

## Melsa Ararat röportajı

### **Kurumsallaşma nedir?**

Kurumsal olma sözlükte ‘davranış, düşünüş, inanış biçiminin toplumca değer verilen kalıplara dönüşmesi süreci’ olarak açıklanıyor. Kurumsal olan süreklilik taşıyor ve sürekliliği sağlayacak şekilde yapılır. Başka bir anlatımla kurumsallaşma, ‘bir karaktere sahip olma ve bu karakteri ifade etmek için tanımlanmış bir organizasyonel yapının varlığı’ olarak açıklanabilir. Bir kişinin karakter sahibi olması; davranışlarının, kendi değerleri ve ilkeleri ile uyumlu olmasıdır. Bir şirketin karakter sahibi olması, yani kurumlaşması ise davranışlarında ve yönetim biçiminde kendi ilkelerine ve kurallarına bağlı kalma ve tutarlı olma yetkinliğini geliştirmesi olarak açıklanabilir. Dahası bu ilke ve kuralların toplumca değer verilen ilke ve kurallar olması gerekir.

### **O zaman kurumsallaşmak için kuralı ve tutarlı olmak gerekir...**

Tabii, ama bunun altını doldurmak lazım. Kurumsallaşma süreci, bir şirketin rekabetçi bir ortamda, yasalara uygun olarak, kendi saptadığı ilkeler ve değerler çerçevesinde varlığını sürdürmesini sağlayacak bir yönetim yapısına kavuşması ya da böyle bir yapıyı hedeflemesidir. Başka bir anlatımla kurumsallaşma şirketin uzun dönemli olarak varolmasını, değer yaratmasını, kar etmesini sağlayacak şekilde davranması, yönetilmesi ve organize olmasıdır.

### **Uzun dönem derken, kişilerden bağımsız bir yapıdan mı bahsediyoruz?**

Şirketlerin geniş kapsamda faaliyet gösterebilmeleri, büyümeleri için finansal kaynaklara ihtiyaçları var ama sermaye koyan her kişinin iyi bir yönetici olduğunu varsaymak doğru değil. Dolayısıyla kişilerden bağımsızlık, yani yönetim süreçlerinin sermaye koyanlardan ayrı olarak yapılandırılması ve şirketin ihtiyaç duyduğu yetenekli insanların ortak sıfatı taşıyıp taşımadığına bakılmaksızın yönetimde karar sahibi olabilmesi kurumsallaşma kavramıyla iç içe düşünülmesi gereken konular.

### **Bir örnek verecek olursak...**

Şöyle düşünün; bir kişi küçük bir şirket kuruyor. Şirket başarı gösterip büyüdüğünde, belli işlevleri yerine getirmek için uzman kişilere ihtiyaç duyulacak. Şirket sahibinin ve yakınlarının gerek duyulan bütün yeteneklere ve uzmanlığa sahip olması mümkün değil. Dahası ortak sayısı arttıkça her ortağın yönetimde yer alması zaten mümkün olmaz. Ortak sayısı artmasa bile daha büyük bir şirketi yönetmek için gereken deneyim kurucu ortaklarda olmayabilir. Bu durumda şirketin emin ellerde ve güven duyulacak bir yönetim tarafından yönetiliyor ve ortaklar tarafından da uygun yöntemlerle denetleniyor olması gerekir. Kişilerden bağımsız demekle bunu kastediyoruz. Şirketinin sürekliliği buna bağlıdır. Bu da kurumsallaşmanın bir parçasıdır. Ancak bu süreçte şirketin ilke ve değerlerine bağlılığın sürdürülmesi gerekir.

### **Kurumsallaşmanın Türkiye’de geçmişi nedir?**

Sanayileşme ile birlikte Türkiye’de pek çok şirket bu yolda adım atmaya başladı. Türkiye’de rekabet ortamı geliştikçe ve yasalar, kurallar işlerlik kazanmaya başladıkça kurumsallaşmanın önemi de arttı. Yasa ve kurallara uymama yolu ile rekabet avantajı sağlamak güçleşmeye başladı. Tabii her şirket için bunu söylemek doğru olmaz.

### **Hangi şirketlere aile şirketleri denir?**

'Aile şirketi' ile 'bir aile tarafından kontrol edilen şirket' ayrı şeyler. Aile şirketi, kurucuya kan bağı ile bağlı olan gelecek nesillere bırakılmak üzere kurulan ve bu amaçla yönetilen şirkettir. Yoksa, her kurucunun bir ailesi var; bu, şirketi aile şirketi yapmaya yetmez. Kurulan şirketin gelecek nesillere bırakılmasının düşünülmesi ve ailenin karakterinin, değerlerinin bu şirketin karakterine yansması ile ilgili bir niyetin olması o şirketi aile şirketi yapıyor. Öncelikle niyet ve ardından da, ailenin yönetimde etkin olması önemlidir. Aile bu etkisini yönetimde doğrudan yer almadan da gösterebilir. Gelişmiş ülkelerde aile şirketleri genellikle halka açılmazlar, zira kar amacı gütmeye dışında dikkate aldıkları amaçları ve ilkeleri vardır ve piyasa baskılarının bunu değiştirmesini istemezler.

### **Aileler tarafından kontrol edilen şirketlerinde ne gibi sorunlar yaşanıyor?**

Ailede herkes birbirine güvendiğinden dolayı kontrol sistemleri oluşturmaya ihtiyaç duyulmuyor. Karşılıklı güven ortamı içinde ilke, politika ve prosedür belirlemeye gerek görülüyor. Örneğin şirketin adına seyahat edecek kişinin o seyahatte ne kadar para harcayacağı konusunda bir kural koyulmayabiliyor. Sonuçta o kişi kızınız, oğlunuz, amcanız oluyor. Ama şirket büyüyüp işin içine profesyoneller de girmeye başlayınca o zaman bu gayri resmi yönetim yetersiz kalmaya başlıyor. Birtakım kurallar koyma gereğini hissediyorsunuz.

### **Kuralları koyduğunuzda sorunlar çözülüyor mu?**

Kuralları uygulama noktasında bazen eşit davranılmıyor. Kan bağından dolayı güven duyduğunuz kişilerle diğer çalışanlar arasında aynı kuralların uygulanmasında ayırım başlıyor. Aynı şekilde ücretlendirme, üst kademelere çıkma, fırsatları değerlendirme gibi konularda da bir ayırım gözetildiği zaman da o şirket, yetenekli ve hırslı profesyoneller için cazip olