten profesyonelsiniz. Sabah girdiğinizde genel müdürsünüz, akşam çıktığınızda belki o şirketin hissesinin sahibisiniz. Dünya da bunun bir çok örneği var.

Bugün Ford'un beş ya da altıncı jenerasyonu, Ford'un CEO'su. Hissesi var ama baskın değil. Aynı anda orada CEO, şirketin işlerliği için bütün sorumluluklar onda. Bu ikisini ayırabiliyor mu?, evet ayırıyor. Çünkü 6 jenerasyon geçiyor, ikinci ve üçüncü jenerasyondaki olay Tuğrul Bey'in anlattığı bir yere geliyor ve şirket çok büyüdüğünü söylüyor birinci jenerasyon ardayken. Biz başkalarını şirkete sokmalıyız. Orada diyorsunuz ki profesyoneller lazım, onu ayırmamak lazım. Aile bireylerinin "ben de burada çalışıyorum demesi lazım", başka arkadaşlar da elbet gelecek. Bill Gates'in çok güzel bir ifadesi var: "benim kuvvetim yaratıcı gelişme "creative development".

Ben sorduğunuz soruyu tersine çevirerek sormak istiyorum. Yani şirkette aile mensuplarının yeri nedir, hangi aile mensubu şirkette olmalıdır, aile mensuplarının şirkete seçimi nasıldır şeklinde. Bu soruyu cevaplayabilirsek o zaman şirkette profesyonellerin yerinin nasıl olduğunu da daha rahat görebiliriz. Aslında bu bana göre çok basit bir süreç, önünüzde bir özgeçmiş var, görüşme yapıyorsunuz, aklınızdaki işi bu kişinin yapıp yapamayacağına bakıyorsunuz ve karar veriyorsunuz.

Aslında konuya bir de profesyoneller tarafından baktığımızda, çok daha farklı bir resimle karşılaşıyorsunuz. Bakın onlar da olayı şöyle görüyor: "Patronun oğlu Mehmet geldi, 24 yaşında, ona şirkette bir iş bulmak lazım! Üstelik bu çocuğun hiçbir hevesi yok, tecrübesi yok." Elbet Mehmet'e de bu şirkette yer olabilir ama hangi iş! Bu sadece ülkemizin değil, aslında gelişmekte olan ülkelerin bir çoğunda görülen bir durum. Önemli olan liyakata dayalı bir işe alış sistemini benimsemek. Elbet, bu hataya profesyonellerinde zaman zaman düştüğünü görüyoruz, örneğin bir profesyonel de işe arkadaşını alabiliyor. "Kayırmacılık" sorununun kamuda da oldu-

ğunu hepimiz biliyoruz. Bu ciddi bir sorun ve artık hepimiz “bece-riye” göre işe alım yapmalıyız.

Şerif Bey çok güzel bir konuya değindi. Şerif Bey’in tecrübesine bakalım. Acaba Westinghouse’un eşdeğeri olan şirketler ki var bunlar Türkiye’de, Şerif Bey gibi bir insanı alıp Yönetim Kurulunda görev verirse, ne kadar öğrenebilir? Stratejiden, sırf stratejiden, yani burada kurumsallaşma değil. Oradaki aile mensuplarında olan insanlar o stratejide ne yanlış yapmış Westinghouse’da? Ne doğru yapılmış? Yönetim Kurulunda yer alacak böyle bir profesyonel, aslında çok ciddi de bir eğitim sağlayacaktır bizlere, bu bakımdan çok önemli. Yoksa sadece kurumsallaşmak adına yönetimimize profesyoneller alalım olmamalı amaç, kulağımızı açmak, öğrenmek, dünyayı takip etmek, bu kişilerin tecrübelerini paylaşmak için de yapmalıyız bunu.

En başta değindiğim konuya tekrar vurgu yapmak istiyorum. Organizasyonel yapı içerisinde görevlerin ve sorumlulukların çok açık ve net olarak tanımlanması gerekiyor. Kim hangi görevden sorumlu, kim hangi görevden sorumlu değil? Aile şirketiyle, kurumsal şirketi ayıran en önemli noktalardan biri bence bu. Sorumlulukları nedir? Ödül ve cezalar nelerdir?

Şirkette çalışan bir aile mensubunun hiç bu şirketten kovulduğunu duyanınız oldu mu? Bunun olabilmesi gerektiğini düşünüyorum. Bir şirket çalışanı olarak, işini düzgün yapamayan diğerlerine olduğu gibi bu kişinin de işine son verilebilmesi lazım. Önü bu yüzden tıkanmış bir çok şirket örneği var etrafımızda.

Başımdan geçen somut bir örneği paylaşayım sizlerle. Türkiye’ye dönmeden önce çalıştığım şirket, bir bankaydı ve büyük bir aile şirketi idi. Halka açık bir şirketti ancak yine de aile kontrolündeydi. Bu aileye mensup bir kişi de benim yan masamda çalışıyordu. Bir paskalya tatilinde benim paskalyam olmadığı için şirkete gelmiş çalışıyordum. Bu arkadaşımız da gelmiş. Benim kot pantolonla olduğumu görünce bana dönüp “bu şirkette kot pantolon giyilmez” dedi. Bu çok yanlış bir şey. O bir aile mensubu, bu şirketin kıyafet ko-

du onun işi değil aslında. O rolleri karıştırıyordu ve bana şu mesajı iletliyordu: burada çalışacaksan bil ki sen nereye gelersen gel, istersen yönetim kurulu başkanı ol, şirkette son kararı sen vermeyeceksin. Benim kararım seninkini her zaman veto edecek!” İşte profesyonellerinize bu mesajı veriyorsanız, bu insanlardan verim almanız da çok zor, birlikte çalışmanız da.

Dünya da başarılı olmuş bir çok Türk profesyonel var, bunların Türkiye’de çalışmıyor olmalarının bir nedeni bana göre bu. Kendilerini şirketlerde “eşit hakka” sahip görmüyorlar. Son kararın aile mensubunun iki dudağı veya duygusal durumuna bağlı olduğunu gayet iyi biliyorlar ve gelmiyorlar.

Doç. Dr. Hakan Orbay

Şerif Bey’den bahsederken Asea Brown Boveri şirketinden de bahsettik. Bu aslında büyük ölçüde ailenin etkisinde olmakla beraber oldukça kurumsallaşmış bir şirket. Bu şirketteki deneyimlerini z bizlerle paylaşmanızı rica edebilir miyiz?

Şerif Kaynar

Bugünün sonunda, kurumsallaşma ile ilgili hepimizin aklında kalması gerektiğini düşündüğüm bir nokta var, o da kurumsallaşmanın bir kitabının olmadığı. Her şirket kurumsallaşmayı kendi imkanları ve durumu çerçevesinde değerlendirmelidir. Örneğin yönetim kuruluna bir tane mi 5 tane mi bağımsız üye alalım tercihi tamamen şirketin yapısına göre şekillenmelidir. Herkes kendi şirketinin ciro-suna, büyüklüğüne göre kendi kurumsal dönüşümünü planlamak durumdadır. Yani bir başka şirketi örnek alarak “onlar bunu yaptı, başarılı oldu, biz de öyle yapalım” mantığı bence yanlıştır.

Dikkat çekmek istediğim ikinci nokta ise kurumsallaşma konusunun şirketlerin uzun vadede hayatta kalabilmelerini temin etmek için çok önemli olduğudur.

Şimdi gelin hep birlikte coğrafi çevremize bakalım. Ortadoğu’da monarşiler vardı, Suriye’de Esad, Mübarek, Kaddafi hepsi Cumhu-

riyete geçtiler. Fakat Cumhuriyete geçmelerine rağmen yapabildikleri “cumhuriyetçi monarşi” veya “monarşik cumhuriyet” olabiliyor. Yani Esad ülkenin başına kendi oğlunu koyuyor, Mübarek ve Kaddafi de kendi oğullarını koyacaklar. Ben böyle iktidara gelmiş ikinci neslin de bir değişim yaratacağına inanmıyorum. Yani, Başer Esad Suriye’yi değiştirmeyecek aynı babası gibi yönetmeye devam edecektir.

Aile şirketlerinin durumunu da buna çok benzer buluyorum. Ailelerin değişime açık olabilmesi için “değişime” açık olmaları gerekir. Osman Boyner’in de dediği gibi bir aile şirketi yöneticisini işten çıkartmayı bırakın, çoğu zaman eleştirmek bile imkansızdır.

General Electrics, Xerox, IBM gibi dev şirketler tamamıyla halka açık ve aslında bence Türkiye için çok da iyi örnekler değiller. Türkiye’deki şirketlerin ise neredeyse %100’ü aileler tarafından kontrol ediliyor. Yani halka açık % 50’den fazla sadece 2 tane şirket var Borsamızda. Yurt dışında aile ile profesyonelliği çok başarıyla bağdaştıran şirketler de var, bunların analiz edilmesinde fayda görüyorum. Mesela C&A çok büyük bir mağazalar zinciridir. Bu şirket herhangi bir başka ülkede yeni bir mağaza açtığı zaman, başına mutlaka aileden birini koyar, ama şirketin merkezindeki tüm yönetim kadrosu profesyonellerden oluşur.

Bu noktayı ilk bahsettiğim konuyla birleştirmek istiyorum. Herkesin kendi kurumsallaşma romanını kendisinin yazması lazım.

Dikkat çekmek istediğim ikinci bir nokta var. Ben ABB de çalıştım. ABB de Wallenberg ailesi Percy Barnevik diye bir şahsa çok güvendi, ve bu kişi şirketi 12 milyar dolardan 35 milyar dolarlık bir şirket haline getirdi çıkardı çok kısa bir zamanda. Ama tamamıyla kontrolü bırakmakta kimi zaman hatalı olabilir. Zira çok kuvvetli CEO’ların da hata yapması gayet mümkün. Bu kişi etik problemleri nedeniyle sağladığı ticari başarıya rağmen, Harvard’da derslerde okutulan bir başarısızlık örneği haline gelebiliyor.

Bu noktada Tuğrul Tekbulut'a katılarak, her işi danışmanlara bırakıp, ne derlerse harfiyen uygulamanın hiç de doğru olmadığını vurgulamak istiyorum. Uzun vadede profesyonellerin aile bireylerinden daha fazla verim getireceğine de inanıyorum. Bunun nedeni profesyonellerin daha rahat sorgulanabilir olmasında bence.

Ülkemizde de artık son derece başarılı ve profesyonel Türk yöneticiler vardır. Bu bir evrimdir. Türkiye'de 1985-90'larda bir yönetici kılığı yaşanırken, 2005 yılında uluslararası şirketleri yönetici ihraç eder duruma geldik.

Söylemek istediğim, şirketlerde aile fertleri olması değildir, ancak bunun bir orta yolunun bulunması gerektirir. Benim aile bireylerine biçtiğim rol şöyle; eğer şirket 30 milyon dolar cironun altındaysa zaten işlerin başında olunması lazım. Bir aile ferdinin ben bütün şirketi profesyonelle bırakıyorum deme lüksü olduğunu çok düşünmüyorum. Bu rakam 30 veya 50 olabilir, ama belli rakamların üstündeyse profesyonellere bırakılması lazım. Çünkü doğru profesyoneller başka yıldızları da şirkete çekebiliyor. Doğru profesyoneller bulunduğunda şirketteki farkın çok net olarak görüleceğine inanıyorum.

Doç. Dr. Hakan Orbay

Tuğrul Bey siz işlerinizi bir CEO'ya devretmek ister misiniz, hazır mısınız buna?

Tuğrul Tekbulut

Aslında biz bu süreç içerisindeyiz. Ama şirketimizin şu anda zaten bir Genel Müdürü var. Onun için artık ben genel müdür ünvanını kullanmıyorum.

Burada da ilginç örnekler var, örneğin Almanya'da bir şirkette dört tane Genel Müdür olabiliyor. Bizim de şirketimizde şu anda iki tane Genel Müdür var. Eş Genel Müdürler atadık ve olağanüstü bir başarı elde ettiğimizi düşünüyorum. Elemanlarımızı, Genel Müdürlerimizi, yöneticilerimizi tamamen kendimiz çekirdekten yetiştir-

dik ve belli bir dönem artık arkadaşlar siz yönetimi devralabilirsiniz diye iki eş Genel Müdür ilan ettik. Bir tanesinin ticaret tecrübesi daha güçlü, diğerinin teknik tecrübesi daha güçlü. İkisi de konunun iki tarafına da vakıf elbet. Birisi laboratuarda çalışırken diğerinin müşteride çalışmasını istedim. Şirketimizde müşteri odaklılıkta olağanüstü olumlu bir değişiklik oldu. Bu uygulamanın ülkemizde hiç denenmemiş bir yöntem olduğunu düşünüyorum.

Biz sektörümüzde örnek alacağımız kuruluşları takip etmek durumundayız, yani Bill Gates ne yapıyor diye merak etmeliyiz. Microsoft dünyanın en büyük şirketi konumunda, ancak aslında ne kadar kurumsal! Ne dersiniz deyin Bill Gates'le, Steve Ballmer'la konuşmadan hiç bir işiniz hallolmuyor orada da. Bunu tecrübe eden arkadaşlarım var. Microsoft Project'e 10 -20 milyon dolarlık bir ek satmak için Bill Gates'in evinde kahvaltı etmek gerekmiş.

Bizim sektörümüzde karar vericiler hala şirketlerin kurucuları. Sektör çok yeni ve başarılı şirketlerin başında otoriter, megaloman, çok hızlı karar veren, çok hızlı icra eden insanlar var ve hala devam ediyorlar. Bunların en büyük örneği Bill Gates. Oracle'ın başındaki Larry Ellison, Apple'ın başındaki Steve Jobs ise diğer örnekler. Bu şirketlerde kurumsallaşım profesyonellere devredelim diye denemişler ancak başarısızlık karşısında yine şirketin başına geçmişler.

Bilişim sektörü, "girişimci ruhu" son derece kuvvetli insanların sektörü. Bu nedenle birilerini örnek almaktansa, kendi yolumuzu bulmak zorunda olduğumuzu düşünüyorum. Bu sektörde hala çok hızlı karar verebilmek, vizyon sahibi girişimci olmak gerekiyor ve başarı, teknolojiye en doğru kararı vermek değil, içinizden geçeni karar vermekten geçebiliyor.

Bu konuda değişik örnekler var. Mesela, IBM'de kararlar oy birliği ile alınırken, Oracle'ın kararları Larry Ellison'ın aldığı kararlardır ve müşteriler bunu ister, bekler. IBM'in çok ciddi vakaları var biliyorsunuz. Yatırım yaptığı bir alan satış yapamıyor diye bir endüstriyi çökertmiştir. Çünkü ortaklara hesap verebilecek bu bedeli

siyasi olarak ödeyebilecek bir lider yoktur. Bill Gates'in de bazı hataları yok değildir. Örneğin, internet'i öngörememiş, anlayamamıştır. Ama Bill Gates etrafındakileri dinleyen bir kişidir, kendisine verilen görüşleri benimsemiş ve bir gecede Internet Explorer'a 800 kişi atayarak, üç ay içinde ürünü piyasaya sürmüştür. Böyle bir kararı "mutabakat" ile almak mümkün değildir.

Bizim şirketimize geri dönecek olursam, kurumsallaşma çabalarımı sürdüreceğimizi söyleyebilirim. Yerimi bir CEO'ya bırakabileceğimi düşünüyorum, ancak vizyoner bakış açımdan vazgeçebileceğimi sanmıyorum. Bu yüzden okumaya, yazmaya, araştırmaya ve düşünmeye sürekli devam edeceğim. Şirketimizin yöneticilerini içeriden yetiştirdiğimizi söylemiştim. Ama bunun da şöyle bir mahsuru var: Bu yöneticiler benim kopyalarım gibi! Artık fikirlerime karşı çıkacak insanlar yok, bunu önlemek için de girişimci karakterli hatta işini kurmuş iflas etmiş profesyonelleri şirketimize katmaya çalışıyoruz.

Doç. Dr. Hakan Orbay

Osman Bey sizden tekstil sektöründe ki durum hakkında bilgi alabilir miyiz? CEO ihtiyacınızı nasıl karşılıyorsunuz?

Osman Boyner

Eğer Tüpraş gibi bir firma yönetmiyorsanız, bu ihtiyaç aslında hemen hemen bütün sektörlerde mevcut. Yazılım sektöründe gereken hızlı karar alma yeteneği, tekstil sektöründe de gerekli oluyor. Bu nedenle bazı kararları profesyonellerin vermesi zor, "elini taşın altına koymak" gerekiyor. Bu nedenle bir Genel Müdür, bir CEO seçileceği zaman ona da hisse verilmesi bir yöntem olabilir. Bu hisse payı %20'lere kadar çıkabiliyor. General Electric profesyonel yöneticisi aynı zamanda o şirketin hissedarıdır ve hissenin değer kazanması doğrudan kendisini etkiler. Bizde de bu uygulama yaygınlaşmalı bence.

CEO'lara, Genel Müdürlere veya profesyonellere yönetim sorumluluğunun verilmemesinin nedenlerinden biri "etik" ile ilgili. Öncelikle, bu kişinin güvenilir olup olmadığı konusunda şüpheler

oluyor. Özellikle Enron olayından sonra dünyada da herkesin soruğu bir soru bu. Türkiye’de şirketler daha kúçük olduğu için akla daha çok gelen bir soru. Tekstil sektöründe profesyoneller yöneticiler mevcut. Ama, profesyoneller olsa bile firmaların büyük alımlarında ailenin kararı etkili oluyor.

İkinci konu, Türkiye’de Anonim şirket olmaması. Siz bir bankayla konuştuğunuzda, kredi aldığınızda yatırım veya işletme adına siz şahsi imzanızı atıyorsunuz. Profesyonel yönetici de atabilir o imzayı, ancak riski alması da lazım. Ben ailenin içinde olması veya işin içinde olana hisse verilmesi gerektiğini düşünüyorum.

şerif Kaynar

Eğer profesyonel CEO’ya çok güvenmiyorsanız, Yönetim Kurullarına 2 bağımsız üye alınması bir başlangıçtır. Profesyonel yöneticinin maliyeti 100 bin dolarsa, bağımsız Yönetim Kurulu üyesinin maliyeti 30 bin dolardır. Çok kıymetli, tecrübesi ve bilgi birikimi çok iyi olan insanları Yönetim Kuruluna uygun bir maliyetle kazandırmak mümkündür. Bunların vereceği ışıkla şirketlerimizin kurumsallaşması ve başarısına da hız kazandırılabilir.

SORU ve YANITLAR

Doç. Dr. Hakan Orbay

Bu bölümde sizlerden gelen soruları yanıtlamaya çalışacağız. İlk soru Tuğrul Tekbulut'a yöneltilmiş: "İMKB'deki kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanabilir olduğunu düşünüyor musunuz?"

Tuğrul Tekbulut

Güzel bir soru. Bizim şirketimiz 2000 yılında halka açıldı, şimdi görüyorum ki bu boyuttaki bir şirketin halka açılması yanlış. "Enron" skandalı sonrasında "Sarbanes-Oxley" adı verilen bazı kurallar Amerika'dan ithal edildi ve aynen tercüme edildi. Şirketleri o kadar bağlayan bir raporlama sistemi ve açıklık sistemi getirildi ki, şirketleri bu kurallarla yönetmek neredeyse mümkün değil. Ben Melsa Ararat'ın özellikle Türkiye'deki kurumsal yönetimle ilgili çalışmalarını biliyorum. Basılarına biz de katılıyoruz, personelimizi eğitime gönderiyoruz. Bunlara çok inanan bir insanım. Ama bu kurallar içerisinde öyle zorlamalar var ki, bazı bilgileri bu açıklıkla yaparsanız rakiplerinize bütün araştırma sonuçlarınızı, bilgilerinizi vermek durumunda kalıyorsunuz. Bu mümkün değil! Sermaye Piyasası Kurulu bu kuralların Türkiye şartlarına uygun hale getirildiğini söylüyor. Ben bu kurallar hiçbir surette uygulanamaz demiyorum ama, uygulamakta çok sıkıntı çektiğimizi ve bize maliyetinin çok yüksek olduğunu söylüyorum. Ama yine de "kurumsal yönetim ilkelerinin" mümkün olduğu kadar hazmedilip uygulanmasında fayda görüyorum. Örneğin, biz ilk olarak iki bağımsız yönetim kurulu üyesini yönetimimize katmak üzere adım attık. Bunun bize fayda sağlayacağını düşünüyorum.

Dinleyici

Kayalar Kimya San ve Tic. A.Ş. Genel Müdürüyüm. Biz şirketimizde ikinci kuşağız. Bir önceki jenerasyon yaklaşık altı sene önce işleri bize devretti. Biz de iki kardeş olarak işlerimizi devam ettiriyoruz. Bu günlerde Türkiye'nin gündeminde çok önemli bir konu var. Özellikle politik ve ekonomik istikrar sağlandıktan sonra Tür-

kiye'ye ciddi yatırımlar gelmeye başladı. Hem devlet müesseselerine hem de özel şirketlere. Bu şirketlerin özellikle aile firmalarının yabancı yatırımlara, yabancı ortaklıklara ne kadar açık olması gerektiği ve bu tür ortakların kurumsallaşmayla ne kadar faydalı olabileceği, bizim yönetim olarak nelere dikkat etmemiz gerektiğini sormak istiyorum sizlere.

Osman Boyner

Yerli ve yabancı ortaklıklar arasında bir fark görmüyorum. Yabancı ortaklıkta herhalde Yönetim Kurulu toplantılarını İngilizce yapmak gerekiyordur, elbet ortağınız İngilizce konuşan bir ülkeden geliyorsa.

Aynı problem yurt dışında bir ortaklık kurmak isteyen bizler için de geçerli aslında, kurumsallaşamamak sadece bizim sorunumuz değil. Örneğin İtalya'da böyle projemiz var ve onların bu konuda bizden daha iyi olduğunu hiç düşünmüyorum. Bu nedenle bu soruna yerli veya yabancı ortaklık diye ayırım yapmadan yaklaşmak gerek sanırım. Burada önem verilmesi gereken bence şu: Şirkete yeni bir ortak ile yeni bir sermaye giriyorsa ve bu ortağın beklentileri, şimdiye kadar o şirketin sahibi olanlardan farklı olabilir. Türkiye'de dikkat edilmesi gereken işlerimizin detaylı olarak bir iş planı çerçevesinde yürütülmesi ve beklentilerin bu planlara yansıtılmış olması. Bence kurum-sallaşma budur. Hiç kuşkusuz, aile şirketlerinde de bu yapılabilir.

Dr. Melsa Ararat

Eklenecek şöyle bir şey var. Sonuç olarak hakim ortağın olduğu bir şirkette, başka bir kültürden gelen başka bir sisteme alışık bir yatırımcının iş yapış biçimini değiştirmesini beklemesiniz de, iş yapış biçimindeki farklılıkların ne olduğu ve sebeplerinin taraflar tarafından anlaşılması gerekir. Kurumsallaşma sürecinde önemli bir aşama, yazılı olmayan iş kurallarının ve ilkelerinin o gelişme sürecini birlikte yaşamamış ve organizasyonel gelişmede yer almamış kişiler tarafında anlaşılmasını sağlamak amacıyla yazılı hale getirilmesidir. Bu süreci yeni gelen ortak ateşleyebilir. Aslında kurumsallaşma ille de kuralların yazılı hale gelmesi demek değildir ama kurallar herkes tarafından biliniyorsa kuraldır. İlkeler ve değerler de

herkes tarafından benimseniyorsa o şirketin yapısında önemli bir yer tutar. Şirket büyüdükçe kuralların yazılı hale gelmesi bunu kolaylaştırır. Yeni ortak veya yeni paydaşlar için bunların yazılı olarak ifade edilmesi gerekli olacaktır diye düşünüyorum.

Doç. Dr. Hakan Orbay

Ben de dolaylı bir ekleme yapmak istiyorum. Bunu yaparken Sayın Zafer Kaymakçı'dan gelen bir soruyla birleştirmek istiyorum. Kendisi kayıt dışı ekonominin ve yolsuzluk olaylarının kurumsallaşma üzerindeki etkisi hakkında bir soru yöneltmiş. Çok yakın bir zamanda yatırım bankamızda kurumsal finansman yöneticisiyle görüşüyordum. Bana söylediği şeylerden birisi şuydu: "Yabancı yatırımcılar için eğer işlemlerinizi kayıt altında değilse herhangi bir konuşma şansınız bile yok". Yani sizi anlayabilmekten öte dinlemeye bile yanaşmak istemeyeceklerdir. Bu yabancı yatırımcılar ya da bu tür ortaklar pek çok şirket için önemli bir fırsat olabilir, ve kayıt dışılıktan gelen kurumsallaşma eksikliği bu fırsatı değerlendirme de önemli bir handikap olabilecektir.

Osman Boyner

Çok açık konuşuyoruz ama, oradaki problemin sermayeyle pek alakası olmaması. Bugün Türkiye'deki bir banka size bir kredi verirken, şimdiye kadar hep şahsi kefalet aldığı için kurumsal verilere pek de bakmıyordu. Bu Türkiye'deki bankacılık sistemine yabancı bankaların girişiyle daha da fazla konuşulmaya başlanacak bir konu bu. Ama burada bir parantez açacağım, eğer sizin ortaklık yaptığınız şirket yurtdışından kurumsal bir şirketse bu geçerli ama bir aile şirketi ise geçerli olmayabilir. Benim ilk tecrübem bu sektörde Belçika idi. Görebildiğim kadarıyla onlar bizden ileride değil bu konuda, her tarafla "açık" çalışıyorlar, buna rağmen bankalar kendilerine rahatlıkla kredi veriyorlar. Ben asla "açık" çalışmam demiyorum, kendimize çeki düzen vermeliyiz elbette.

Tuğrul Tekbulut

Benim yabancı ortak konusunda ilave etmek istediğim bir nokta var. Yabancı bir ortağın, aile şirketlerinin kurumsallaşmasına çok katkısı olacağını düşünüyorum. İşler yeni bir jenerasyona geçerken

aile içinde, ortaklar arasında, belli gerilmeler olabilir ve aile şirket yönetiminden çok hisse sahipliğine yönlendirmek için güzel bir araç olabilir. Çünkü böylece aile hissesini değerlendirmeyi ve kullanmayı öğrenir. İşe karışmak ve iş arasındaki gereksiz gerilmeleri ortadan kaldırır. Bunun da kurumsallaşmaya katkısı olur diye düşünüyorum.

Dinleyici

Ankara Telekomünikasyon Proje Müdürüyüm. Osman Boyner'e sormak istiyorum. Firmanızın satış hedeflerini neye göre belirliyorsunuz, bu hedefinizin vadesi nedir, hangi kriterlere dikkat ediyorsunuz?

Osman Boyner

Ben bu soruya sadece Boyner Sanayi için yanıt vereyim. Biz ara mamul satan bir firmayız çünkü iplik bir ara mamuldür, başka üreticilere satılır. Dolayısıyla bu özellik bizim çalıştığımız sektörde bu girdiyi kullanacak üreticiler bellidir. Bizim performansımız doğrudan onların kullanım oranlarına bağlıdır. Dolayısıyla bu firmaların üretim öngörülerini bizim için çok önemlidir. Dolayısıyla birçok başka sektörde olduğu gibi bizde o üreticilerden fazla bilgi almaya çalışırız. Ben şahsen üç senelik bir vadeyi öngörürüm, ama bazen, bırakın üç seneyi altı ayı tutturamıyorsunuz. Bu nedenle, söyleyebileceğim bu tahmini sürekli olarak yeniden gözden geçirmek gerektiği. Ama Türkiye dışında, bütçelerin revizyon sıklıkları çok düşük.

Dinleyici

Ekmekeçioğlu Şirketler Grubu Genel Koordinatörüyüm. Aile şirketlerinde iş kuran birinci kuşak, işi geliştiren bir ve ikinci kuşaktır. Kurumsallaşma çabaları içerisinde genişletilmiş aile meclisi yani ortaklık ilişkileri olan üçüncü kuşağa kadar genişletilmiş olan aile meclisi içerisinde, ailenin vizyonunu ve misyonunu belirlemek üzere görevlendirilmiş aile konseyinin, vizyon ve misyonu belirleme de, ve bunun yazılı kural haline getirilmesinde acaba kurumsallaşma üzerinde ne gibi doğrudan etkisi olur? Yoksa olmazsa olmaz şart mıdır?

Dr. Melsa Ararat

Aile konseyleri konusu çok tartışılan bir konudur. Kurumsallaşmanın tek görevi, ailenin çıkarlarını korumak ve çıkar çatışmalarının şirketin çıkarlarıyla çatışıp şirkete zarar vermesini önlemek değildir. Bu nedenle, aykırı bir görüş olarak “aile konseyi” konusunun kurumsallaşmayla ilişkilendirilmemesini önereceğim. Gerçekten aile konseylerinin yaptığı iş eğer birden fazla aile bireyi bir şirketin yönetim kurulunda ise ve şirketin çoğunluk hisselerini ellerinde tutuyorlar ise, bu aile bireylerinin tek bir hissedar gibi hareket etmelerini sağlayan bir mekanizmadır.

Aile konseylerinin genelde gördüğü işlev, ailenin kendi içindeki birliğini korumaktır. Ailenin kendi içindeki birliğini korumak şirket çıkarlarıyla ille de örtüşmek zorunda da değildir. Belki şirketin çıkarları, ailenin kendi içindeki birliğinin dağılmasında, içeriye yeni sermayenin girmesinde ve bütün hissedarların, hissedar haklarına sahip çıkarak o şirketin yönetiminde yer almasında olabilir. Bazı durumlarda ailenin kendi içinde birliğini koruması o şirketin devamlılığı için önemli olabilir. Ama olaya bizim bakış açımız, şirketlerimizin nasıl daha verimli, karlı çalışabilecekleri yönündedir, şirketlerin ailelerin elinden kalması için yapılması gerekenler değildir. Dolayısıyla aile konseyleri bir rol oynayabilir, ama bunu kurumsallaşmanın bir gerekliliği olarak görmemek gerekir. Pekala, aile bireyleri birer birey olarak ve birer hissedar olarak kendi beklentilerini şirketin karar mekanizmalarında tartışabilirler. Ailenin bir blok olması, şirketin devamlılığı ve başarısı için bence bir zorunluluk değildir.

Dinleyici

Farklılıkta zenginliğin olduğuna inanıyorum. Yönetim Kurulu üyeliği ile ilgili konuyu biraz daha detaylandırmanızı rica ediyorum.

Şerif Kaynar

Yönetim Kurulu üyelerini seçerken değişik yöntemler vardır. Bu metotlardan birisi mevcut Yönetim Kurulu içerisinde ne gibi yeteneklerin olduğunun analiz edilmesidir. Bu yetenek sepetini daha da farklılaştırmak, zenginleştirmek, çeşitlendirmek olmalı amacımız.

Bunu niçin önce resmimizi iyi çekmemiz lazım, yani mevcut Yönetim Kurulunun yeteneklerinin iyi bir şekilde ortaya dökülmesi lazım. Daha sonra hangi tecrübeyi bu birlikteliğe katmak istediğimize şirket bazında karar vermeliyiz. Örneğin bazen, Yönetim Kuruluna dışarıdan alınacak üye sırf o şirketin Yönetim Kurulunun işleyişini disiplin altına almak için de seçilebilir.

Osman Boyner

Bu durumda güzel bir mekanizma, bizim bir gıda yatırımımızda yaptığımız gibi bir danışma kurulu oluşturmak. Yani şirketinize bir “vizyon” katmak istiyorsanız, ama formalite istemiyorsanız, çünkü yönetim kurullarının bir de formaliteleri oluyor, bir danışma kurulu kurun derim. O danışma kurulu senede iki-üç kez şirketin ihtiyacına göre toplanıyor, yönetim, danışma kurulundaki insanları, vizyonlarını dinliyor, not alıyor ve devamlı istişare ediyor. Bu formaliteye girmeden çok sağlıklı yürüyen bir yöntemdir. Dünyadaki örnekleri vardır, ama çok yaygın değildir. Bence çok güzel ve rahat bir araçtır. Bu kurullara yurt dışından temsilciler de dahil edilebilir, böylece onlar da sorumluluk üstlenmedikleri için bu görevleri daha rahatlıkla kabul edebiliyorlar.

Dinleyici

Bir şirkette Yönetim Kurulu üyelerinin ve Yönetim Kurulu Başkanının aynı zamanda şirketi içerisinde idari görevlerde birbirinin altında ve üstünde yer alması kurumsallaşmanın önünde ciddi bir engel teşkil eder mi?

Tuğrul Tekbulut

Biz böyle bir şeyi yaşıyoruz. Bence Yönetim Kurulu’nun böyle oluşması kurumsallaşmayı engelleyen bir yaklaşım. Çünkü sonra çıkıyorsunuz, işleri yapmaya gidiyorsunuz. Bence Yönetim Kurulu stratejik kararların verildiği bir yer olmalı. Ben “Yönetim Kurulu’nun bire bir profesyonel bir iş olduğunu Melsa Hanım’dan öğrendim. Hisedarların bile ayrı bir kurulunun olması gerekiyor aslında. Şirketlerde bu fonksiyonların birbirinden ayrılmasının çok faydası olduğunu düşünüyorum. Yoksa bu Kurullar gereksiz oluyor, sadece formalite gereği toplanıyorsunuz ve hep aynı konuları konuşuyorsunuz.

Şerif Kaynar

Ben de aynı fikirdeyim, Yönetim Kurulu üyesinin icrada görev almaması taraftarıyım. Yönetim Kurulu üyesi Yönetim Kurulu üyesi yapmalı, ama şirketin finans direktörü Yönetim Kuruluna zaman zaman katılıp fikirlerini beyan edebilir.

Doç. Dr. Hakan Orbay

Nükhet Güvendiren ve Esra Güneş'ten gelen ve Şerif Kaynar'a yönlendirilen yazılı soru özetle şöyle: "Şirketlerdeki kuvvetli kişiliklerle profesyoneller nasıl bir arada yaşar?"

Şerif Kaynar

Bu soruya bir örnekle cevap vermek istiyorum. Çok büyük bir Türk aile şirketi bize geldi ve "bizim akrabalarımız genel müdürlük yapıyor, ama doğrusu hiç de verimli değil, işe geç geliyor, işten pek anlamıyor, ama bütün kardeşler onun genel müdür olmasını istemişti. İşler iyiye gitmiyor, zarar etmeye başladık. Bir önlem alabilmek adına genel müdürün altında çalışacak bir satış direktörü ve bir de finans direktörü lazım" dedi. Ben bu tip işlere %100 karşıyım. Yani kuvvetli, sarsamayacağımız bir genel müdür altına profesyonel birini almanız çok zor. İyi kişi, iyi kişiyi çeker. Kuvvetli genel müdür iyi ise, en iyi profesyoneller onla da çalışır. Yani aileden biri iyiye altına en iyi profesyonelleri de çekebilirsiniz. Çatışma her zaman olacaktır. Dünyadaki yeni yönetim tarzı ,açıklık ve şeffaflığa dayanmaktadır. En alt kademedeki çalışanın, en tepedeki CEO'ya e-posta yollayabileceği, kapıların açık olduğu yönetim sistemleri bunlar. Entrikalar, Bizanslar, kapalı kapılar bırakıp açık sisteme geçmesini herkese tavsiye ediyorum.

Osman Boyner

Şerif Bey o zaman o Genel Müdür niye atılmıyor?

Şerif Kaynar

Çoğunluk hisse onda olduğu için.

Osman Boyner

Türkiye’de azınlık hisse haklarını kim koruyor o zaman? Yani kendinizi hissedar yerine koyun, ortada yanlış bir yönetici var ve atılabilmesi lazım.

Dr. Melsa Ararat

Bu konuda çok kolay bir cevap yok maalesef. Bu şirkette anladığım kadarıyla genel kurullarda resmi bir yapıyla sorgulanan, denetlenen bir yönetimden söz etmiyoruz. Sonuç olarak büyük bir ihtimalle güçleri olsa bile o kişiyi oradan almak istemeyeceklerdir. Bu biraz da bizim toplumumuzun yapısıyla ilgili. Türkiye’de birbirleriyle, arkadaşlarla, akrabalarla hep aynı fikirde olup, işi beraber götürmek gibi bir eğilim var. Kolay kolay siz kardeşimi eleştiremezsiniz, sen buradan git de diyemezsiniz, sizde kontrol eden hisse olsa bile. Dolayısıyla bunun benim bildiğim konularla ilgili bir soru olduğunu zannetmiyorum açıkçası. Bunu daha çok kültürel bir sorun olarak düşünüyorum.

Benim dikkat çekmek istediğim başka bir konu var. Osman Boyner’in de kısmen Tuğrul Tekbulut’un da dile getirdiği “yöneticinin elini taşın altına koyması” meselesi. Buradan şöyle bir yanlış sonuca varmayalım. Karar verme durumunda olanların elini taşın altına sokması ve aldıkları riski yüreğinde hissetmesinin tek yolu o şirketin kurucu ailesinin bir bireyi olması yada çok büyük hissedarı olmasından geçmiyor. Şirketin yöneticisi, ister CEO denilsin, ister Genel Müdür, o işi yapmaktan dolayı elde ettiği fayda şirketin başarısıyla doğrudan ilişkilendirilmelidir. Türkiye’de bildiğim kadarıyla ve bizimde birlikte çalıştığımız akademisyenlerin yaptığı araştırmalara bakarsanız, şirketin ortakları, profesyonellerden öyle pek elini taşın altına sokmalarını, risk almalarını aslında beklemiyorlar. Onlar zaten kararları veriyorlar ve uygulamayı maaşlı yöneticiye bırakmayı tercih ediyorlar, bu durumda, risk almayı teşvik edecek bir ödül vermenin de pek bir anlamı kalmıyor. Çünkü bu profesyonellerden beklediğimiz tek şey alınan kararların uygulanması. Daha çok operasyonel bir yönetici olarak görüyorlar profesyonelleri. Yani stratejiyi geliştirsin, geliştirdiği ve beni ikna ettiği stratejiyi uy-

gulamak için elini taşın altına koysun ve risk alsın, başarısız olursa istifa etmek zorunda kalsın, işten çıkarılsın, başarısızsa bu başarıdan önemli bir pay alsın diye bir beklenti yok ülkemizde.

Türkiye'deki yönetici ücretlerini, dünyadaki yönetici ücretleriyle karşılaştırdığımızda komik bir tabloyla karşılaşıyorsunuz. Bizde ücretler çok düşük. Bu neyi gösteriyor? Çok düşük ücret derken "mutlak" anlamda bir düşüklüğü ifade etmiyorum elbet, daha gelişmiş pazarlardaki aynı büyüklükte, aynı cirosu olan şirketlerin yöneticilerinin aldıkları maaşlar ile karşılaştırıldığında ortaya çıkan düşüklükten bahsediyorum. Ben şimdiye kadar Türkiye'de ucu açık bir biçimde şirketin cirosu veya karındaki artışla doğru orantılı bir prim sistemi uygulandığını hiç görmedim. Belki Şerif Kaynar bu konuya değinebilir. Ama eğer bizler yöneticiyi şirketin gerçek itici gücü olarak görmek istiyorsak, yöneticinin girişimci ruhunu yaratıcı yöntemlerle desteklememiz lazım. Dünyada girişimciliği temsil edenler artık kurucular değil, bir şirketi bir yerden alıp başka bir yere götürmek için yanıp tutuşan ve bunun için hayatının üç beş senesini o şirkete veren ama başarısı karşılığında da ayda şu kadar dolar maaş değil çok farklı şeyler bekleyen bir yönetici profili var artık. Böyle bir motivasyonla iş başı yapan bir yöneticinin farklı bir konumu olacaktır. Bilmiyorum Şerif Bey'in özellikle ödüllendirme sistemleri konusunda ekleyecekleri var mı?

Tuğrul Tekbulut

Bizim ülkemizde örneğin "stok opsiyon" denilen bir sistem yok. Türkiye'de eğer siz başarısından dolayı bir yöneticiyi ödüllendirmek istiyorsanız, bu şirketin hakim ortaklarının katlanmak durumunda olduğu bir maliyet oluyor. Halbuki bu şirketin maliyeti olmalıdır. Türkiye'nin mevzuatı nedeniyle böyle bir imkan yok. Dikkat ederseniz yöneticilerin yıldızlaştığı ülkelerde "stok opsiyon" var. Avrupa'da da yok, örneğin Almanya'da yasak "stok opsiyon". Almanya'nın SPK mevzuatı böyle bir şeye izin vermiyor. Bu tür yöneticileri de, risk alan yöneticileri de yetiştirmek o kadar kolay olmuyor. Burada sıkıntı var. Biliyorsunuz "stok opsiyon"lar şirketlerin aynı zamanda yükümlülükleri, maliyetleri arasında geçiyor. Yok

böyle bir şey yani şirketin patronları olarak veya halkın ortakları olarak ben niye kendi hissemden vereyim. Şirketin diğer ortakları da var diye insanlar düşünüyor.

Şerif Kaynar

Yaratıcılığın sonu yok. İnsanları ödüllendirmek için “stok opsiyon” olmayabilir ama başka bir çok yöntem var, çok yaratıcı örnekler var bu konuda. Daha fazla detay öğrenmek isteyenlere her zaman kapım açık. Önemli olan formülün baştan konuşulmasıdır. Türkiye’de yapılan en büyük hata yöneticilerle “sen başla bir sene sonra görüşürüz” denmesidir. Bir sene sonra herkes bir anlaşmazlığa düşüyor, baştan açık ve seçik yazılı olarak tespit edildiği bir ortamda sorunla karşılaşma ihtimali çok daha düşük olacaktır.

Osman Boyner’e bir sorum var. Kurumsallaşmada herkes bir kıyaslama (benchmark) yapıyor. Boyner olarak Türkiye’de kurumsallaşma konusuyla ilgili ideal gördüğünüz, örnek aldığınız bir Türk şirketi var mı?

Osman Boyner

Ben mezun olduğumda 2001’de en büyük problemim, babamın başka bir şirkete gidemezsin demesiydi. Doğru dedi, evet Türkiye’de başka bir şirkete gitmem, gidemem ama yurtdışında giderim. Ben bu soruyu biraz kısıtlı görüyorum, niye Türkiye’yle sınırlayalım, yurtdışına da bakalım örnekler için. Bu kıyaslamayı pek çok arkadaşım yapıyor ne yazık ki, iyi okullarda okuyan arkadaşlarımız, bizim yaşılarımız Türkiye’ye bu sebepten dönmüyorlar. Çünkü bir güvenleri yok. Fakat en sonunda olay, şirkete yeni giren birisine bu Koç Holding olsun, Boyner olsun, Sabancı olsun, başlangıç noktasında o şirkette başarıyla çalışırsa, bir gün bir yerlere gelebilmesinin kimsenin keyfine bağlı olmadığı yönünde güven vermektedir. Yani “patronun oğluyla veya patronla arkadaşlık yaparak değil, kendi çalışmamla geleceğim ve beş-on yıl sonra şu maaşları alabileceğim” şeklinde bir kariyer planlamasını yapabilmesi lazım insanın.

Türkiye’de buna en yakın şirket Koç Holding bence. Burada alışlayacağım herhalde tek ve en önemli insan Vehbi Bey. Vehbi Koç bunu ilk uygulayan insanlardan birisidir. Benim şirketimin geleceği niye çocuklarımın veya torunlarımın becerisine kalsın, becerikli olurlarsa çalışırlar, becerikli değilse de şirket devam etsin. Çok basit, çok güzel bir karar bu. Beceri üzerine yönetim, yani beceren insan yukarı çıkmalı. Açıkçası henüz bu olgunluğa gelmiş çok şirket yok ülkemizde. Ben yapmaya çalışıyorum, ama çok zor. Yönetici olarak da bunu yapmak çok zor.

Doç. Dr. Hakan Orbay

Sayın Orhan Erivan’dan gelen soruyu Tuğrul Tekbulut’a aktaracağım. Aile firmalarında yaşanan sorunlardan biri marka hakkı. Baba vefat edince varisler ve sonraki kuşakların marka hakkı dolayısıyla markanın bölünmesinin önüne nasıl geçilebilir?

Tuğrul Tekbulut

Türkiye’imizde bununla ilgili çok da güzel bir edebiyat var zaten. “Marka”, “öz marka”, “hakiki marka”, “en hakiki marka” diye de onun farklı versiyonları üretiliyor. Maalesef markada sulanıyor. Biz hangisi asıl baklavacı bilemiyoruz. Bu çok önemli bir konu. Tam olarak nasıl yapabileceğimizi bilmiyorum, ama bence en önemli nokta, ikinci kuşağa meslek vermekten çok bir kere hissedar olmayı öğretmek galiba. Yani yaratılmış olan değerın kıymetini bilmeyi öğretmek gerektiğini düşünüyorum. Onun için önce bir sonraki nesile, “arkadaşlar sizin elinize şöyle bir varlık vereceğiz, bu varlığı şu şekilde yönetin” diye bir planlamanın yapılması faydalı olur sanırım. Onlar gerekiyorsa ayrı şirketler kurarlar. Ama Türkiye’de biliyorsunuz özellikle KOBİ’lerde ve gıda sektöründe bu önemli bir sorun. Koska, Vefa Bozacısı, Güllüoğlu gibi firmalarda bunun örneklerini yaşadık. Marka’nın bir aile varlığı olduğunu baştan düşünmek gerekirdi.

Osman Boyner

Marka şirkettir. Dolayısıyla tavsiyemiz her zaman ki dedelerimiz bunu yapmış hiçbir zaman aile ismini marka olarak ön planda tutulmamasıdır. Bu ilerde aile fertlerinin şirketten ayrıl-

malari halinde satista olsun, alimda olsun cok buyuk problemlere yol acabilir. "Boynere" yeni bir marka biliyorsunuz. Daha once "Car-si"ydik. Her ailede olduğu gibi fikir ayriliklari olabilir. Cogunlugun ne istedigini demokrasi oluyor.

Doç. Dr. Hakan Orbay

Emre Attila'nin Serif Kaynar'a bir sorusu var. "Turkiye'de sirketler gercekten kendi kurumsal donusum kurallarini uyguluyorlar mi, yoksa kurumsallaşma bir moda mi?"

Serif Kaynar

Turkiye'de son beş yilda kurumsallaşma konusunda benim gordugum ilerleme inanılmaz boyutlarda. Yani en buyuk sirketlerimizden, ornegin Eczacıbaşı'ndan, daha ufak, sadece 60 milyon dolar yapan bir inşaat sirketine kadar, gerek işleyiş tarzında gerek yöneticilerini seçmede, gerek ailenin olaya bakış açısında Türkiye son beş yilda önceki 20-30 senede kat ettiğinden daha fazla ilerleme sağlamıştır. Şimdi Avrupa Birliğı ne uyum yolunda bu tip bir yapılanmayı benimsemek işimizi kolaylaştıracak. Ben çok ümitliyim ve piyasada çok güzel ve müthiş sirketler görüyorum. Hakikatten bu konuda çok vizyoner firmalarımız var. Bazılarında bu çaba daha yavaş ilerliyor, bazılarında daha hızlı ama herkes bir gayret içerisinde.

Bu bağlamda Türk aile sirketlerini sınıflandırırken "kurumsal" ve "kurumsal olmayan" sınıflarının yanına bir de "sözde kurumsal" sirketlerden bahsetmek gerekir mi? Ben bu ayrımı da yapıyorum. Yöneticilere hangi sirkete girmelerini tavsiye ederken üç tane konuya bakmalarını söylüyorum. Birincisi, sirketin insanlarına ne kadar değer verdiği, ikincisi çalışacakları patronun nasıl biri olduğu, üçüncüsü bu sirketin cazibesinin ne olduğu. Bundan beş yada on sene o sözde kurumsal sirket kalamayacak zaten ve bunlar cogunlukla aile bireylerinin çatışmasıyla küçülen ve yok olan, unutulmuş, başkaları tarafından satın alınan sirketlerden olacak. Başarılı sirketler, uzun vadede kurumsallaşan ve doğru yönetilen sirketler olacak.

Dinleyici

Sabancı Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesi Dekanıyım. Melsa Ararat ve Hakan Orbay'a bu çok önemli konuyu, İstanbul Sanayi Odası ile işbirliği halinde gündeme getirdikleri için çok teşekkür ediyorum. Ben 25 yılımı ABD, Silikon Vadisi'nde geçirdim. Türkiye'ye dönmeden evvel ve orada genelde şöyle bir durum olduğunu görüyoruz. Çok parlak bir girişimcinin kimi zaman yönetim becerisi bulunmayabilir. Orada "girişim sermaye"sinin en önemli rollerinden biri finansman yanında bu yönetim desteğini sağlamak oluyor. Türkiye'de bu rolü kimler üstleniyor? Şirketlerimizde bağımsız yönetim kurumları çok fazla değil, sermaye birikimi yeterli değil, bizde kültürel olarak bu görevi kimler üstlenmektedir?

Tuğrul Tekbulut

Benim kanaatimce, hele bizim gibi aileden ticari geleneğiniz yoksa hemen etrafta akıl hocaları ürüyor. Bu nedenle de Türkiye'de pek çok girişim heba oldu aslında. Girişim sermayesinin en güzel tarafı da bu. Öncelikle şirketi kaynakla güçlendiriyor, sonra o şirkettin daha başlangıcında mantığı yerleştiriyor, yöneticiyi koyuyor. Söylediğimiz bütün bu efsanelerin her birinde aslında şirketi kuran bir girişimci varken, bir yandan da çok sağlam bir CEO vardır ve o CEO'da özellikle girişim sermayesini veren şirketin seçmiş olduğu, çok nitelikli insanlardır. Bu sayede de zaten bu şirketler başarıya ulaşıyor.

Ülkemizde bu destek dostlar, akrabalar, arkadaşlardan geliyor, zira çoğu girişimcinin pahalı danışmanlara aktarabilecek kaynağı yoktur. Benim hayatımdaki en büyük sıkıntılardan bir tanesi bir mühendisten bir yöneticiye dönüşme sürecidir. Birtakım arkadaşlarım gelip, danışmanlar da buna dahil, "ne yapıyorsun artık patron ol, yönetici ol" dediklerinde ben büyük bir bunalıma girmiştım, hala da kendimi şirketin iyi bir yöneticisi olarak göremiyorum. Keşke en başlarda daha iyi bir profesyonel yöneticiyle veya bir girişim sermayesiyle buluşabilseydik. Maalesef Türkiye'de böyle sistematik bir destek yok girişimcilere.

Osman Boyner

Benim çok net bir cevabım var: böyle bir destek, yok! Belki de olmadığı için buradayız, bu konuları konuşuyoruz, ama bu dünyanın birçok yerinde de, aslında bize benzer bir durumda. Sizin bahsettiğini Silikon Vadisi örneği çok izole ve uç bir örnek bence. Sürdürebilirlik, bazen yeni girişimcilikten çok daha zor. Çünkü sürdürülebilirlik dediğiniz zaman kimse size bakmıyor, başarıyı kriteri yok. Ama ben bunu 10'dan 100'e çıkardım dediğiniz zaman herkes sizi alkışlıyor. Ben 100'ü 100 devam ettirdim dediğiniz zaman, pek takdir görmüyorsunuz. Halbuki yoğun rekabet ortamında 100'ü 100'de tutabilmek de başarıdır bence.

GENEL DEĞERLENDİRME

Prof. Dr. Behlül Üsdiken

Sabancı Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesi Öğretim Üyesi

Paneli düzenleyen arkadaşlarımız Dr. Melsa Ararat ve Doç. Dr. Hakan Orbay benden oturumu dinleyip, sonra da bu işlere dışarıdan bakan biri olarak bazı görüşlerimi ifade etmemi istediler. Ben de sabah panelinde konuşulanları dinledim. Dinlerken aklımdan önce şunlar geçti. Yaşı bana yakın ya da benden daha ileri olanlar umarım katılacaklar bu söylediğime; yaşlı olmak, yaşlanmak, pek iyi bir şey değil ama yaşlı olmanın iyi tarafları da var.

Bunlardan bir tanesi -belki kendimi avutuyorumdur ama neyse- bazı şeyleri daha önceki yıllarda duymuş, görmüş, okumuş, yaşamış olmak ve böylelikle de bugünle veya yakın geçmişle karşılaştırma imkanı bulabilmek ve nelerin değiştiğini, nelerin değişmediğini görmek. Ben “her şey değişiyor, çok çabuk değişiyor, çok hızlı değişiyor” sözlerine fazla rağbet edenlerden değilim. Bence bazı şeyler pek, hatta hiç, değişmeden kalıyor.

Bugün konuşulanları dinleyince de, bazı şeylerin değiştiğini bazı şeylerin de hiç değişmediğini gördüm. Elbette bundan otuz yıl kadar önce, benim bu işe ilk başladığım yıllarda, hiç kimse ne Türkçe ne de İngilizce’siyle kurumsal yönetimden falan bahsetmiyordu. Konuşulanlar bu açıdan yeni. Dolayısıyla, bazı şeylerin değiştiğini söylemek mümkün tabii. Ancak bazı değişmeyen şeyler de var.

Bu söylediğimi daha iyi gösterebilmek için konuşulanlardan alıntı yaparak iki tane örnek vereceğim önce. Bir tanesi, bir firmada yapılan yeni bir denemeden bahsedildi. İşte, bizim şimdi iki tane genel müdürümüz var dendi, bir tanesi teknik işlere bakıyor, bir tanesi idari işlere bakıyor. Bir yıldır bunu deniyoruz, çok da memnunuz bundan dendi. Şimdi 70’li yılların başında, yaşı bana yakın olanlar veya benden ileri olanlar belki anımsayacaklar; 1962’de

kurulmuş Türkiye Sevk ve İdare Derneği diye bir dernek vardı. Bu dernek 1966-1978 yılları arasında “Sevk ve İdare Dergisi” diye bir dergi çıkardı. Uygulamacılara yönelik bir dergiydi bu. Bu dinlediklerim orada yayınlanmış bir yazıyı hatırlattı bana. Yazarın ismi de aklımda ama söylemeyeceğim. Çünkü televizyonda, gazete köşe yazarlığında görüyorsunuz. Yazar o sırada ABD’de, şimdinin popüler olan tabiriyle, MBA yapmış ve geri dönmüş; Türkiye’de özel sektörde çalışan yöneticilerin önemli bir bölümünün devletten özellikle o zamanların koşullarında Sümerbank’tan özel sektöre geçtiklerini, Sümerbank’ın da kuruluşu sırasında Alman modelinden esinlendiğini, dolayısıyla bünyesinde bir ticari, bir de teknik genel müdür yardımcılığı olduğunu, oradan özel sektöre geçen yöneticilerin de bu anlayışı özele sektöre taşıdığını, bunun da Türkiye için ne kadar korkunç bir felaket olduğunu yazıyordu. Çünkü o sırada ABD’de hakim olan görüş, şirketleri, ders kitaplarında okutulan tabiriyle, fonksiyonel yapı denen, işte üretim, finans, pazarlama vs. gibi alt bölümlere ayırmak gerektiği idi. Türkiye’nin de alelacele buna geçmesi gerektiği savunuluyordu o yazıda.

İkinci örnek de şu: Sözünü ettiğim dergiye genel olarak baktığınız zaman, kurucularının büyük bir bölümünün o sırada az sayıda var olan ancak bugün adları çok geçen profesyonel yöneticiler olduğunu görürsünüz. Bir dizi başka proje yanında, Sevk ve İdare Derneği projesi, Türkiye’ye ABD’den öğretildiği şekliyle profesyonel yönetici kavramını getirmeye yönelikti. O dönemde verilmek istenen bir profesyonel yönetici imajı vardı. Öyle bir profesyonel yönetici resmi çiziliyordu ki o dönemde, sanki insan olmayan insanlardı bunlar. Nasıl insan olmayan insanlardı? Bir kere süper yeteneklilerdi. Bu olabilir elbet, orada bir problem yok, ama bunların hiçbir şekilde çıkarları da yoktu. Sadece ve sadece tek bir çıkarla özdeşleşmişlerdi, o da yönettikleri şirketlerin çıkarları. Orada resmedilen, verilen portre içerisinde iyiler, kötüler ve çirkinler vardı. İyilerin kim olduğu konusunda hiçbir kuşku yoktu. İyiler, hem şirket açısından hem de ülke açısından profesyonel yöneticilerdi. Çirkinler değişik kategorilere giriyordu, fakat kötüler çok belliydi. Kötüler, şirketlerini kendileri yöneten şirket sahibi olan insanlardı.

Kötü insanlar değillerdi belki ama şirketi yönetmek bağlamında kötüydüler. O dönemde ABD’de egemen olan görüş doğrultusunda bu “çıkarsız” profesyonel yöneticiler, emekle, sermaye arasındaki temel çıkar çatışmasını da çözecek konumdaydı.

Sabah konuşulanları dinleyince halbuki pek bunlara benzeyen yönetici resimleri dinlemedim. Alman modelinin de övülerek anlatıldığını gördüm. Dinlediklerim anlattığım eski örneklerle kıyaslanınca daha genel bir değişim ifade ediliyor gibi geldi bana. Bu değişimi tespit etmeye çalışacağım.

Tespitim şudur; bugün düzenlenen panel Türkiye’de fiilen var olan durumla daha kolay yüz yüze gelme kapasitesini içeriyor sanırım. Örneğin Türkiye’deki şirketlerin %99’unun, hatta bir keresinde konuşmacılardan biri tarafından tamamının, aileler tarafından yönetildiği teslim ve tescil edildi. Belki bir, iki tane istisna söylenebilir, bunlar dışında söylenen doğrudur. Ancak bunu bundan 20 yıl önce söylemek neredeyse ayıptı. Kötü, olmaması gereken, gitmesi, kaybolması gereken bir durum olarak anlatılırdı. Buradan hareketle, fiilen Türkiye’de var olan durumla daha kolay yüz yüze gelebilmek derken ne kastettiğime beş yönden değinmeye ve bunlarla ilgili bir, iki noktayı ifade etmeye çalışacağım. Gerçi bunların beşi arasında eş derecede yüzleşme olduğu kanaatinde de değilim ama bu vesileyle değişmeyene de değinmeye çalışacağım.

Önce birincisinden başlayayım. Tuğrul Bey konuşmasının bir yerinde demeğe getirdi ki bizim şirketin oluşumunun ilk yıllarında başımıza bir sürü şey geldi; hatta, amiyane deyimi af buyurun, batma noktasına geldik. Ondan sonra da çıkış yaşanmış. Konunun beni ilgilendiren tarafı şu: bunu anlatırken dedi ki, sözüm meclisten dışarı, çağırdık, danışmanları, o bize şunları şunları yapmalısın kurumsallaşma için dedi, biz de onu yaptık ama sonra iki yakamız bir araya gelmedi. Hatta bir sözcüğünü çok beğendim, hep atuf yaparak anacağım, ta ki 1994 yılına kadar, ve orada krize de şükrederek, profesyonelsizleşmeye döndük dedi. Buradan benim çıkarmak istediğim nokta şu: Sizler sahip veya yönetici olarak öncü, ilerici,

modern, yenilikçi, yeni gelişmeleri takip eden insanlar şeklinde görünmek mecburiyetinde tutuluyorsunuz. Bunu yaparken de Türkiye gibi bir ülkede yapıyorsunuz; ama burada sadece Türkiye'yi kastetmiyorum, bütün çevre ülkeleri de kastediyorum. O zaman merkezde olanlara bakıp ben aynısını kopyalarsam onlar gibi olur muyum düşüncesine kapılma tehlikesiyle karşı karşıya kalıyorsunuz - ki bu işte pek değişmeyen eğilimlerden biri-. Tabi yine sözüm meclisten dışarı, bu aktarımın aracılığını yapan insanlar da var. Benim Tuğrul Bey'in söylediklerinden çıkardığım en önemli ders, bu aktarımlara ve bu araçlara, onların söylediklerine, çok eleştirel bir pozisyonla karşı durmak, direniyor olmak lazım gibi geliyor bana; bu birinci nokta.

İkinci nokta şudur. Fiili durumla yüzleşebilmek aile yöneticisi ile profesyonel yönetici tanımlarını yerli yerine oturtma imkânını da verdi. Konuşmalar sırasında Osman Bey örneğin, gayet açıklıkla “parayı ortaya ben koyuyorsam, elbette karışırım işine” dedi. Şimdi bu durum yönetimin kitabında yok ama gerçek hayatta var. Bununla birlikte bir başka nokta var işaret edilen. Bize, size öğretilen “yönetme” ve “yöneticilik” kavramları sanki evrensel bir kavrammış gibi anlatıldı. Halbuki öyle değil. Yönetme, yöneticilik, yönetim kavramı Anglosakson ve özellikle de Kuzey Amerikan kültürünün ürettiği bir sözcüktür. Örneğin, yönetme sözcüğünün, yani İngilizcesi ile “manage” sözcüğünün, karşılığı Almanca’da yoktur. Bu niye önemli? Osman Bey belki de farkında olmadan dedi ki “yöneticiyi buluyorsunuz, çıkıyorsunuz ilanla da buluyorsunuz; belli yapılması gereken bir iş var ve bu iş için insan arıyorsunuz”. Bu ifade de asıl olan “iş”tir, yönetim ise onun yanında yürüyen bir iş. Yöneticiliği ayrı bir meslek olarak görmek Amerikan kültürünün dünyaya lanse ettiği bir nosyondur. Onun içindir ki mesela Microsoft’un başına Boing’den bir adam getirildiği söylendi. İşte bu Amerikan anlamında yönetim nosyonunun tecellisidir. Ama bu iş Almanya’da böyle olmaz. Yöneticilik bir meslek değildir çünkü, bir iştir. Mesleği başka bir şeydir; mühendistir, ticaret okumuştur, doktordur. Bir yönetme pozisyonuna getiriliyor olabilir ama yine mesleği değildir. Bununla bağlantılı olarak yönetici ile aile yöneticisini yerli yerine

oturtma anlamında değinmek istediğim üçüncü husus şudur. Türkiye’de profesyonel, “aylıklı” olarak çalışan yöneticilerin, aile ege-menliğinin çok kuvvetli olduğu bu ülke ortamında aslında fiilen ne görev yaptıkları Türkiye’deki yazında pek fazla incelenmiş bir konu değildir. Ama söylenenler, bazı şeylere işaret ederler. Mesela sabahki panelde de ayrımı yapıldı, stratejik kararları veren “sahipler”, operasyonel işleri yapan “yöneticiler” ayrımı yapıldı. Bu belki tam olarak doğru bir ayrım değil. Belki diyorum çünkü bu konuda elimizde yeteri kadar bilgi birikimi yok. Yine de işaret ettiği karar veren sahipler, yardım eden aylıklı yöneticiler türü bir model. Belki bu anlayıştır ki sabah oturumunun sonuna doğru, yönetim kurulu üyesi aramak ve yönetim kuruluna dışardan insan koyma ihtiyacı çok benzer bir anlayışla gerekçelendirildi. Profesyonel yönetici olmuyor, o zaman benzer yardımı sağlayacak insanları, hem de belki daha ucuza, yönetim kuruluna çekme imkanı olabilir denmiş oldu. İşlev aynı, konum değişik ve güncele daha uygun.

Dördüncü konu olarak şunu söylemeliyim. Var olan durumla yüzleşebiliyor olmak aynı zamanda şu anlayışı da beraberinde getirebilmeli. Bazı şeylerin değişebilmesi için alt yapının değişebilmesi lazım. Profesyonel yönetici kavramı ve onu destekleyen mekanizmalar ABD’de ortaya çıkmıştır. Çünkü ABD’de kapitalizmin mahiyeti değişti. “Aile kapitalizminden” “yönetici kapitalizmine” doğru geçiş oldu. Bu tartışmalı olmuştur. Şimdi de kurumsal ya da yatırımcı kapitalizminden söz ediliyor. Bir takım kurumların şirket hisselerini ellerine geçirmeleri de bir dönüşümdür ve mesela Enron hadisesini ortaya çıkarmıştır. Yoksa ben Amerikalı yöneticilerin niye 1990 dan önce daha çok ahlaklı, 1990’dan sonra daha az ahlaklı olduklarını açıkçası pek izah edemiyorum. Niye birden bire bunların ahlakı azaldı? Çok bildiğim bir konu değil ama birden bire ahlakların tartışma meselesi haline gelip okul kitaplarında okutulacak konu haline gelmesi kapitalizmin mahiyetindeki değişme ile de ilintilidir. Dolayısıyla burada konuşulan bazı şeylerin Türkiye’de oluyor olabilmesi, böyle değişmelerin olması ile mümkündür. Bazı işaretleri de vardır; örneğin İstanbul Sanayi Odası’nın ilk 500 listesinin izliyorsanız yabancı sahiplik altındaki şirketlerin 500’deki

hem sayısı hem kontrol ettikleri hacim Türkiye’de artmaktadır. Bu zamanla oyunun rengini deşiştirecektir. İşte böyle deşişiklikler oldukça bazı şeyler olacak ve belki eğer burada profesyonel yönetici iseniz veya profesyonel yönetici olmaya meraklı bir ğrenci iseniz mesela, umabilirsiniz ki ileride maaşlar artacak ama günümüz gç dengesiyle maaşlar elbette düşük olacaktır. Tersı olsa garip olurdu. Son nokta, panelin en güzel noktalarından bir tanesi bence Türkiye’nin, Türkiye’de yapılan işlerin Belçika’yla, İtalya ile kıyaslanması hatta, ben adı geçen yöremize saygısızlık etmek istemem, konuşmacının da etmek istediğini sanmıyorum, bu ülkelerin Gaziantep ile kıyaslanmasıdır. Bu bence çok önemli bir noktadır. Beni en başta başladığım yani fikir ve uygulamaları dışarıdan eleştirel olmadan ithal etmeme noktasına getiriyor. Bence özgüvenin arttığını göstermektedir. Özgüvenin artması ve kendi başına bulma, yani yanlışmış gibi gösterilen bir tekerleği yeniden keşfetmek çabası bana öyle geliyor ki, belki kurumsallaşmadan daha önemlidir.

ÖZET DEĞERLENDİRME PANEL - I

Doç. Dr. Hakan Orbay

Sabancı Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesi MBA Direktörü

Öncelikle, Behlül hocamızın söyledikleri arasında bir noktada itirazımı vurgulamak isterim. Sabancı Üniversitesinde benim idari görevlerimden birisi de MBA Programları Direktörlüğü. Bildiğiniz gibi MBA Amerikan kökenli bir kavram ve bu kavramın altında yatan esas düstur yöneticiliğinin öğretilabilir bir meslek olduğudur. Bu görevim dolayısıyla da yöneticiliğin meslek olmamasını kabul etmem mümkün değil.

Sabah ki panelimizde tartışmak üzere yola çıktığımız konuların büyük bir bölümünü konuştuğumuzu ve masaya yatırdığımızı düşünüyorum. Şöyle geriye dönüp bakınca, aklımızda neler kaldığını önemli konuları vurgulayarak özetlemek istiyorum.

Tuğrul Bey'in söylediği çok önemli bir nokta vardı. Profesyonelleşme veya kurumsallaşma için doğru bir zaman var. Şirketin olgunlaşmasını beklemek lazım. Bu elbette son derece önemli bir gözlem. Bir girişimci kurduğu işi büyütme safhasındayken araya başkalarının girmesi gerçekten çok doğru görünmüyor. Buna istisnalar var tabi, Amerika'da risk sermayesi yapısı altında girişimcinin fikri birinci günden itibaren profesyonel yöneticilerle desteklenir. Ama bu çok özel yapı ülkemizde yok maalesef. Tuğrul Bey'in firmasında yaşadığı bu profesyonelleşmeden profesyonelsizleşmeye geçme olgusu Şerif Bey'in de vurgulamış olduğu gibi çok önemli. Kurumsallaşmada herhangi bir şablon yok, her şirketin kendi şartlarına göre bir kurumsallaşma yöntemi izlemesi lazım.

Osman Bey ilk turdaki konuşmasında profesyonelleşme şart değil dedi. Aileler de şirketi yönetebilir ama bu iş liyakat esastı olmalı, yani hak edenler yönetimde olmalı ve gerektiğinde de kovulabilmeli dedi. Elbette bu gerçekte ailenin kendisinin bir anlamda profesyonelleşmesini gerektiriyor. Osman Bey'in çok güçlü bir profesyonel şapkası var

bunu yadsımak mümkün değil, o yüzden bu görüşü ne kadar genel-
leştirebileceğimizden emin değilim. Ben ailenin yönetimde olmasına
prensip olarak karşı değilim. Ailenin yönetimde olmasının uzun vade-
li düşünebilmek, hızlı karar verebilmek gibi çok bariz avantajları var.
Bunlar önemli olduğu sürece ailenin yönetim de kalmasında çok bü-
yük bir mahsur görmüyorum. Ama belli bir noktada bu avantajlar, de-
zavantaj haline de dönüşebilir. İşin zor tarafı bu noktanın ne zaman
geldiğini fark etmekte. Türkiye'nin geçmişinden bir örnek verirsem,
80'lerdeki serbest ekonomi reformu aslında 60'larda yapılmalıydı. Ka-
palı ekonominin avantajları çok önceden yok olmuştu, ama hükümet-
ler reform yapabilecek durumda değildi. Aile şirketlerinde de benzer
durumla karşılaşma ihtimali olabileceğini düşünüyorum, yani aile yö-
netiminin avantajları yok olduktan sonra bile, aile bireyleri yönetime
daha becerikli insanların getirilmesi gerektiğini görmeyebilir.

Panelde en çok kullanılan terim elini taşın altına sokmak teri-
miydi. Profesyonel yöneticilerin eli taşın altında olmazsa onlardan
şirketi sahiplenmesi, özverili çalışma bekleyemeyeceğimiz vurgu-
landı. Tabii ki burada yöneticilerin ödüllendirilmeleri, bunun yön-
temleri çok önemli. Doğru ödüllendirme sistemleri ile profesyonel
yöneticilerin şirketin başarısını sahiplenmesini ve her durumda ser-
mayedarların çıkarlarını gözetmelerini sağlamak mümkün.

Vurgulanan diğer bir noktada kurumsallaşma ile esneklik ara-
sındaki çelişki idi. Yani kurumsallaşmanın da bir sınırı olmalı mı?
Belli noktalarda esnekliğin kaybolmasına yol açabilir mi? Buna hem
evet hem hayır diye cevap vermek mümkün. Genel olarak ne kadar
çok kural koyarsanız işler o kadar yavaş ilerler görüşüne çok itiraz
edemeyiz. Kurumsallaşma şablonunun olmaması biraz bu nedenle-
dir. Her kurum kendine özgü düzenlemelerle esneklikte en az ka-
yıpla kurumsallaşmanın avantajlarını yaşayabilir.

Profesyonel yönetici bu gün herkese gerekli mi? Burada da Behlül
Bey'in de vurguladığı gibi Amerikan tipi profesyonel yönetici ile ba-
zen bizim anladığımız yönetici arasındaki farkı iyi yakalamak lazım.
Amerika'daki CEO, yani icra başkanı, şirket içinde icranın tümünden

yetkili olan son derece güçlü bir liderdir. Bu şirketin profesyonelleşmesinde çok ileri bir seviye, ama problemsiz de değil. Amerika'daki duruma bakarsak, yöneticinin bu gücünü kötüye kullanmaması içinde bir sürü önlemler alınmaya çalışılıyor. Kurumsal yönetim hareketi ve son "Sarbanes-Oxley" kanunu da bunun bir parçası.

Tüm kontrolü bir icra başkanına devretmek Türkiye için doğru bir yöntem olarak görünmüyor. Şirkete ailenin değerlerini verebilmek ve bu anlamda bir sürekliliği sağlamak için ailenin uzun vadede yönetimde ve kontrolde mutlaka bir yeri olduğuna inanıyorum. Öte yandan da profesyonel yöneticiler kendi becerileri ve vasıflarıyla, yönetim bilimini takip ederek elde ettikleri bilgilerle şirkete mutlaka bir katkı sağlayacaklardır. Burada ailenin değerlendirmesi gereken profesyonel yöneticinin katkısının ne kadar önemli olduğunu değerlendirmek. Buna göre icra yetkisinin hangi noktada ve ne kadarının yöneticiye devredebileceğine karar verilmelidir.

Buradaki ilginç noktalardan biri de Türkiye'de gerçekten profesyonel yönetici olup olmadığı sorusu. Eğer yönetici aramaya karar verirsem, profesyonel kişiler bulabilir miyim sorusuna Şerif Bey olumlu cevap veriyor, ve özellikle uluslararası şirketlerde yetişmiş yetenekli Türk yöneticilerin olduğunu söylüyor. Bu güzel ancak düşündürücü olan niye özellikle uluslararası şirketlerde yetişiyor yöneticiler? Yöneticilik bir uzmanlık işi ve insanın kariyeri boyunca bu uzmanlığı kazanabilmesi için bir çaba sarf etmesi, bir anlamda kendine yatırım yapması gerekir. Şirketlerin yatırımlar gibi çalışanlarda bu yatırımı ancak bu yatırımdan belli bir getiri gördüğü zaman yapıyorlar. Dolayısı ile yöneticilerin güçlü olmadığı şirketlerde, ya da yönetici pozisyonuna geçmenin liyakat olmadığı kanısı yaygın olduğunda kişiler bu getiriyi göremiyorlar ve kendilerine yatırım yapmıyorlar ve yönetimde uzman olarak gelişmiyorlar. Çalışanlarına kariyer planı sağlayan şirketler, uluslararası şirketler de genellikle yapıldığı gibi, insanın kendine yatırımını ve uzmanlık kazandırılmasını özendiriyor. Bu özendirme maalesef çoğu Türk şirketlerinde mevcut değil, ama güçlü şirketlere geçiş için insanlara yatırımın sağlanması son derece önemli buluyorum. Bu geliştirmemiz gereken önemli eksikliklerimizden birisidir.

PANEL - II

“KURUMSALLAŞMA ve KONTROL”

Panel Yöneticisi: Dr. Melsa Ararat

Sabancı Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesi

Kurumsal Yönetim Forumu Direktörü

Burada değişik perspektifler sunuldu. Bunun biraz da kasıtlı olduğunu itiraf etmek mecburiyetindeyim. Bence akademisyenlerin tartıştığımız konularda farklı düşünüyor olması gerçeğin tek olmadığına bir kanıtı olsa gerek. Etkinliğimizin şimdiki bölümünde her ne kadar itiraz etsek ve sorgulasak da kurumsallaşmanın ve profesyonelleşmenin kaçınılmaz olduğu varsayımından hareket ederek devam edeceğiz. Neden kaçınılmaz? Çünkü paranın ne dini, ne imanı ne de memleketi var. İster beğenelim ister beğenmeyelim Anglosakson kökenli sermayeye büyümek ve gelişmek için gerek duyuyoruz. Bugün şirketlerimizin, halka açılarak, ortaklar bularak ve kurumsal yatırımcılar aracılığıyla elde etmeye çalıştıkları finansal kaynak ABD ve İngiltere kökenlidir. Bugün Mısır'ın parası da İngiltere'den geliyor. Legal olmayan yollarla yapılan elmas ticaretinden elde edilen paralar da sonuç olarak bize İngiltere veya ABD'den geliyor. Sonuçta o parayı yönetenler Anglo-Saxon bir sistemin unsurları. Dolayısıyla bu ülkeler ister istemez kendi yönetim anlayışlarını da bize dikte ediyorlar. Bizim bütün bunlara sırtımızı çevirerek başka bir ekonomi ve yönetim modeliyle ekonomimizi ve şirketlerimizi idare etmemiz bence mümkün değil. Aslında böyle bir arzumuz da yok.

Sermayemizin en etkin kullanılması konusundaki başarı örneklerini biz Türk'üz sadece bize benzeriz diye de ele almamak lazım. Sonuçta kapitalist sistemin gelişmesi aynı doğrultuda ilerliyor ve kapitalizmin kuralları bir ülkede başka diğer ülkede başka türlü çalışmıyor. Hemen hemen her yerde aynı ama oluşan kurumların etkileşimleri içerisinde kendine özgü biçimleri olabiliyor.

Konuşmacılarımızın arasında Türkiye'nin çok önemli profesyonelleri olduğunu belirtmek isterim. Adnan Akan; hepimizin bildiği

PricewaterhouseCoopers'in ortaklarından bir tanesi. Onun ötesinde firmanın uluslararası muhasebe sistemleri konusunda başı çekmiş isimlerden birisi. Dünyanın çeşitli ülkelerinde, az gelişmiş ülkeler ve geçiş ülkeleri de dahil, denetimlerde bulunmuş ve kurumsal yönetim konusuyla özel olarak ilgilenmiş bir profesyonel. Denetim fonksiyonlarını yönetmiş bir profesyonel olarak Adnan Bey'in panelin bu bölümündeki katkısı "nasıl yaparız da yöneticileri kontrol ederiz?" olacak. İç ve dış kontrol için nasıl bir kontrol mekanizması kurulmalı? Bu mekanizma hani çok yakındığımız "çalma" sorununu da ortadan kaldırılabılır. Adnan Bey bize bu konudaki deneyimlerini anlatacak ve bunun nasıl olabileceğini ve mümkün olduğunu gösterecek.

Bir diğer konuşmacımız olan Murat Yeşildere, dünyanın yönetici bulma konusunda uzman şirketlerden bir tanesinin Türkiye temsilcisi. Birçok şirket özellikle çok uluslu firmalar, yönetici bulma konusunda Murat Bey'e gidiyorlar. O da bize bir profesyonel olarak ve profesyonelleri bulmakla görevlendirilen bir şirket yöneticisi olarak "Türkiye'de patronlar yönetici ararken neler istiyorlar neler arıyorlar ve bu aradıkları özellikler gerçekten ne ölçüde yararlı?" sorularının yanıtını anlatacak. Murat Bey diyor ki: "Türkiye ortaklık kültürüne alışmadı, patron kültüründen ortaklık kültürüne geçemedi." İlginç şeyler söyleyeceğini zannediyorum

Murat Akdoğan batmakta olan bir şirkete mühendis olarak girip 26 yaşında genel müdür olmuşken bu şirketi batmaktan kurtaran ve sonunda %100 hissedarı olan ve daha sonrada bu şirketi yabancı ortaklara açarak ve azınlığa düşmekten çekinmeden bugün Türkiye'nin konusunda önce gelen bir şirketi haline getiren bir profesyonel yönetici. Bu da inisiyatif verilen ve risk alan bir profesyonel yöneticinin neleri başarabileceğinin güzel bir örneği.

Bir diğer konuşmacımız ikinci kuşak bir yönetici olan Murat Kolbaşı. Arzum çok iyi bildiğimiz bir marka ve başarılı bir reklam kampanyası ile tekrar tekrar hatırlatılan bir marka. Murat Bey aile şirketlerinde ailenin devamı konusunda profesyonelleri dengeleyecek bir

etkileşimde bulunacak. Ben sözü öncelikle Murat Akdoğan'a vermek istiyorum. Geçen seneki panelden bu yana ne oldu? Sunduğunuz düşünceleriniz önerileriniz firmada ne ölçüde uygulandı? Baymak nelerlere geldi ve sizin rolünüz nasıl gelişti ve genişledi?

Dr. Murat Akdoğan

Baymak Makina Yönetim Kurulu Başkanı

Hemen geçen haftadan başlayayım. Geçen hafta sonu itibariyle ortaklarım Türkiye'deydiler. Ortaklarım Avrupa'nın üçüncü büyük ısıtma grubu olan Baxi Grup ve onun sahipleri. Çok büyük fonları, yaklaşık 24-25 milyar avro ciroyu yöneten fon sahipleri ve onların temsilcileri Türkiye'deki kendi yönetim kurulu toplantılarını yaptılar ve bu vesile ile geldikleri zaman kendileriyle bir görüşme yaptık. Görüşmelerin bir yerinde Baxi'nin en büyük ortaklarından biri bana şunu sordu, "Murat Bey arkadaşlara sordum siz isterseniz şirketin %50'sini değil %70'ine de sahip olabilmişsiniz. Niçin biz %30'lara razıyken %50 teklif ettiniz?"

Ben bir aile şirketine, Baymak'a işçi olarak, bir mühendis olarak girdim. Ben işe girdiğimde üç kardeş şirketin sahibi olarak şirketin yönetiminde bulunuyorlardı. Ben Baymak'a girdikten iki yıl sonra şirket batma noktasına geldi. Şirketin başına geçip bugünlere gelindiğinde şunu gördüm. Esas olan bu şirketin devamlılığının sağlanması. Biz kar amaçlıyız ama ikinci bir amacımız da var; karın yanında şirketimizi yaşatmak. Bir şirketin batışının toplumsal boyutu da önemli dolayısıyla şirketin yaşaması esas. Peki "niye %50 - %50" diye sorduğu zaman şunu söyledim; "biz %30 - %70 gibi bir oran önerseydik Türkiye'nin koşulları değiştiğinde siz her şeyi bırakıp kaçabilirdiniz. Ama ortaklık yarı yarıya olunca çok daha yakınız ve beraberiz.

İkinci husus şu; benim kızım üniversite sınavlarına girdi. Seçim yaparken bölüm tercihi konusunda ben kendi fikrimi söylediğim zaman onun gerçekten çok doğru buldu ve uygun buldu. Mimarlığı tercih etti. Ben kendisinden işletmecisi olmasını istemedim. Yani Baymak'ın gelecekteki yönetici gücünü oluşturtmasını istemedim.

Çünkü 18 senelik kızımın bana gösterdiği yapı ve tarz bir şirkette bu tür görevleri ve sorumlulukları yerine getirmekteki yapıya uygun değildi. Oğlum var 15 yaşında çok mühendis kafalı. Benim gibi makina mühendisi olmasın, 25 sene sonra makina mühendislerinin bu derece bir değeri olacak mı bilemiyorum. Ama şunu düşünüyorum eğer %50 ortaklı bir şirketin Genel Müdürü olmak isterse bunu hak etmelidir. Aksi takdirde sizin de onun kadar söz hakkınız vardır. Ondan daha yetenekli becerikli birisi geldiği zaman onu geçme şansı var onun da itiraz etme hakkı yok. Patron olabilir ama yönetici olamaz. Bu şekilde şirketin devamlılığı sağlanıyor. Ama hak ederse iki kişi arasında tercihim oğlum olur. Çünkü aynı zamanda şirketin sahibidir ve ona duygusal bağlılığı fazladır.

Yani geçmişte yaşadığım deneyimden sonra aile şirketlerinde yönetimin başarısız olacağı düşüncesine sahip değilim. Sadece hak etmeyen birinin oraya gelmesinin bedelinin ağır olduğunu biliyorum. Çünkü babalarının kurdukları bir şirketi üç kardeşin nasıl kötü hale getirdiklerini gördüm. Onlar iyi armatörlerdi ama kötü kaptanlardı. Eğer şanslıysanız her ikisini de iyi yapabilirsiniz. Ama bu şans her zaman olmuyor.

Dr. Melsa Ararat

Sözü Murat Kolbaşına bırakmak istiyorum. Başarılı bir aile şirketi ve ikinci nesil yönetici olarak siz neler söyleyeceksiniz.

Murat Kolbaşı

Arzum Ev Aletleri Genel Müdürü

Aile şirketimize bakıldığında şu anda ikinci kuşağı temsil eden 3 kuzenden bir tanesiyim. Ben bu işin içine girdiğim zaman 1988 senesinde 22 yaşındaydım. Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümünden mezun oldum. Dil öğrenimi ve yüksek lisans için ABD'ye gittim. Ama oradaki altıncı ayımın sonunda babam aniden vefat etti ve o dönemden sonra değişik bir yaşam tarzıyla karşı karşıya kaldık. Lise ve üniversite zamanında işe gitmiş olmak bana büyük fayda sağladı. Oradaki tecrübelerimizi daha ileride kullanma imkanını bulduk.

Yalnız bütün bunlara değinmeden önce bir şeyin fotoğrafını çekmek istiyorum. Sabah oturumundan bu yana sermayedar, hissedar, para sahibi, hisse sahibi, yönetici gibi kavramlar konuşuluyor. Ancak her şeyden önce Bence bir ferdin bir çocuğun kendi şirketi veya başka bir şirket için doğru yetiştirilmesi gerekiyor. Yani bu kişinin bir holdingde sermayedar olacak buraya yönetici olacak gibi önceden hazırlanmaması ve beklentiye sokulmaması gerekiyor. Şimdi Murat Akdoğan ile yakın sektörlerdeyiz ve daha önceden tanışmıyoruz. Murat Bey'in kendi çocuğu için söylediği yorum gerçekten objektif buna doğru yaklaşılmalı ve çocuklarımızın geleceği ile kendi iş alanımızı karıştırmamalıyız. Bu durumun yararını biz kendi ailemizde gördük ve daha sonra bunları doğru yönlendirebildik.

1997'den sonra danışmanlara gittik. Aile büyüklerimiz reorganizasyona inanmadılar danışmanlara hiçbir toplantıya katılmadılar. Ama bunu yapmamıza imkan sağladılar. Şu anda tek amcam hayatta ve 78 yaşında. Fiziken operasyonlara girmiyor ama inanmadığı zaman bunu beyan ediyor ve geri çekilip yönetimde olan üç kuzene yani bizlere müsaade ediyor. Biz aile içerisinde bazı prensipleri örneğin aile ile işi ayırmayı öncelikli olarak belirledik. Ondan sonrada çizdiğimiz yol haritalarını büyük kavgalar ile bazen şirketten kovulma noktasına gelsek bile aşmayı bildik. Çünkü bir şeyleri başarmanız için ona çok güçlü bir şekilde inanıp çevrenizdekileri de buna inandırmanız lazım. Yani bir şeyi üst olarak aile büyüklerine inandıramazsanız onu başaramazsınız. Bu çok net. Dolayısıyla kısaca söylemek gerekirse Arzum üç kardeşin kurduğu ve şu anda üç tane ikinci kuşak yöneticinin idare ettiği bir aile şirkettir. Kendi içimizde bazı aile prensiplerimizde var. İlerleyen bölümlerde bunlara da değinmek istiyorum.

Dr. Melsa Ararat

Sözü sizden almadan bir şey sormak istiyorum. Danışmanlarla çalıştığınızı söylediniz. Sabahki oturumda danışmanlardan ağzı yanan bir yönetici dinledik. Siz danışmanlardan fayda sağlayabildiniz mi?

Murat Kolbaşı

Ben danışmanlarla 1997 yılından beri çalışıyorum. Amiyane tabiri ile kazık da yedik başarısız da olduk ama çok başarılı işler de yaptık. Şuna dikkat etmek lazım; danışmanlık aldığınız kişiyle görüşme yapıyorsunuz, bu danışmanın kendisi operasyonu içinde yani sizinle çalışmanın içinde olmalı. Türkiye’de şahit olduğum başarısız örnekler şöyle oluyor. Danışmanların çok güzel özgeçmişleri var ama kendilerinin operasyon içerisine girmesi lazım. 45-50 yaşlarında bir danışmanla görüşüyorsunuz, mükemmel buluyorsunuz ama operasyona 20-25 yaşlarında bir genç arkadaşı gönderiyor. İş o zaman kilitleniyor. Çünkü sizin profesyonel yöneticiniz veya aile üyeniz diyor ki benim ona iş öğretmem lazım. Bu sefer de inanç yitiriliyor. Şimdi burada doğru bir danışman, işin içerisinde olan bir danışman ve muhakkak tecrübesi olan bir danışman ile çalışmak lazım. Bunu yakalarsanız bence sonuç başarılı olur.

Dr. Melsa Ararat:

Doğrusunu yakalamanın bir formülü var mıdır?

Murat Kolbaşı

Bu çok zor bir soru. Doğrusunu yakalamak kişinin geçmişini iyi araştırmak lazım, mutlaka daha önce çalıştığı firmalardan referans olmak lazım. Bizim bugün reklam ajansımız Ali Taran. Bizim Ali Taran’a gitmemiz bir tesadüf değil. Biz 1992’den beri profesyonel ajanslarla çalışıyoruz. Bundan 2-3 yıl önce işi yönetecek aile üyelerine ve profesyonel yöneticilere şunu sorduk. Televizyonlarda dönen veya gazetede gördüğünüz reklamlardan en beğendiğiniz hangileri. Bunları alt alta topluyorsunuz. Diyorsunuz ki bu dört tane marka arkasındaki ajans kim. Toplam 2 tane ajans çıkıyor. Gideceğiniz ajans belli. Ama siz hala dayıoğlu, teyzeoğlu, eskiden ayrılan yöneticinin kurduğu ajans hem de uygun bütçe, dersiniz sonuç iyi olmayabiliyor.

Dr. Melsa Ararat

Profesyonellik önemli diyorsunuz. Peki şimdi sözü Murat Yeşildere’ye vermek istiyorum. Profesyonel yöneticiler aile bireylerinin yönetimdeki rollerini etkiliyor. Siz deneyimlerinize dayanarak

şirketlerin yönetici ararken ne gibi özellikler istediklerini ve bu özelliklere uygun bir arayışta karşınıza çıkan sorunları, daha sonra bulduğunuz kişilerin şirketler tarafından kabul edilmeleri sürecinde yaşadığınız sorunları ve bunun sonucunda da Türkiye'deki resmi profesyonel yönetici arama süreci ile ilgili resmi çizer misiniz?

Murat Yeşildere

Egon Zehnder Yönetim Danışmanı

Öncelikle Murat Kolbaşı'nın söylediklerini hayranlıkla dinliyorum. Keşke herkes dış tedarikçi seçiminde bu kadar profesyonelce davransa. Maalesef görüyoruz ki Türkiye'de dış tedarikçi -burada hizmet tedarikçileri olarak danışmanları da alabiliriz-seçiminde masanın öbür tarafında oturan kişiler yani şirket tepe yöneticileri ve aile şirketlerini konuşuyorsak şirketin büyük hissedarları bu işi, ticari bir süreç bir güzellik yarışması değil de bir açık arttırma veya açık eksiltme yarışması olarak görüyorlar. Sonuçta da yetkinlik ikinci planda kalırken ağırlıklı olarak ücretler fiyatlar ayın veya yılın sonunda ödenecek faturalar ön plana çıkıyor. Aslında böyle bir güzellik yarışması süreci olduğunda referanslarıyla ön plana çıkan şirketler genellikle doğru işleri doğru yaklaşımları gösteren şirketler oluyor.

Sabah oturumunda ilginç bir şey söylendi. Osman Bey "yönetici bulmak aslında o kadar zor değil ilan verirsiniz gelir seçersiniz şirkete alırsınız" dedi. Bu aslında Türkiye'de çok yapılan bir şey değil. Türkiye'de her iki yılda bir yapılan sosyokültürel bir araştırma var. Bu araştırmaya göre Türkiye'de işe alım kararlarının %70'i eş dost komşu tavsiyesi ile veriliyor. Geriye kalan %20 gazete ilanı, internet gibi diğer kanallardan, %10'un altında kalan kısım ise benim de içinde bulunduğum danışmanlık ve aracı kurum vb. şirketlerin yaptığı yerleştirmeler ile oluyor. Dolayısıyla Türkiye'de profesyonellerin işe alınması noktasına geldiğimizde aslında biz ağırlıklı olarak tepe yöneticilerinin veya aile şirketlerindeki aile üyelerinin kendi verdikleri kişisel kararlarla ilerlediklerini görüyoruz. %10'luk kısmın bizlere geldiğini varsayarak burada aslında Behlül Bey'in 40 yıl önceki Türkiye betimlemesinin çok da değişmiş olmadığını görüyoruz.

Bize gelen müşteriler genellikle “süpermeni” arıyorlar. Aradıkları insanın sorumlu olduğu işin değil şirketin bütün problemlerine deva olması gerekiyor. Daha da ilginç aradıkları insanın özelliklerini belirtmek konusunda da çok da açık değiller. Biz, “bu kişiden ne bekliyorsunuz, bu kişi neyi başarsa sizi mutlu eder veya bu kişiyi niye değiştiriyorsunuz, mevcut kişiden niye mutlu değilsiniz?” diye soruyoruz. Ancak, “siz nasıl olsa bir genel müdürün ya da finans müdürünün ne iş yapacağını biliyorsunuz, ne iş yapacağını bana mı soruyorsunuz, sizin elinizde mutlaka bir tanım vardır.” şeklinde yanıtlar alıyoruz. Genellikle amaç bizim o sihirli rakamı, fiyatı söyleyeceğimiz aşamaya hızla ilerlemek.

Bu şekilde başlayan ilişkiler de maalesef olumlu bir işbirliğine veya olumlu sonuçlara ulaşmıyor. Neden dersiniz de Türkiye’de işe almalarda işverenin ağırlıklı odak noktası kariyer. Yani yöneticinin CV’sinde en çok yaptığı iş veya son dönemde yaptığı iş ondan sonra gelecek teklifleri belirliyor. Bu nedenle bu sabahki panelden bir örnekle devam edersek Microsoft’un başına Boeing’den birinin gelmesi Türkiye’de çok kolay düşünülebilecek bir şey değil. Bunun yöneticiliğin bir meslek olup olmamasıyla ilgisi olduğunu düşünüyorum. Yöneticilik birçok yetkinlikten oluşan bir paket ve bu yetkinlikleri nerede geliştirdiğiniz çok önemli değil. Bu örneği her zaman veriyorum; yüzmeyi Marmara Denizinde öğrendiyseniz Van Gölü’nde de yüzebilirsiniz, Akdeniz’de de. Eğer biraz esnekseniz Amazon’da timsahlarla da yüzebilirsiniz. Ama önemli olan yüzmeyi öğrendiğinizdir. Pazar bilgisi ve fonksiyon becerileri çok önemli, ancak tepe yöneticilerinden bahsediyorsak pazar bilgisi ve fonksiyonel becerilerden çok “yönetimsel yetkinliklerin” üzerinde konuşmalıyız. Yönetimsel yetkinlikler konusuna geldiğimizde de genellikle kişilerin yani bizden talepte bulunan ve az sayıda da olsa iş tanımını veren kişilerin, şirketin bilançosunun veya kar zararının altındaki rakamlara odaklandığını görüyoruz. Yani Türkiye’nin en büyük şirketlerindeki yöneticilerin en başarılı olduğu varsayımı ile ilerleniyor ve genellikle kişilerin o şirketlerde ne yaptığı ve neyi değiştirdiğinden ziyade o şirketin genel başarısı kişinin başarısının önüne geçiyor. Dolayısıyla bir bankaya genel müdür arıyorsanız.

Türkiye'deki dört büyük bankanın genel müdürleri sizin için öncelikli aday; o kişilerin sahip oldukları varlıkları, masada bıraktıkları para veya yapabilecekleri potansiyel işleri pek kimse önemsemiyor. Önemli olan bugüne kadar yaratılmış değer ve o değerın altında imzası olan kişi. Buradaki imzanın gerçek imza olduğundan bahsediyorum, yani işi bu kişinin yaptığından bahsetmiyorum, bilançonun altında imzası olan kişi o başarının da sahibi olarak algılanıyor.

Dr. Melsa Ararat

Önemli bir diğer konu yöneticilerin, profesyonel yöneticilerin kontrolü. Geleneksel aile şirketlerinde aile bireylerinin birbirlerine duydukları güven acaba iş profesyonel yöneticilere bırakıldığı zaman kontrol mekanizmalarında nasıl bir değişiklik gerektirir? Formal kontrol mekanizmaları çalışıyor mu? Örnekler, Türkiye'de bunu başaran şirketler var mı? Bu sorulara yanıt vermesini Adnan Akan'dan rica edeceğiz.

Adnan Akan

PricewaterhouseCoopers, Ortak

Kurumsallaşma yolundaki aile şirketleri ve iş dünyasında karşımıza çıkanlar büyük ölçeklidir demek belki çok iyi bir tabir değil çünkü aile şirketi olup da çok büyük olanlar var. Ama daha çok karşı karşıya geldiğimiz belli ölçüde halka açık ve belli kurumsallaşma sürecini tamamlamış düzeyde şirketlerdir. Bunun dışında aile şirketlerini de, profesyoneller tarafından yönetilenler ve doğrudan aile tarafından yönetilenler diye ikiye ayırmak lazım. Elbette her profesyonelin yönettiği şirket profesyonelce yönetiliyor anlamına gelmiyor.

Sabah oturumlarında şirketlerde süreklilik kavramına değinildi. Sonsuz sürekli olan diye bir şirket yok. Yani 1900 yılında New York borsasında kote olan şirketlerden 2000 yılında kalan sadece bir şirket var, o da General Electric. Dolayısıyla sonsuz sürekli bir şirket yok, teorik olarak önemli olan sürpriz yaşamamak ve bir sabah uyandığınızda şirketi batmış iflasın eşğine bulmamak için bu süreci öngörebilmek. Her şirket kuruluyor büyüme süreci yaşıyor. Bu büyüme süreci sonunda bir karar aşamasına geliniyor. Bu karar anı

her şirket için her teknoloji için kendi özel sektöründeki koşullardan dolayı değişebilir. İşte bu an geldiğinde şirketler ya kurumsallaşma yolunda devam etmek ya da işi bırakma yoluna gitmek durumunda kalıyorlar. Bir üçüncü seçenek ise aynı şekilde devam kararı almak ancak bu çoğu zaman mümkün olmuyor gibi argümanlarla denetim talebi ortaya çıkıyor.

Bu karar anı iş dünyasında birden karşımıza çıkmıyor, bunu peyder pey yaşıyoruz. Mesela şirketimizin değerinin belirlenmesi anında yaşıyoruz. Şirketin değerinin belirlenmesi Türkiye’de pek çok yabancı yatırımcı ile olan ilişkilerde başarısız yaşanan deneylerin altında yatan nedendir. Çünkü aile şirketlerinde aileler şirketlerine herhangi bir şirketmiş gibi bakmıyorlar. Bir babanın evladına baktığı gibi bakıyorlar. Dolayısıyla o şirketi çoğu zaman olduğundan daha değerli görüyorlar. Bu durumda, tecrübeler gösteriyor ki, alıcı ve satıcı makul bir piyasa fiyatında anlaşıyor. Ama değerinin bilinmesi çok önemli bir karar anı ve bütün önemli konularda finansal raporlama alt yapısını gerektiriyor. Türkiye’de denetim ve diğer pek çok konuda “check list” kültürü var. Yabancı ortak bizden denetim istemiş, halka açığiz denetim yapılması gerekiyor.

Aslında denetim gelinen son safha. Öncelikle kurulması gereken çok ciddi bir finansal raporlama altyapısı var. Nasıl bir finansal raporlama? Hangi açılardan bizim için gerekli? Yatırım kararları alırken bu işlerin büyütülmesi olabilir. Başka ülkelerde başka coğrafyalarda yatırım olabilir. Örnekler çoğaltılabilir. Mutlaka çok ciddi bir finansal raporlama altyapısı gerekiyor. En azından fizibilite çalışması gerekiyor. O karar anında büyümek gerektiği kararı çıktığı anda finansman gereksinimi doğuyor. Elbette ailelerin varlıkları var ama bir yerden sonra tıkanıyorlar. Melsa Hanımın değindiği gibi en büyük Alman firmaları dahi kendi kaynakları ile yatırım yapamaz duruma geldiklerinde Amerikan borsasına gittiler, çünkü para orada. Dünya sermaye kapitalizasyonunun %75’i New York Borsasında. Para orada olduğu için ister istemez oraya gidip o kurallara yönelmek gerekiyor.

Kredi temini artık daha zor ve zorlaşacak. Yenilikleri çoğunuz biliyorsunuzdur. Herhangi bir Avrupa veya uluslararası bankadan kredi temini için uluslararası finansal raporlama standartlarına uygun bir altyapı gerekecek ve kredi temini daha zor olacak. Ya da hisseler halka arz edilerek finans sağlanacak ve bu da ister istemez sizin kapalı kapılarınızı üçüncü partilere açmak anlamına geliyor. Halka açılmayalım kapalı kapılar ardında kendimiz bir ortak bulalım da diyebilirsiniz. Fakat bu ortak genelde Türkiye gibi kendi iç sermayesi yetersiz ülkelerde yabancı sermaye olarak karşınıza çıkıyor.

Yabancı veya yerli çok önemli değil o tip takıntılara da çok rastlıyoruz. Yabancı yatırımcı iyi mi kötü mü? Bu bana Türkiye Futbol ligindeki yabancı antrenör Türk antrenör tartışmalarını hatırlatıyor. Yatırım konusunda da aslında yerli yabancı önemli değil fakat bir ortak edinme ihtiyacı ortaya çıkıyor. Bu ortak edinme ihtiyacı ortaya çıktığı zaman yine bir finansal raporlama altyapısının gereksinimi ortaya çıkıyor. Bunların hiçbirinin olmadığı anda dahi günümüzün küreselleşen iş dünyasında özellikle sınır ötesi müşteriler ve alıcılar sizi bir finansal raporlama bir mali tablo hazırlamaya zorluyor. Bütün yollar aslında sağlam bir finansal raporlamaya çıkıyor.

Çok tartışıldı ortaklar ve yönetim tek mi olmalı ayrı mı? Tek olduğunu düşünsek de bu aslında ideal bir üçgen. Ortaklar ve yönetimin aynı olduğu bir an düşünelim, ikinci parti ya da bizim kendi yaptığımız işle ilgilenen bir üçüncü parti grubu çıkıyor. Kimdir bunlar; kreditorler, bize kredi veren bankalar, aracı kurumlar vs., yabancı yatırımcılar ve potansiyel ortaklar da olabilir. Bu liste uzayabilir. İster istemez kapıları açmak zorunda kalıyoruz. Kapıları açtıktan sonra finansal raporlama gerekiyor.

Burada hangi finansal raporlamayı kastediyorum ona değineyim. Türkiye’de çoğu zaman vergi ve mevzuat amaçlı rapor anlaşıyor. Denetim yaptırıyoruz ama vergi tasdiki uluslararası bir denetim değil. Çünkü vergi kanunları gerçeği göstermeyi amaçlamıyor. Bunu amaçlamak zorunda da değil.

Vergi kanunları o ülkenin vergi gelirlerini maksimize etmeyi amaçlıyor. Ama o üçüncü partilerin yani kapıda bekleyenlerin ilgilendiği sizin hangi vergi tablosunu ortaya koyduğunuz değil sizin uluslararası finansal raporlama standartlarına uygun tablolarınız. Yani gerçeği gösteren tablolarınız.

Bir de finansal raporlamalar yönetim amaçlı oluyor. Türkiye’de yöneticiler ve şirket sahipleri mevzuat amaçlı mali tabloların gerçeği göstermekten uzak olduğunu çok iyi biliyorlar. Bunu en kolay yabancı bir ortak ile konuştuklarında anlıyorlar. Çünkü bir Türk mali tablosu ile yabancı karşısına çıkmak herhangi bir yabancı lisan bilmeden bir yabancıyla anlaşmaya çalışmakla aynı şey. Çünkü bir anlam ifade etmiyor.

Uluslararası finansal raporlama standartlarından bugün dünyada en önemli fark gösteren dört ülkeden biri Türkiye dünyanın en büyük 62 ekonomisi arasında. Dolayısıyla bu raporlama arzu edilen işe yaramadığına göre yöneticilerin yönetim muhasebeleri sadece kendileri için fayda sağlıyor. Çünkü herhangi bir karşılaştırmaya imkan vermiyor. Karşılaştırma yapılabilmesi için standardizasyona ihtiyaç var. Dolayısıyla uluslararası finansal raporlama artık tartışılmayan, olmazsa olmaz kurumsallaşma esaslarında bir tanesidir.

Bütün Avrupa ülkelerinde ve aday ülkelerde ortaya çıkan standartlar, Avrupa borsalarında hisseleri işlem gören şirketlerin uymak zorunda oldukları standartlardır. Tek amaçları da gerçeğin gösterimidir. Yani bir şekil şartının ön plana çıkması değil, özün önceliği her zaman gerçeğin gösterilmesidir. Bir de şirketlerin finansal raporlamayı tamamlamaları için çok ciddi bir maliyet muhasebe alt yapısı kurulması gerekiyor ve bu yine şirket içi bir konu ve bir standardizasyonu yok. Onun için maliyet muhasebesi, aktivite bazlı maliyetlendirme, kar ve masraf merkezli bir konu. Buna çok değinmeyeceğim. Benim üzerinde durduğum uluslararası standartlara uygun bir finansal raporlama.

Şirketler az önce saydığım nedenlerden ötürü uluslararası finansal raporlama standartlarına göre tabloları hazırlamak zorunda ka-

lıyorlar. Böyle bir durumda denetim şirketlerine başvuruyorlar. Yabancı bir yatırımcı ise yabancı bir denetim şirketini ön plana çıkıyor. Fakat şirketlerin bir alt yapısı olmadığı için bu raporlamayı da denetçiden bekliyorlar. Yani denetçi gelip sizin Türk kanunlarına göre hazırlanmış mali tabloları alıp düzelterip uluslararası finansal raporlama standartlarına getirmesini bekliyorlar. Sonrada onların uluslararası standartlara göre hazırlanmış uluslararası standartlara göre denetlenmiş mali tabloları oluyor. Ama bu şirketler bunu yaptıkları anda kurumsallaşma adına hiçbir şey yapmış olmuyorlar. Çünkü kurumsallaşma sürecinde yapılması gereken ilk başlanacak nokta uluslararası finansal raporlama standartlarına uygun raporlama alt yapısının kurulması ancak bu kurulduktan sonra denetimin yeri ve önemi anlaşılır.

Mali tabloların denetiminden bahsediyoruz ama denetimi çeşitlendirmek lazım. Genelde de üç gruba ayırıyorum. Mali tabloların üçüncü şahıslar, kamuoyu vs. için uluslararası denetim standartlarına göre denetlenmesi, diğer uyumluluk denetimleri şirketin içindeki prosedür ve politikalarının değerlendirilmesi, “yani bu politika ve prosedürlere uygun çalışılıyor mu veya bir kredi alınacak o kredinin şartnamesindeki kurallara uygun hareket ediliyor mu?”, bir de son olarak iç denetim. İç ve dış denetim aslında basketbol ve futbol kadar farklı, ayrı disiplinler. İç denetimde danışmanlara ihale edilen işler; süreç geliştirme, süreçleri iyileştirme ve iç kontrollerin iyileştirilmesi gibi konular. Bunların içte yapılabilmesi için denetimin şirketin kendi bünyesinde oluşturulması ve bir ekip tarafından yapılması. Bağımsız dış denetimde ise mali tabloların denetimi esas. Ama bunu derken mali tabloların hazırlanmasının yönetimin kimde olduğundan bağımsız olarak her zaman için yönetimin bir sorumluluğu olduğunu vurgulayalım.

Türkiye’deki örneklerde hep karşılaşılan durum şudur; madem mali tabloları siz denetliyorsunuz, zaten şirketlerde böyle bir alt yapı da yok, bu nedenle tabloyu denetçi hazırladığı için onun sorumluluğunda görülüyor. Ama uluslararası arenada oyunun kuralı bu değil. Bu denetimin sonucunda ulaşılacak konu ya da amaç nedir?

Çünkü kamuoyunda izlediğimiz denetim skandallarında hep şuna rastlanıyor. Bu şirket battı ama bu şirket denetleniyor. Denetlenen şirket nasıl batar. Denetleme bir şirketin sürekliliğinin garantisi midir? Hayır. Dış denetimde teorik olarak esas bardağın yarısı dolu ya da yarısı boş yorumu değil. Bardağın içinde 10 cl. su var, şu kadar karbondioksit var asiditesi şu gibi bilgilerin gelmesidir. Ondan sonra “bu su içilir mi içilmez mi?” kararını sunulan rapora göre yönetimin veya kamuoyunun vermesi lazım. Dolayısıyla denetimden beklenti önemli ve denetlemede mali tablonun bütünü için bir görüş oluşturuyor. Denetlenen mali tablo şirketin bütününe yansıtıyor, bunun her parçasının tek tek alınıp stokların, nakitlerin, sabit kıymetlerin incelenmesi lazım. Bunun da bir standartta yapılması gerekiyor. Burada “her yiğidin yoğurt yiyişi var” anlayışı geçerli değil. Uluslararası denetim standartları var. Buna uygun yapılan denetimler ve raporlar uluslararası alanda kabul görüyor.

Bugün artık danışmanlar ve denetçiler için mesleği çok iyi bilmek yeterli değil mutlaka müşterisinin işini de çok iyi biliyor olması lazım. O şirketin yöneticisi kadar bilmesi beklenemez ama o sektör hakkında sektörün riskleri hakkında bir uzmanlık geliştirmiş olması lazım. Dolayısıyla patronların, ailelerin, iş sahiplerinin denetçilerde arayacakları temel şartlar bunlar. Bu şartların sağlanmış olması gerekiyor. Bunların eksikliği denetimin istenen sonuca ulaşamamasına neden olur. Burada bir mali tablo hazırlama söz konusu değil ama Türkiye’de bunu en büyük gruplarda da görüyoruz, iç denetim departmanlarının da aslında mali raporlamaya yönelik çalıştığı görülüyor.

Bağımsız denetimde esas, katma değer değil kamuoyunun aydınlatılmasıdır. Ama amaç yönetim için bir katma değer oluşturulması ise bunun altbaşlıkları da risk ve yönetim süreçlerinin denetimi, dahil kontrol süreçleri ve yönetsel süreçlerdir. Bunun sonucunda da bir katma değer çıkması yani şirketin yaptığı bir işi iç denetim sayesinde daha iyi yapması amaçlanmaktadır. Daha iyi yaptığı sürece iç denetim fonksiyonunun bir faydası var. İç denetim fonksiyonunda olmazsa olmaz olan ve kurumsal yönetim teorisi uyarınca da

yönetimin ayrıştırılmasıdır. Elbette yönetimle ortağın beraber olduğu yapılarda bu son derece zor belki de imkansız bir şey. Fakat yönetimle ortağın ayrıştırıldığı yapılarda ortağa raporlama yapılabilir hale gelmesi bazı fonksiyonlar açısından önemli. Bu aslında, havale edilen transfer edilmiş yönetimin denetimi anlamına geliyor.

Profesyoneller tarafından yapılan yönetimin mali tablolar açısından denetimi bağımsız denetçiler tarafından sağlanıyor. Onun dışındaki yönetsel faaliyetlerin denetimi işte bu iç denetim ile sağlanıyor. Bu yüzden bağımsız görüş kültürü olması son derece önemli. Neticede çıkacak sonuç, yöneticilerle bağlantılı olduğu ölçüde etki altında oluşturulmaktadır. Ortaklara giden bilgi yanıltıcı olabilir. Dolayısıyla bağımsız görüş önemlidir.

Son olarak risk yönetim süreçlerinin denetiminde bahsettiğim aslında iç denetimde ön plana çıkan bir konudur. Elbette bazı prosedürlerin politikaların denetimi olmalı fakat şirketlerin sürekliliğinde bahsediyorsak şirketler kıyafet koduna uygun giyim kuşam olmadığından dolayı batmazlar. Şirketlerin mali durumlarının kötüleşmesi kötü risk yönetimi ile ilgilidir. Bu da karşımıza en başta kur riski ile karşımıza çıkıyor. “Açık pozisyon varsa kur riski de vardır” diye yanlış bir anlama var. Uzun pozisyon olarak dolar euro sepetinin Türk Lirası sepetinden daha ağırlıklı olmasını da risk olarak görüyoruz. Son 1.5 yılda Türk Lirası dünyada en çok değer kazanan üçüncü para birimidir. Aslında Türk Lirasının değer kazanması da bir risk.

Fonlama riski, “vadeleri geldiğinde borçlarınızı ödeyecek para bulabilecek misiniz, vadeleri yönetebiliyor musunuz?” demek. Faiz riski, örneğin krediyi Libor +5 maliyet ile aldınız ama Libor değişken bunu nasıl yöneteceksiniz demek. Alacak riski, “tahsilat olarak kayıtlarda görülür, bunlar tahakkuk esasına göre muhasebeleştirilir, alabilecek misiniz?” demek. Felaket planı; eskiden bunlar konuşulmazdı, artık ilk konu maddeleri oluyor. Deprem olursa başka yerde faaliyet gösterebilecek misin? Server’ın bir kopyası var mı? Kişilere birşey olursa b,c,d planların mevcut mu? Bu liste uza-

ılabilir. Bu beş nedenle şirketler batır demiyorum. Aslında amacım şirketlerin denetimlerinde ağırlık verilmesi gereken noktaları vurgulamak. Prosedür politikalarının denetimi ancak bu noktalarda süreklilik amaçlanıyorsa önemlidir.

Sabah ki konuşmalardan aklımdan kalan “para bizim paramız bu noktada bunu profesyonel yöneticilere havale edemeyiz o bizim bileceğimiz bir iş” ifadeleri oldu. Büyük resme bakarak söylüyorum ağaçlara değil ormana bakarak, burada ister istemez kurumsal dünyada büyük şirketlerin penceresinden bahsetmeye ihtiyaç var. Bu 2005 yılının yorumu değil, 1990’dan beri dünyada çok ciddi bir sosyal devinim oluyor aslında. “Sizin paranız aslında sizin paranız değil”. Bugün şirket altyapılarındaki teorilere baktığınızda sürekliliği amaçlıyorsanız bu gerçeği hazmetmeniz lazım.

Bugün insanlar gemilerden atlayıp yüzerek Fas’tan İspanya’ya iltica ediyorlar, İtalya açıklarında gemi batıyor 250 Bangladeşli karaya vuruyor. Yani dünya tarihinde olmadığı kadar zengin ve fakir arasında uçurum var. Dünyanın geneli açısından sürekliliği zedeleyen bir durum bu. Bu yüzden büyük şirketler sadece kendi karlılıklarını düşünmeden çevredeki toplumu da yaşanabilir kılacak işler yapmalılar. Sayın Akdoğan toplumsal boyuttan bahsetti çok önemli bir konu. Elbette kendi yağıyla kavrulan çok küçük ölçekli şirketlerden bahsetmiyorum. Shell’in, Unilever’in, Lacoste’un konuları bizim konularımız gibi algılanabilir.

Hedef büyümek ve süreklilikse ister istemez sizin gündeminize de gelecek. Önemli olan o anın çok geç bir an olmaması yani paranın aslında sizin paranızın olmadığı toplumun sürekliliği bütün insanlığın sürekliliği ile bunun sağlanması son derece önemli. Bundan 30-40 yıl önce terör olayları Ortadoğu’da olurdu, şimdi dünyanın her yerinde olabiliyor.

Son söz, denetimin dayandığı prensip ile ilgili olarak “güven iyidir kontrol daha iyidir” demek istiyorum.

Dr. Melsa Ararat

Şirketin denetim ve kontrol sisteminin oluşturulması şirketin kurumsallaşmasının çok önemli unsurlarından birisi ancak bu süreci layıkıyla yerine getirseniz bile bir aile şirketinde bu denetim ve kontrol mekanizmalarının aile bireylerine etkisi sorunlu olabilir diye düşünüyorum. Murat Kolbaşı'ya sormak istiyorum, siz bu konuda ne düşünüyorsunuz?

Murat Kolbaşı

Burada Adnan Bey'in söylediklerine genel olarak bakıldığında firmanın, şirketin sanayi kuruluşunun bir yere gelmesi ve ilerlemesi için çok önemli konular var. Aile şirketlerinden gelen birisi olarak konuya bu açıdan ele almak istiyorum. Çünkü sol yanımda Egon Zehnder, PricewaterhouseCoopers var onların bu konudaki görüşleri benden daha fazla ve kapsamlıdır. Ben olaylara aile boyutu ile bakmak istiyorum. Aile şirketlerini incelediğinizde bence makro olarak bakıldığında şirketin batmamasını sağlamak lazım. Genel olarak bakıldığında Dünya ve Türkiye'de şirketlerin batmasında iki ana etken rol oynuyor. Bunlardan ilki banka ile ilişkide kontrolsüz kredi, ikincisi ise aile. Bu iki nokta en yüksek oranda şirketlerin batmasına neden oluyor. Diğer şartlarda var elbette rakipler, vs. ama bu ikisi ön planda. Burada ailenin de maddi olarak bir şekilde disipline edilmesi gerekiyor. Baştan bunların kurallarının konması lazım. Yani şirket yıl içinde iyi veya kötü gidebilir. Gidişata göre ortakların sermayedarların hissedarları para harcama şekli para çekme şekli önceden belirlenmeli ve herkesin mutabakatının alınması şart. Bunu başta koyamazsanız bu problem yaratıyor. Bir aile dediğiniz zaman aile envanteri yapmanız lazım. "Kaç hissedar var ve para çekilme şekli kaç kişiyi nasıl etkiler" bunların belirlenmesi lazım. O noktada yöneticileri kontrol ediyoruz ve profesyonelleşemiyoruz derken esas problemin aile kanadından geldiğini görüp bu kararı vermek lazım. İğne değil çuvaldızı da batıracaksınız ve can yakacak. Siz bir filo kiraladınız herkeste belirli bir marka araba var. Fakat sizin oğlunuz yurtdışından geldi. Ona senenin son model tek kapılı arabası alınıyor ve şirkete sokulup siz eşitsiniz deniyor. Bu hakkaniyetli bir ortam değil. Bunu başta belirlemelisiniz.

Dr. Melsa Ararat

Geçen sen Sabancı Üniversitesi'nde hazırladığımız eğitim programlarından birinde konumuz halka açık şirketlerdi. Katılımcılardan biri bir aile şirketinin yönetim kurulu başkanı, babası da şirketin en büyük ortağı. Elbette çalışma sırasında şirketin mallarının kimin malı olduğu konusu tartışılmaya başlandı. Bunu da açıklamaya çalıştık ki anonim şirket aslında ayrı bir tüzel kişiliktir. Şirketin ortakları şirketin mal varlığına ortak değildir. Her ne kadar ticaret kanunumuzda böyle bir gönderme olsa da uygulamadaki karşılığı şirketin ortaklarının şirketin karından pay alma hakkı olan ve şirketin yöneticisini seçen azil eden kişilerdir. Şirketteki bardağı bile alıp gitmeye hakkı yoktur.

Dolayısıyla şirketin patronlarının şirketin mal varlığı üzerinde hak iddia etmesi konusunda epey zaman harcadık. Beyefendi dedi ki "anlıyorum ki benim hisselerim dışında hiç bir mal varlığım yok esasında, ben bunu anlıyorum da bunu babama nasıl anlatacağım?". Şirketi turnaklarıyla kurup bir yere getirenler şirketin halka açılması, şirketin ekonomik varlıklar bütünü olarak ölümsüzlüğü hedefleyip mal varlıklarının da sahibi olması pek hazmedilemiyor. Şimdi sözü Murat Yeşildere'ye bırakıyorum. Bir ortaklık kültürünün olmayışı ve şirketi kuranların bu malları istedikleri gibi kullanabilecekleri varlıklar olarak görmeleri sizin çalışmalarınıza nasıl yansıyor?

Murat Yeşildere

Ben bu işi yaklaşık beş yıldır yapıyorum. Bu zaman zarfında yılda 1.000'e yakın mülakata giriyorum ve bu dönemde çok farklı insanlarla tanışma ve görüşme fırsatını buluyorum. Yetkinlik modeline baktığımızda gördüğümüz ve tespit ettiğimiz bir faktör var. Türk insanı ortak geliştirilen yetkinliklerde nispeten biraz geri kalıyor. Biz bireysel geliştirilen risk alma, inisiyatif kullanma, tek başına problem çözme gibi yetkinliklerde çok daha güçlüyüz, daha ilerdeyiz. Fonksiyonel yetkinlikler pazarını geliştirmeyi daha iyi yapıyoruz. Çünkü bunu yaparken desteğe ve yardıma ihtiyacımız yok. Ama ortak geliştirilen yetkinliklere geldiğimiz zaman, takım oyunu

ve işbirliği yapmak, problemleri ortak çözmek ve değişime liderlik etmek gibi başkalarını da mobilize edip bir hedefe ilerletmek gibi yetkinliklerde her seviyedeki insanımız maalesef geride kalıyor.

Burada liderlikle ilgili bir saptama yapmak istiyorum. Bu, bizim kurum olarak yapmış olduğumuz tanım. Bizim yaptığımız tanımdaki lider, ikna etmeyi, kendi inancını karşı tarafa aktararak problemleri çözmeyi veya insanları bir hedefe koşturabilmeyi bilen kişidir. Bizde ise lider daha fazla karizması ve hiyerarşik gücü ile insanları bir yere doğru yönlendiren kişidir. Bunları neden söyledim? Bu aslında ortak kültürümüzde yatıyor. Ben hep aynı şeyi soruyorum kendi kendime; Türkiye'ye baktığınız zaman aile bağı olmayan tamamen bağımsız iki tane girişimcinin birlikte ortaklık yaptığı ve uzun yıllar hayatta kalan kaç şirket var? Benim hatırladığım şirket sayısı iki elin parmaklarını geçmez. İki bağımsız insanın yan yana gelerek ortak bir hedef için koşması ve birbirlerini ikna ederek o hedefe doğru ilerlemesi maalesef bizim kültürümüzde o kadar da kolay olmuyor. Bunun örneklerini günlük hayatınızda da görebilirsiniz. Türkiye'de koalisyonların yürümemesinin nedeni de, takım oyunlarındaki başarılarımızın az olmasının nedeni de budur. Gerektiğinde geri adım atmayı veya uzlaşmayı sağlamayı başaramıyoruz

Türkiye'de ortaklık kavramının gelişmemesinin getirdiği bir başka konu da bu panelin başlıklarından biri olan "kontrol ve denetim mekanizması"dır. İki ortağın bir yapıda olması bence denetimi veya kontrol mekanizmasının daha sağlıklı işlemesine neden oluyor. Biraz önce panel başlangıcında Murat Bey ilginç bir anekdot anlattı. Yabancı ortakları kendisine "ortaklıkta neden daha fazla hisse istemedin?" sorusunu soruyorlarmış. Türkiye'de yabancı yatırımcıların azınlık hissedarı olduğu kaç şirket biliyorsunuz ve bu azınlıkta oldukları şirketlerin başarısı ve sürdürülebilirliği hangi aşamada? Maalesef Türkiye'de yabancı yatırımcılar -ki bunlara adları tartışılabilir ama George Soros gibi Mark Mobius gibi en büyük yabancı yatırımcıları da dahil ediyorum- azınlık hissedarı olarak bulunduklarını şirketlerde çok farklı muameleler gördüler ve zaman zaman bu ülkede yatırım yapmaya tövbe ederek dışarı çıktılar.

Hep kontrollü denetimi, hesap verir olmayı, şeffaflığı yani kurumsal yönetimin alt unsurlarını tartışıyoruz. Bence içgüdüsel olarak bir şeyi unutuyoruz. Hesap verilmesi için birinin hesap sorması lazım. Sabah oturumunda konuşuldu, hesap soran kişinin tek bir merkez olması yani şirketin büyük hissedarı olması o kişinin bütün çıkarlarından arınması varsayımını getiriyor ki bu maalesef mümkün değil. Dolayısıyla da hesap veren farklı kurum ve kişiler olması şirket paydaşlarının sayısının ve çeşidinin artması sanıyorum ki kurumsal yönetim mekanizmasında çok önemli. 30-40 yıl önce kurumsal yönetimin bu kadar konuşulmamasının nedenlerinden biri de bu. Çünkü sermaye piyasaları, çok ortaklı yapılar Türkiye’de de dünyada da bu kadar gelişmiş değildi. Bu yapılar geliştikçe biz hesap sorma hesap verme mekanizmasını da geliştirmeye başlıyoruz. Profesyonel yönetici kavramına geldiğimizde daha önce söylendiği gibi çuvaldızı kendimize batırmamız lazım. Profesyonel yöneticilerce de bu işe siyah veya beyaz diye bakmak doğru değil. Aile şirketleri kurumsal yönetim olarak daha zayıftır genelmesini yapmak doğru değil. Kurumsal yönetimi kuralların belirlenmesi olarak ortaya koymak istiyorum. Yani oynadığımız oyunun kurallarını belirlemek lazım ama kurallar belli ve herkes eşit olsun. Bu nedenle çift şapka taşımak çok tehlikeli. Yani ailenin üçüncü nesil üyesi, sizin oğlunuz olması sebebiyle orta düzey bir yönetici ve aynı zamanda yönetim kurulu toplantılarına hissedar olarak katılıyor. Bir yerlerde problem var. O zaman profesyonellere bu adamdan hesap sor demek çok normal değil. Çünkü birkaç hesap soruştan sonra “o benim oğlum, çok sıkma” veya “sen benim oğluma nasıl hesap soruyorsun” demeniz endişesi var. Bu rasyonel bir hareket. Dolayısıyla oyunun kurallarını koyabilmek için çift şapkahlıktan mutlaka arınmak gerekiyor. Aile üyelerinin şirket içinde çalışmasında hiçbir sakınca yok hangi seviyede olursa olsun ama bir başka şapka takmasınlar. Dolayısıyla profesyonellerle çalışmak raporlama ilişkisinin çok net oluşturulması kurumsal yönetimin ilkeleridir.

Aile şirketinde kurumsal yönetimin ilerletilmesi veya güçlendirilmesi de kontrolü azaltan bir faktör değildir. Aksine kontrolü arttıran profesyonellerin denetimini sağlayan bir faktördür. Aslında çift şapka-

lılık denetimi azaltan bir faktör. Şirketin hem yönetim kurulu üyesi hem yönetim kurulu başkanı ve aynı yapı içinde genel müdürü ve büyük hissedarı olan bir kişinin kime hesap vermesini bekleyebiliriz. Türkiye’de bu kişiler genellikle büyük hissedarlar ve bu kişiler küçük hissedarlarla konuşuyorlar. Bu yüzden Türkiye’de genel kurullara kimse gelmiyor. Çünkü genel kurula gelindiğinde yönetimin hesap verme durumunda olmadığını küçük yatırımcı biliyor. Bu yüzden sermaye piyasası kültürü gelişmiyor çünkü insanlar oynamak olarak algılıyorlar bunu yatırım yapmak değil. Kendilerini yatırımcı olarak görmüyorlar. O şirketin geleceğinde bir pay sahibi olarak görmüyorlar. Üçten alıp beşten satacakları bir oyun olarak görüyorlar.

Dr. Melsa Ararat

Murat Bey sizin şirketinizde denetim ve kontrol mekanizmaları nasıl çalışıyor? İki eşit ortak var, siz kime hesap veriyorsunuz?

Murat Akdoğan

Bizim bir iç denetimimiz var. Bunlardan biri yolsuzluk denetimi. ABD’de yapılmış bir çalışmaya göre şirket gelirlerinin %6’sı yolsuzluk ile kayboluyor. Bir de Türkiye’yi düşünün. Dolayısıyla biz kendi içimizde bir oto-kontrol sistemi kurduk. Nereden yolsuzluk yapılabilir diye bir denetimimiz var. Bunun dışında şirket içinde bir denetim bölümümüz daha var ki bu da şirket içindeki fonksiyonların faaliyetlerinin yürütülmesini denetliyor. Bir yerden de bağımsız bir denetim şirketi bizi denetliyor. Yabancı ortak ise ne kadar sıklıkla istiyorsa parasını vermek kaydıyla denetim yaptırıyor.

Dr. Melsa Ararat

Peki siz bir Yönetim Kurulu Başkanı olarak nasıl hesap veriyorsunuz?

Murat Akdoğan

Üç aylık bilanço dönemleri yapılıyor. O dönemde şirketin koyduğu hedeflerle varılan noktalar arasındaki farklılık inceleniyor. Şimdiye kadar beklenenin üzerinde bir hedef yakaladığımız için herhangi bir uyarı olmadı.

Dr. Melsa Ararat

Yönetim Kurulunuza kim başkanlık ediyor?

Murat Akdoğan

Yönetim Kurulu Başkanı benim. Genel Müdürlüğün yanı sıra ben ve eşim diğer tarafta Baxi Grubunu temsil eden iki kişi var. Ama başkanlık yine bende.

Dr. Melsa Ararat

Bu biraz kendi kendinize hesap sormak gibi olmuyor mu?

Murat Akdoğan

Önemli olan şu; şirketin %50'sine sahip uluslararası bir grubun hem şirketin Yönetim Kurulu Başkanlığı hem de Genel Müdürlüğü'nü verip aynı zamanda şirket içinde kendisini temsil eden birini bulundurmaması olağan değil ama bunu onlar istiyor ve takip ediyorlar.

Dr. Melsa Ararat

İlginç bir durumla karşı karşıyayız. Bütün bildiklerimiz bize der ki en iyi uygulama, yönetim kurulu başkanı ile icranın başındaki kişiyi ayırmaktır, ki böylece yönetim kurulu başkanı hesap sorabilirsin. Bu iki kişinin aynı olmasını gerektiren durumlar da var ve özellikle yeni bir buluşun heyecanıyla bir şirketi sıfırdan bir yerlere getirmek için uğraşan şirketlerde bu iki pozisyonun ayrılması girişimciliğe gem vurulması olarak nitelendirilebiliyor. Ama bu gibi uygulamalara bazen daha büyük ve halka açık şirketlerde de rastlanıyor ve bu durumda yönetim kurulu içinde bir "bilge üyenin" bulunması öneriliyor. Yönetim Kurulu ve CEO aynı kişi ise ondan hesap sorma konusunda herhangi bir baskı altında kalmadan o bilgeliliğin ve deneyimin verdiği güven ile o rolü oynayabilecek kişinin olması öneriliyor. Bütün bunlar en iyi uygulayan en iyi çalıştığı gözlemlenmiş durumlar diyebiliriz. Ama herhangi bir şirketin en başarılı ve en verimli çalışacağı yolunda bir reçete değil. Gerçekten de Baymak gibi bildiğimiz iyi uygulamalar kurallarına uymamakla beraber son derece başarılı resim çizebilmiş. Burada belki de oto-kontrolün rolü var, değil mi?

Murat Akdoğan

Bizim örneğimizde esas şu; ben benim yapabildiğimi yapabilecek birisini bulduğum gün Genel Müdürlüğü bırakırım. Kendime daha fazla zaman ayırabilirim. Ortaklar da bunun farkında, yani siz olmazsanız ne olacak. Ortaklarım çok büyük bir grup, mutlaka profesyonel birini gönderebilirler. Ancak şu an ki durum itibariyle doğrusunun bu olduğu söyleniyor. Ama ikinci adam kim diye sorduklarında, ikinci adam birincinin yapabildiklerini yapıyor mu? Ben onlara şunu sordum; siz bunca yıllık şirketsiniz, 45-50 yaşlarında bir çok çalışanınız var, niye yöneticiyi dışarıdan getirdiniz, idari kişiyi bulana kadar ikinci kişi yoktur. Ama siz olmadığınızda işler durur mu, elbette durmaz. Ama ne derece başarılı olur asıl soru budur. Baktığınızda dünyada şunu görüyorsunuz; hiçbir şey var olduğundan beri devam etmiyorsa, ülkeler ve şirketler sonuçta bir sona geliyorlarsa, ne kadar kurumsallaştırırsanız kurumsallaştırın önemli olan yöneticinin özellikleridir. Yönetici bir liderse onu bırakmıyorsunuz.

SORU ve YANITLAR

Dr. Melsa Ararat

Günün sonuna yaklaşıyoruz ve sorular sürdüğü sürece panele devam edeceğiz ve günün sonunda kısa bir özet olacak. Sorularınızı bekliyorum.

Dinleyici

Kurumsallaşma süreci ile ilgili olarak, bu süreç nasıl başlar? Genel bir çerçeve çizebilir misiniz? Hangi aşamalardan geçmek zorundayız ve kurumsallaşmayı tamamladığımızı nasıl anlarız?

Murat Kolbaşı

Bir aile şirketi temsilcisi olduğumu söyledim. Bu doğrultuda yanıt vermek istiyorum. Diğer panelistlerden farklı yorumlar gelebilir elbette. En sondan başlamak istiyorum. Kurumsallaşmanın bence bitiş noktası yok, işin gelişimiyle artan iş hacmiyle devam eden bir süreç olarak düşünüyorum. Başlangıç noktası olarak da sabah oturumunda Şerif Bey 30 milyar dolarlık bir cirodan bahsetti. Bu ciro baz alınabilir. Sektördeki büyüklüğünüz, pazar payınız bir ölçü olabilir. Bazı şeylerde bir noktaya ulaşıp sonra zorlama hissedilen bir dönem var. Bence her şirket bunu hissetmiyor.

Perakende bir mağaza bile düşünseniz ikinci, üçüncü mağazada kontrol ve idare zorlaşıyor. Onu hissettiğiniz zaman başlayabiliyor ve bu süreç bir anda bitiyor. “Kurumsallaştık” demek zor. Çünkü aile üyeleri var, yeni yöneticiler var, üçüncü kuşak geliyor. Bu, uzun vadeli bir süreç. Bunu hissettiğiniz zaman, buna birinin inanıp harekete geçtiği zaman bu süreç içine giriliyor. Bu benim için bir maraton demek. Bunun kolay bitmesi beklenmemeli. Murat Akdoğan’ın dediğine katılıyorum, belki o kişi lider bir yönetici ise birisi bayrağı alana kadar o kişide devam ediyor. Bu kişi aileden bir de profesyonel de olabilir.

Dinleyici

Kurumsallaşmaya nereden başlamalıyız?

Murat Kolbaşı

Bence önemli bir saptama. Şirketin tümüyle başlanmamalı şirketin en önemli departmanları veya fonksiyonları iyileştirmeyle başlanmalı. Satış şirketi ise satış departmanı, Ar-Ge ağırlıklı çalışıyorsa Ar-Ge departmanı. İyileştirilen yerler pozitif olarak içeriye dönüyorsa ondan sonra diğerlerine geçilmeli. Kağıda uymak için insan kaynakları departmanı veya o boyutta bir şirket için gerekli olmayan bir departman oluşturup bir de onu organize etmeye uğraşmamak lazım. Zaten problem hep bir yerden geliyor, oranın ıslah edilmesi lazım, çünkü orası yoğun.

Murat Akdoğan

Kişisel inisiyatiflerin sürekli kullanılıp sonuca gidilmesi yerine şirkete kurumsal aklın kazandırılmasının hedeflenmesi lazım. Başlangıçta sonuca gitmek için çok fazla kişisel inisiyatif söz konusu ama zaman içinde insanların kişisel inisiyatiflerine, becerilerine gereğinden fazla ihtiyaç bırakmadan sisteme akıl kazandırmayı hedeflemek gerekiyor. Bunun için, benzer konularda denenmiş ve aynı sonucun sağlanmadığı bütün durumları ve elde edilen bütün bilgilerden yeni kurallar ve prensipler elde etmek lazım.

Sürekli yeni durumlarla karşılaşıyoruz. O durumlara sistemin yanıt vermesi için yeni kurallar ve prensipler bütünlüğünü sağlamaya çalışıyorsunuz ama mevcut durum sürekli hale geldiği zaman orada aranan şey prensiplerin o sistemdeki geçerlilikleri. Bunun sürekliliği yeni durumlarla karşı karşıya kalmamakla ilgili. Yeni durum varsa yeni prensipler elde etmek gerekiyor. Önemli olan şu; kurumsal akıl kazandırdınız, ne olursa ne yapılacağı belirli o zaman, bunun dışında bir istisna olursa onu nasıl çözeceksiniz? “Karar verici kim?”, bu önemli. Burada yöneticiler karar veriyor. Hep karşılaştığım şey şu; ne kadar kurumsal akıl var ne kadar inisiyatif var? İstisnaların yönetiminde dahi hep karşılaşılan şu örnektir; bir limit veriyorsunuz teminatına göre yüz milyar diyorsunuz örneğin. Bayi diyor ki bir milyar daha fazla istiyorum yüzbir milyar. Oysa sistem yüz milyardan sonra geçiş vermiyor. Şimdi müşteriyi geri mi çevireceksiniz, burada istisna yönetimini kime bırakacağız? Ben alacağım genel müdür olarak, çünkü genel müdürün işi bu. Bir elemana bağlıysam, eleman o inisi-

yatifi aldığında sorumluluğunu alabilecek durumda mı? Peki bir milyar daha verdim ve yüzbir milyar oldu, ama bir milyon isteyen olursa ne olacak? Sisteme akıl vereceksiniz ama istisnalarla yönetim- de kendine özgü kuralını da koyacaksınız. Bu yöneticinin istisnayı nasıl ve nerede değerlendireceği önemli.

Adnan Akan

Aslında kurumsal şirket ve kurumsallaşamayan şirketi belirlemek için bir kontrol kalemi yok. Her şirketin bir kurumsallaşma seviyesi var. O derecenin tespiti son derece önemli dolayısıyla önceden hazırlanmış reçete mümkün değil. Kurumsal olmak için a, b, c'yi yapın bir-iki-üç'ü hayata geçirin demek mümkün değil. Çünkü bu reçete her şirkete, her şirketin yönetimine, o şirketin bulunduğu sektöre, risk profiline göre değişir. Tecrübe gösteriyor ki orta ve küçük ölçekli Türk şirketleri hesap verme alt yapısında eksiklikler bulacaklar. Belki de hesap verme alt yapısının kurulması ön plana çıkacak. Bir finansal raporlama altyapısının ön plana çıkması gündeme gelecek. Bir de iş yapıları belli sistemlere bağlanması ve standardize edilmesi gerekecek. Bunun için de organizasyon şemasında iş tanımlarının yapılması sürdürülecek. Her şirketin kendisini laboratuara alıp ilgili incelemenin yapılması ve nerelerde geliştirme yapılması gerektiğinin tespit edilmesi gerekmektedir.

Dr. Melsa Ararat

Bence de kurumsallaşama, "şirketin neden var olduğu ve nereye gittiğinin", şirketle ilgili kararı verme yetkisine sahip olanlar tarafından aynı şekilde anlaşılmasıyla başlar. Bu çok normal bir şeymiş gibi görünse de esasında şirketlerin çok büyük bir kısmında "bu şirketin işi nedir?" sorusunun yanıtını şirketin farklı yöneticilerinden çok farklı şekillerde alabiliyorsunuz. Eğer biz kurumsallığı tutarlı davranışlar, ilkeler ve kurallar çerçevesinde bir sistemin varlığı ve bu sistemin o şirketin ortak aklını üreten bir sistem olarak anlıyorsak bunun başlangıç noktası için, "bu şirket niye var ve bütün bunları yaparken nasıl bir rekabet stratejisiyle rekabet edeceğiz ?" sorularının yanıtlarını tutarlı bir biçimde şirketin hem karar verme noktasında olanlar hem de bu kararları uygulayanlar açısından aynı şekilde ce-

vaplanabiliyor olması lazım. Bu soruların yanıtının çok büyük şirketlerde, bize kurumsallaşmış gibi gelen şirketlerde bile tutarlı bir şekilde alınamadığını görüyorum. Bence kurumsallaşmanın başlangıcı bu.

Dinleyici

Kurumsallık okul hayatımda öğrendiğim hem de tecrübelerim az da olsa hedeflediğimiz bir olgu. Ama bu kurumsallaşma çalışmaları ve kurumsallık bize ciddi anlamda hantallık getiriyor. Ben bunu gözlemliyorum. Prosedürler, raporlamalar, kurallar çok dinamik yapınız bir anda bir baskı altına alıyor. Hedefimiz ise sapamayacağınız bir hedef, peki bu hantallığı nasıl atabiliriz?

Murat Akdoğan

Yabancılarla ortaklığımız sırasında Önce Alman grubu sonra İngilizler ve biz de Türkleriz. Türkiye'deki kurum yapısına bakıyorum. Aslında neden Türkiye olarak çok gelişemedik. Karşımdaki adamlara baktığımızda biz onlardan çok daha iyi adapte olabiliyoruz, daha zeki ve daha yetenekliyiz. ABD var, orası daha yeni bir ülke, peki orada farklı olan ne? Avrupalılar çok sistematik ve sistem aklına çok önem veriyorlar. Aklın sistematik hale geldiğini düşünürseniz çok akıllı olduklarını düşünüyorum. Amerikalılara baktığınızda bir sistem alt yapısı var, çok iyi planlanmış prensipler var ama Avrupalılar kadar katı değiller. Bu prensipler üzerine büyük ölçüde insan yeteneği ve zekasını, becerisini katmışlar. Öte yandan Türklere bakıyorum. Sistem var, zeka var, beceri var. Ancak Türklerdeki sistematik akıl Avrupalılardaki gibi değil. Burada insanların yetenek ve becerilerine imkan verecek bir sistemi benimsememiz lazım. Bizim yönetici olarak tabi birinci görevimiz şirketimizdeki çalışan insanlara kendilerine ispat etme ortamlarını hazırlamak olduğuna göre bu fırsatı vermek lazım. Ama onun inisiyatif kullanarak aldığı kararların sınırları belirlenmelidir. Yani işin bir fırsat bir de risk yönü var. Risk yönünde mutlaka denenmiş ve ne tür sonuçlar oluşacağı belli sistemlerin oluşturulması gerekiyor. Neyin nasıl yapılacağı ve sonuçların ne olacağı ikisi de önemli. Türklerin bunu başardıklarında Amerikalılar kadar başarılı olacaklarına inanıyorum.

Murat Yeşildere

Aslında Murat Akdoğan'ın anlattıkları bundan birkaç yıl önce internette sıkça dolaşan gerçek bir olayı anımsattı. 11 Eylül saldırıları sonrası kulelerde yaşayan Türklerin bir kısmı kurtulmayı başarmışlar. Bunu başarmalarının nedeni de onları çıkartmaya çalışan itfaiyecilerin söylediklerine uymamaları olmuş. Merdivenlerden sırayı bozarak aşağıya koşmuşlar. Bu çok doğru bir benzetme değil ama kurumsallaşmayı hantallaşma ile özdeşleştirmek de doğru bir saptama değil. Kurumsallaşma bir kurallar demeti. Oyunun kurallarının belirlenmesi gerekiyor. Bu durumu da mutlaka şirket ve iş hayatındaki örneklerle karşılaştırmak gerekmiyor, her gün kendi hayatımızda çevremizde yaşadığımız birçok şeyde de görüyoruz. Biraz evvel de bahsettiğim gibi biz bireysel yaptığımız işlerde çok daha başarılıyız. Yani her sabah işe beş dakika erken gelmek için emniyet şeridini kullanmak bizim için büyük başarı, bunu yapmaktan keyif alıyoruz ve başkaları niye yapmıyor diye de şaşırıyoruz.

Yüz milyarlık limiti olan biri yüzbirinci milyarı istediğinde buna birisinin karar vermesi gerekiyor, evet burada bir rasyonel var. Ama yüzbiri isteyen ikinci kişi geldiğinde de aynı yaklaşımla karar verilecekse kurumsallaşmayı burada sorgulamamak anlamlı. Çünkü yüzbiri siz verdiğinizde onun yeni kuralını da koyuyor olmanız lazım. Aksi takdirde her gelene gelen kişinin geldiği yöne göre karar veriyorsanız o zaman kurumsallaşmaktan bahsetmiyoruz. O zaman yine merkezi yönetimden veya birkaç kişinin veya sabah Behlül Bey'in söylediği gibi bir anlamda yönetici oligarşisinden bahsediyoruz. Yöneticilerin sistemi kontrol ettiği kurumsallaşmadan uzak bir yapıdan bahsediyoruz. Kuralların doğru uygulandığı sistemlerde hantallaşmanın olacağına çok inanmıyorum. Ama biz buna eğer bu oyun teorisinde olduğu gibi ilk hile yapanın kazanacağı bir sisteme çevirirsek her zaman herkes hile yapma yoluna gidecek ve o zaman da kurumsallaşmadan söz edemeyeceğiz ve kurumsallaşmayı hantallaşma olarak göreceğiz. Yani şu anda başta verdiğim örneğe geri dönüyorum. O kulelerde Türkler nefis zekaları sayesinde hayatlarını kurtardılar olarak algılanıyor. Hayır, bence öyle değil. Böyle düşündüğümüz sürece sizin için kurumsallaşma hantallaşma ile eş anlamlıdır.

Adnan Akan

Kurumsallaşma aslında çoğu zaman bir seçenek değil. Realist olarak bir şirket sahibinin oturup da “acaba nasıl kurumsallaşabilirim” diye düşündüğünü sanmıyorum. Çünkü çoğu zaman şartlar onu zorluyor. Şimdi iki ayrı disiplin var aslında. Anglosakson sistemden bahsedildi ama Anglosakson dünyasında Amerikan ve İngiliz düşünce tarzında çok temel bir ayrılık var. Amerika çok kuralcıdır. Kurallar koyar ve uygulansın ister. Amerikan tarzı militerdir, çünkü herkesin potansiyel olarak kuralları ihlal edeceği düşünce yapısına sahiptirler ki bu biraz da bizim düşünce tarzımıza uyar. Bizde de böyledir yani, dışarıda gezen herkes potansiyel suçludur. İngiliz düşünce yapısı ise ilke bazlıdır. İlkeler konulur ve kişilerin o ilkeleri iyi niyetle yorumladığından hareket edilir. İyi niyetle yorumlanmazsa bu sistemde denetimle kamuoyu adına garanti edilmeye çalışılır. Yani kişilere bu şans verelim kişiler ilkelerle hareket etsin ama bu ilkeleri uygularken de bazı suiistimaller olacaksa da iyi bir denetim mekanizmasıyla bu balıklar oltalara yakalansın diye sistemi kurarlar.

Dolayısıyla kurumsallaşmada illa bir hantallık illa bir kuralcılık gerekmiyor. Kurumsallaşmanın dediğim gibi her şirketin kendi özerk konumuna göre dizayn edilmesi gerekiyor. Yani çok hantal bürokrasiye dayanan kurumsallaşma o şirketin iş yapışını olumsuz yönde etkiliyor ise belli ki o şirkete çok uygun olan bir kurumsallaşma yapılmamış demektir. Bu demek değildir ki amaç illa ki şirketin işini mutlaka en pratik şekilde yapması çünkü kurumsallaşmanın altında yatan esas teorilerden bir tanesi bu sistemi koyarak toplumun, kamuoyunun veya halka açık olan şirketlerde özellikle para koyanların rahatlıklarının sağlanması. Yani ancak bu sistem olduğu sürece Örneğin Amerika’daki “Sarbanes-Oxley” kanunlarını ele alırsak en militer, en kuralcı, ancak uygulanırsa Amerikan halkının bu skandallardan kendisini daha rahat hissedeceğinden yola çıkarak oluşturulmuş bir sistemdir. İlla böyle olmak zorunda değil ama altında yatan kamuoyu ile ilgili bir neden var. “Para benim paramdır, şirket benim şirketimdir, istediğim zaman yaparım” düşünce tarzı ile “bu paranın aslında ne kadarı kamuoyuna aittir, yarın öbür gün yabancı yatırımcı veya ortakla paylaşabilir” düşünce tarzı arasındaki ince çizgi önemlidir.

Dr. Melsa Ararat

Burada benim yapacağım katkı, sektörel farklılıkların ve rekabet stratejilerinin çok önemli olduğunu vurgulamak. Kurumsallaşmayı kural koymakla özdeşleştirmemek lazım. Davranışlarda tutarlılığı sağlamanın yolu değerlerin ve ilkelerin benimsenmesinden geçer. Kuralların nerelerde konması gerektiği ise o şirketin hangi sektörde faaliyet gösterdiği ve nasıl bir rekabet stratejisiyle rekabet ettiği ile ilgilidir. Hep verilen örnek vardır. Mc Donald's da tezgahın arkasında çalışan kişinin harfiyen kurallara uymasını beklersiniz ama BMW'nin tasarım bölümünde çalışan kişiden aynı şeyi beklemezsiniz. Bunu kurumsallaşma ile ilgili bir örnek olarak vermek istemiyorum ama söylemek istediğim şey şu; kuralın konması gereken konular şirketin niteliğine, sektörüne ve neye dayanarak rekabet ettiğine göre çok farklı olacaktır. Eğer buna özen gösterilirse hantallaşma olmaması gerekir. Adnan Bey iş tanımlarından bahsetti. Bugün dünyada pek çok şirkette iş tanımı kavramı ortadan kalkmış durumda. Böyle bir şeye ihtiyaç yok. İşin tanımı belki genel çerçeve olarak var ki o işin nasıl yapılacağı konusunda kişinin bilgisinin, deneyiminin, yaratıcılığının inisiyatifinin kullanılması maksimum ölçüde teşvik edilebilsin.

Dinleyici

Görevlere veya rollere dayalı kurumsallaşma sağlanabilir. Burada insanlara tek tek ne yapacaklarını yazıp kurallara bağlamak mı daha mantıklı yoksa “sizin rolünüz budur” diyip “yapabiliyorsa yapıyordur yapamazsa değiştirirsiniz” demek mi daha doğru? Ya da aynı şekilde “görevlerini” anlatırsınız ve yapamıyorsa değiştirirsiniz. Hangisi daha uygun, “görev tanımlı kurumsallaşmaya gitmek mi yoksa rol tanımlı kurumsallaşmaya gitmek mi?”

Dr. Melsa Ararat

Biraz önce onu anlatmaya çalıştım. Bu durum her şirkete ve stratejisine göre değişen bir konu. Bir örnek vereyim. Bir akşam evde ailecek yemek yiyorduk. Ekmek kadayıflı dondurma çıkmış. Heyecanla yemek bitsinde sıra dondurmaya gelsin diye bekliyorum. Dondurma acı çıktı. O kadar büyük bir hevesle beklemiştim ki müthiş bir hayal kırıklığına uğradım. İnternete girip dondurma firmasının genel

müdürünün adını bulup e-posta attım. Ertesi sabah 8.30'da genel müdürden belki 45-50 satırlık "çok üzüldüğünü, bir ekip kuracağını ve mesele üzerinde duracaklarını" ifade eden bir yanıt geldi. Yarım saat sonra kapıda bir görevli belirdi. Bozuk dondurmaya tahlil için aldılar ve dondurmaya satın aldığım marketin adresini sordular.

Adresi verdim. O marketteki bütün dondurmalar o gün sabah toplatıldı. Kaymaklı ekmek kadayıfı piyasadan çekildi ve bana iki gün sonra bir mesaj geldi. Bu mesajda laboratuvar sonuçları aktarılmaktaydı. Hangi nedenlerden dolayı bu acılığın ortaya çıktığı ve nedenin giderilmesi için gereken tedbirlerin alındığı belirtiliyordu. Ben bundan iki-üç hafta sonra tekrar ekmek kadayıflı dondurma yiyebildim.

Bir gıda şirketinde kalitenin çok önemli olduğu açık. Böyle bir süreçte, nasıl davranılacağı, kimin ne yapacağı, "satış temsilcisi ne yapacak, kalite müdürü ne yapacak, genel müdür ne yapacak" diye bir kurallar bütününün satır satır yazılmış olduğunu zannetmiyorum. Ama o şirketin kurumsal kültürünün içerisinde ürün kalitesi ve müşterinin ürünlerle ilgili ne düşündüğü öyle içselleştirilmiş ki bir e-posta mesajı bir ürünü piyasadan çekebiliyor bir e-posta mesajı şirketin üst düzey 3-4 yöneticisini harekete geçirebiliyor ve siz bunun geri beslemesini de alabiliyorsunuz. Bu bence kurumsallaşmanın çok güzel bir örneği ama "kurumsallaşma nerede hangi kuralların yazılı olmasıyla sağlanmıştı?" sorusunun yanıtını vermek bence çok kolay bir şey değil. Bazen en önemli konuda sadece ilke belirlersiniz ve bu ilkenin özümsemesi davranış birliğini sağlar.

Murat Yeşildere

Aslında burada şirket kültürü kadar Melsa Hanım'ın yaptığı yani hesap sormak hesap vermek mekanizmasını tetikleyen bir durum söz konusu. Hesap sormayı yaptığımızda, bu sonuç ortaya çıkıyor yani düşünün ki piyasada bu kadar tüketici var bu dondurma eminim ki piyasada bir iki kutu satılmıyor. Ama bugüne kadar ya tadı herkese mükemmelmış geldi ya da hiç kimse "bir kutu için e-posta veya mektup yazmaya gerek olur mu, gidip de şimdi bununla mı uğraşacağım" diye bekledi ve böyle bir gerçekleşme olmadı.

Dr. Melsa Ararat

Aslında haklısınız, annem “hiç uğraşma kızım niye uğraşıyorsun e-posta falan, yanıt gelir mi hiç” dedi. Çok şaşırdı yanıt geldiği zaman.

Murat Yeşildere

Çok benzer bir örnek ben duyduğum için kısaca paylaşmak istiyorum. Aclan Acar Kurumsal Yönetim Derneğinin de geçen dönem başkanıydı, anlatacağım şey bundan 7-8 yıl önce Sayın Acar bir banka Genel Müdürü iken oluyor. Boğazdaki restoranlardan birinde yemek yeniyor ve yemeğin sonlarına doğru çok da hoş bir yüz ifadesi ile bir hanımın kendisine doğru geldiğini görüyor. Hanımefendi Aclan Bey’e “ben sizin bankanızın müşterisiyim ve kredi kartım var. Kredi kartımı burada hesap ödemek üzere verdim ancak buradaki arkadaşlar bakiyemin yetersiz olduğunu söylediler oysa benim bakiyem yeterli. Ne yapacağım diye düşünürken garsonlar orada bankanın genel müdürü var derdinizi lütfen ona anlatın dediler, ben de geldim size anlatıyorum” diyerek serzenişte bulunuyor. Aclan Bey bütün nezaketi ile özür diliyor ve “ben hesabı hallederim lütfen siz bir şey yapmayın” diyerek garsonlara talimat veriyor. Hanımefendi gidiyor ve yemek devam ediyor. Birkaç saat sonra Aclan Bey kalmak için hesabı istiyor ve kredi kartını yolluyor, ancak garsonlar kredi kartıyla geri dönüyorlar ve “efendim kartınızın bakiyesi yetersiz gözüküyor, kartınızın bir problemi var herhalde” diyorlar. Aclan Bey durumdan çok mutlu olmuyor ve gece saat 2,30 sularında bankadaki bütün genel müdür yardımcılarını bankaya çağırıyor ve “ben şimdi odama çıkıyorum problem çözülüp bana gelip ne olduğunu anlatana kadar da odamda bekleyeceğim, bana bunun cevabını bulmadan bankadan ayrılmayın” talimatını veriyor. Sonuçta anlaşılıyor ki bir bakım sırasında server’ın fişi çekilmiş ve fiş yerine takılmadığı için bankaya gelen kredi kartları provizyon alamıyor. Bir anlamda çok basit bir hatanın daha büyük kurumsal bir olaya dönüşmesi engelleniyor.

Gelmek istediğim nokta yine aynı. Yani orada hanımefendinin gösterdiği medeni cesareti gösterip de gidip bankanın müdürüne hesap sormayı çoğumuzun yapacağından emin değilim. Ama onu yapan kişi bir tetikleme yaratıyor. Aynı şey Melsa Hanımın örneğinde de geçerli. Aslında şu konuştuğumuz konular, kurumsal yönetim, denetim, kontrol,

hepsi hesap sormaya bağlı. En basit 6rneğinden, siyasete ve şu anda kapsamalı bir şekilde konuştuğumuz iş hayatına kadar her alanda hesap soruğunuz s6rece karşı taraftaki insanları hesap vermeye itiyoruz. Aksi takdirde hiç bir şekilde bunu yapmak m6mk6n değil.

Dr. Melsa Ararat

Buradaki mesaj çok 6nemli. Bizler şirket sahibi de olsak y6netici de olsak sonuçta hepimiz birer t6keticiyiz. şirketlerimiz, o bilincin yerleştiği yani t6keticilerin t6ketic haklarına sahip çıktığı ve sorumlu t6keticiliğin yerleştiği 6l6de daha hesap veren şirketler olacaktır.

Dinleyici

6niversitemizde y6neticiler için yaptığımız Y6ksek Lisans programları var. Bunlar için 6zellikle b6y6k çok uluslu şirketlerden bize 6ęrenciler geliyor. KOBİ'lerden çok fazla bir katılım g6rm6yoruz. Burada şu sorunun yanıtını hem paneldeki arkadaşlardan hem de katılımcılardan bekliyorum Bizde eğitimin rol6 nedir? Biz mi doğru yapamıyoruz yoksa hen6z o algılama mı gelişmedi? 6rneğin kurum k6lt6r6nden bahsederken diyelim ki kurumsallaşmakta olan bir KOBİ'den beş kişilik bir kadronun MBA yani y6ksek y6netim derecesi almak için m6racaatı olmalı ki bu eğitim şirkete kurumsallaşama yolunda son derece b6y6k bir ivme kazandırır diye d6ř6n6yorum. Ama hen6z o talebi g6remiyorum ve niye diye merak ediyorum.

Murat Akdoğan

Bizim bu konuda bir deneyimimiz var. Biz T6rkiye'de ilk defa sanayi içerisinde şirket içersinde Beykent 6niversitesi ile birlikte bir y6ksek lisans programı başlattık Bug6n de Okan 6niversitesi ile ikinci bir program başlattık. şirket içersindeki bu iki programa yaklaşık 31 6ęrenci devam ediyor. Biz bunların 6cretlerinin bir kısmını veriyoruz. Bunu yaparken temel işletmecilik y6ksek lisans programı içerisindeki derslerin bir kısmını da biz tercih ediyoruz. Yani şirkete uyan dersleri seçiyoruz. Bana şunu soruyorlar "sen niye bu kadar y6ksek lisans eğitiminden geçiriyorsun çalışanlarını, işleri kim yapacak, bunlar yarın bir g6n şirketten gitmez mi?" Evet gidiyorlar. Ancak şu oluyor, insanlar için şirket umut yaratan bir şirket oluyor. Bazen o kadar abartıyoruz ki umut yaratmayı

en son bugün bir olay oldu. Beş altı yıldır yanımda yetiştirdiğim pazarlama müdürüm artık benden sonra gelecek kişidir. Dedi ki “Murat Bey siz o kadar çok yönlendirdiniz ki hayallerinizin peşinden koşun isteklerinizi geliştirin diye pilot olmaya karar verdim, THK bir eğitim açıyor-muş ben bundan yararlanmak istiyorum.” Şimdi bizim şirketi uçurmasını beklerken bir makina uçurmaya karar verdi. Bu risk var ama ideali-mizde umut vaat eden bir şirket var. Çalışanlarımıza umut yaratan bir şirketiz. Bunlar bazen bir bayi oluyor bazen başka türlü girişimci oluyor ama bunlar bizim neferimiz olmaya devam ediyor.

Murat Kolbaşı

Son iki yıldan beri ürün tasarımıyla ilgili ODTÜ tasarım bölümü ile çalışıyoruz. Bu yıl öğrenci projeleri için jüriye seçildim. Oraya gittim. Burada öz eleştiri yapmak gerekiyor. Burada özel üniversite temsilcileri var ve yapı çok değişiyor. Ben 1987 Marmara Üniversitesi mezunuyum. Okul ile bir dönem irtibatımız oldu. Işık Lisesi mezunuyum ve mezunlar derneğinde üç yıl çalıştım. Şirket içinde Murat Akdoğan'ın dediği gibi kişilerin yüksek lisans yapmaları için veya lisans programlarına yönlendirmek için bazı destekler verdik ama ODTÜ'de yaşadığım birkaç iyi şeyi söylemek istiyorum. Son dönemde üniversitelerde özellikle de özel üniversiteler ve şirketlerde değişim var. Ben şahsen akademi ile pratiğin mütemediyen birbiri ile zıtlaşmasına çok gördüm. Ama bu durumun son dönemde çok azaldığını görüyorum. Burada özel üniversitelerin etkisine değinmeden geçemeyeceğim. Bugün Koç, Sabancı zaten ticari faaliyetleri sonucunda bir yere gelen aileler, dolayısıyla eğitimle ticaret aynı şey değil ama aslında bir bakkal dükkanı ile kusura bakmayın bir ülke yönetmek arasında çok fark yoktur. Her şeyin bir mantığı var ve doğru kurulduğunda her şey doğru çalışıyor. Dolayısıyla holdingi doğru kuran aklın üniversiteyi doğru kurma ihtimali çok yüksek. Dolayısıyla bir araya geldiğimizde ODTÜ'de tasarımda yani bir holdingin bir şirketin tasarımında çalışmış öğretmenler var. Bizim en son çıkarttığımız bir cezve ürünü Türk tasarımcıya ait. ODTÜ mezunlarına daha kolay oluyor her şeyi anlatmak. Daha önce yurtdışı ile çalışıyorduk o bakımdan son dönemde değişim olduğunu düşünüyorum. Burada üniversitelerin de özel şirketlerin de ortayı bulmak anlamında adım attığı düşünüyorum.

Murat Akdoğan

Burada aklıma gelen bir şey var tahmin ediyorum iki yıl sene önceydi Koç Üniversitesi'nde bir panele dinleyici olarak katıldım ve çok beğendim. Burada şunu da belirtmeliyim, MBA yüksek lisansı yapmadım ve 1988'den beri içimde kalan bir ukdedir. Burada bir handikap gördüm, o zaman Koç Üniversitesi'nde Türkçe MBA yok idi şimdi var mı bilmiyorum. Bence bu önemli bir dezavantaj, yani Türkiye'de Koç gibi bir üniversite MBA programını sadece İngilizce veriyor. Sabancı Üniversitesi'nde var mıdır bilmiyorum. Ama sormak istiyorum.

Dr. Melsa Ararat

Biz de Girişimci Geliştirme adı altında bir program yürütüyoruz. Yüksek Lisans ile özdeş değil elbette daha çok yeni küçük girişimcilerin 1,5 ay kampa çekilerek kendilerinin iş planlarını iyileştirmesini hedefliyor. Ama değiştirdiğiniz önemli bir konu.

Dinleyici

Cebeci Plastik adına buradayım. Bir Vakıf Üniversitesi'nden İngilizce İşletme bölümünden mezun oldum. Şu anda İstanbul Üniversitesi'nde Türkçe MBA yapmaya başladım. Bunun nedeni aldığım İngilizce işletme eğitim ile iki yıldır kendi şirketimizde çalışıyorum ve bazı kavramları Türkçeleştiremiyorum. Şirkette arkadaşlarla bir araya geldiğimizde bir konu başlığından bahsediyorlar ve ben bunu bilmiyorum. Ancak içeriği ortaya çıktığında ben bunu biliyordum ve İngilizcesi de söyleydi diyebiliyorum. Şimdi bu eksikliği gidermek için Türkçe yüksek lisans yapıyorum.

Dr. Melsa Ararat

Dikkat ederseniz panelistler de ara ara hep İngilizce bir kelime kullanıyor ve sonra Türkçe'si neydi diye bulmaya çalışıyorlar. Bilgi, üretildiği kültürün dilinde kavramlaşıyor.

Dinleyici

Ürünü sonuçta iyi tanıtmak lazım, ürün de şu anda görüldüğü kadarıyla ürün olarak algılanmıyor olabilir. Bir KOBİ oraya birisini katılmak için gönderdiğinde düşünebiliyor musunuz oraya zar zor aldığı en değerli varlıklardan birisini belirli bir zamanını orada har-

catacak. Programın şeklini bilmiyorum ve onun için tam bir yorumda bulunmak istemiyorum. Ama o aldığı en değerli kişisi şirkette zaman geçiremeyecek. Bunu farklı bir şekilde getirmek lazım. İngilizce, Türkçe olayında Türkçe'ye pek katılamıyorum. Elbette katılımcıların miktarını etkileyecektir ama sonuçta daha nitelikli olarak yetiştirecek ortam önemlidir diye düşünüyorum. Belki de sanayinin söylediği daha değerlidir.

Murat Kolbaşı

Bir şeyi düzeltmek istiyorum. Şimdi KOBİ'lerden bahsediyoruz. İngilizce eğitimi alan kişinin zaten alamaması diye bir problem yok. KOBİ'lerde kaç tane İngilizce bilen MBA'yi anlayabilecek kişi bulunuyor. İngilizce'ye karşı bir insan değilim. ABD'de kalmışsanız 10 yıl arada bir İngilizce kaçıyor ağızınızdan. Arzum 1988'de Güney İthalat A.Ş. adı ile tanınan ve Tahtakale'de Marpuççular Caddesinde kepenk indirip kaldıran bir şirketti. Bundan iki yıl önce şirkette lisan bilen ben dahil üç kişiydik. Bugün Arzumda 110 kişi var ve İstanbul merkezli bir şirket ve 1966 senesinden beri marka tescilli. Orta ölçekli bir KOBİ'ye döndüğünüzde bakalım kaç kişi İngilizce biliyor. Bildiğim bir şey var, Anadolu'ya çok çalışmış bir insanım, hemen hemen Güneydoğu Anadolu hariç tüm Türkiye'yi dolaşmış birisiyim, orada Kahramanmaraş, Antep'de sanayicilere gittiğiniz zaman lisan bilen sayısı çok düşüyor. Yani İngilizce burada sıkıntı oluyor. İster istemez ayırım yapmamız gerekiyor Türkiye'de.

Dr. Melsa Ararat

Elbette burada eğitimde kullandığımız kitapların, kaynakların Türkçe olması gerekiyor. O da bizim üretkenliğimizle doğru orantılı. Bunun bir çözümü kurslar.

Dinleyici

Öncelikle eğitim konusu ile ilgili birkaç şey söylemek istiyorum. MBA programında İngilizce Türkçe ortak bir program oluşturulsa hiçbir problem kalmaz bence. İngilizce ağırlık dışarıya iş yapan KOBİ'ler, diğeri de yurt içinde pazar payı kapmaya çalışan KOBİ'ler için faydalı programlar olabilir. Murat Akdoğan'a da bir sorum olacak. Yolsuzluk denetiminden bahsettiniz bunu biraz açabilir misiniz ve bu

yolsuzluk denetimi şirket içinde güvensizlik ortamı yaratıyor mu yoksa bu yolsuzluk denetiminin oluşturduğu kontrollü bir güven ortamı mı var?

Murat Akdoğan

Prensip şu; güvenmediğimiz insanlarla çalışmıyoruz. Güven üzerine hiç çalışmıyoruz. Yönetici olarak güvenme lüksümüz yok. Yöneticinin şüpheli yaklaşım göstermesi gerektiğine inanıyorum. Şimdi bu bir tespit, ABD’den bir örnek verdim. Siz de Türkiye’yi düşünün, hemen herkes bunu yapıyor. Ben kendi arkadaşlarım arasında bunu yaşayan bir sürü insan biliyorum. Şimdi konu şu; biz, insanların yaptığı yolsuzluğu yakalayalım diye bir düşünceye sahip değiliz. Çünkü yakalama maliyetinin engelleme maliyetinden saha fazla olduğunu biliyoruz. Dolayısıyla yolsuzluk eğilimi gösteren insanların bu tür sonuca ulaşmamalarını sağlamak, bu riski almamalarını sağlamak, ve sonuç olarak da insanların zayıf yönlerinin bastırılması güçlü yönlerinin ortaya çıkarılması prensibi var. Amacımız yakalamak değil. Amacımız engellemektir. Düşünce şeklimiz “nerelerde yolsuzluk yapılabilir?”dir. Yani “ben olsam nerede yolsuzluk yapabilirim” diye düşünüyoruz. O işten sorumlu insanlar olası noktaları önceden görüp oralara özel sigortalar yerleştiriyor. Bu sigortalar insanlara anlatılıyor.

Ben size kendi başımdan geçen bir örneği anlatayım. Finansman müdürümün eşi başka bir şirkette çalışırken para kaybetti. Finansman müdürüm geldi. Böyle bir durumumuz var, orta vadede ödeme planı içinde bir borç verir misiniz dedi. “Elbette” dedim. O birimden sorumlu arkadaşı çağırdım, “finansman müdürünü hemen birinci derece risk grubuna yükseltelim, şu şu çalışmayı yapacaksınız” dedim. Yarım saat sonra iki gözü yaşlı şekilde geldi bana, “bana güvenmiyor musunuz?” dedi. Yanıtım şu oldu: “Güvenmesem para işini sana vermem, seni bir dakika orada tutmam. Ben güven üzerine iş yapmıyorum. Sen risk grubuna yükseldin çünkü sıkıntın var. Dolayısıyla ben tedbirlerimi alıyorum. Sana güvenmesem seni orda tutmam, ama sana güveniyorum diye de bunu yapmaktan uzak duramam. Sen de bir firmanın finansman müdürü olarak benim gibi düşünmek zorundasın.” Hemen hepimizin şirketinde yolsuzluk oluyordur. Bu kadar yolsuzluk yönetimi yapmamıza rağmen şirketimizde yolsuzluk

yok desem yalan olur ki yakaladığımız için söylüyorum bunu. Demek ki bu tür kaynaklarımızın, gelirimizin yok yere harcanmaması için bunu bir sistematik hale getirmemiz lazım.

Adnan Akan

Bence esas nokta bu yolsuzluk ve hile. Çünkü belki yolsuzluk daha aşırıya kaçan bir anlamda ifade edilebilir ama hile, para çalma gibi konularda iki tip denetim vardır. Bir tanesi “ortaya çıkarıcı” bir tanesi de “önleyici”dir. Anladığım kadarıyla Baymak’taki de önleyici bir denetim sistemi ki esas olan da bu. Sizin yolsuzluk denetimi yapıyorum deyip de hiçbir şey yapmıyorum demenizin bile önleyici yanı vardır. Dolayısıyla esas olan denetimde bu tip konularda önleyici sistemi ortaya koyabilmek çünkü olan olduktan sonra cezalandırmmanın dışında ortaya çıkarmanın çok faydası olmayacaktır. Tüm teori önleyici altyapıyı çıkarmakta yatıyor.

Dinleyici

Murat Akdoğan ve Murat Kolbaşı’ya sorum olacak. Kurumsallaşma süreci için bir ihtilal yapmak gerekli mi? Bunları yaşadığınız için soruyorum. Bu ihtilal kanlı mı oluyor kansız mı?

Murat Akdoğan

Bizim kurumsallaşma sürecimiz oldukça zor oldu. Şirketimiz battı. Bu arada bir şey eklemek istiyorum, şirketlerin çoğu büyürken de batabiliyor. Özellikle hızlı büyüme sürecinde batılıyor. Girişimciliğin yetmediği bir noktaya gelindiğinde girişimcilikten onu destekleyen yöneticilik noktasına ulaşılmadığı zaman batılıyor. Bizim şirketimiz de battı. Çok iyi bir girişimci patronumuz vardı. Tabi küçük bir şirketi orta ölçekli bir şirket haline getirdi. Büyük noktasına taşıma sürecinde yönetim süreçleri yetersiz kaldı. Planlama, organize etme, yönlendirme, denetleme süreçleri yetersiz kaldı ve şirket sıkıntıya girdi. Bizim yönetime geçişimiz oldu benim avantajım da aslında şirketin batmış olması oldu. O bir fırsattı ama o şirketin batışı onların da lehine oldu. Çünkü bildim bileli o şirket 14 bankanın elinde yaşamasını devam ettirmeye çalışıyordu. Oysa yeni Baymak 5-6 sene içinde bankalara para satar hale geldi. Buradaki fark girişimciliğin yönetim anlayışı ile bütünleşmesidir. Onlar sıkıntıdan kurtuldular,

borçlar ödendi ve iyi bir servet elde ettiler ben de patron oldum. Buradaki hata onların şirketi iyi yönetememesinden kaynaklandı, kötü girişimci olduklarından değil.

Murat Kolbaşı

Bu değişim için 1997’de reorganizasyon deniyordu. Bu kelime biraz unutuldu. Biz bunun adına “beyaz ihtilal” dedik ve ihtilal yaptık, doğrudur. Akrabaları ve yönetimi üzmemeye çalıştık, ama sonuçta ihtilal oldu. Biz ona beyaz dedik ama ihtilal mutlaka gerekiyor. Yani “böyle gelmiş böyle gitmez” demek kolay değil, bunun için bir ihtilal gerekiyor.

Dr. Melsa Ararat

Günün sonuna geldik ve gün boyunca pek çok konu konuştuk. Kurumsallaşmaya değişik perspektiflerden baktık ve değişik unsurlarını incelemeye çalıştık. Deneyimli yöneticiler konuştu, akademisyenler konuştu ve sizler görüşlerinizi paylaştınız.

Sanıyorum geldiğimiz nokta şu; şirketlerin kim oldukları, ne oldukları, nasıl rekabet ettikleri, hangi sektörde oldukları, şirketin nasıl kurumsallaşacakları ve nereden başlayıp nasıl devam edecekleri konusunda tek bir reçete yok.

Kurumsallaşmanın başlama ve bitme noktası yok ama şirketin kültürü ve kimliği gelişme süreçlerini belirliyor. Bu konuda, eğitim konusunda sizlerden gelen her geri besleme üniversitemiz için önemlidir. Hepinize teşekkür ediyorum ve şirketlerinizde başarılar diliyorum.



**İSTANBUL
SANAYİ ODASI**

Meşrutiyet Cad. No:118 Tepebaşı İSTANBUL

Tel: (212) 252 29 00 / 310 – 311 • Faks: (212) 249 50 07 • e-posta: kobi@iso.org.tr

İSO Yayın No: 2005 / 11 • ISBN: 975-512-999-5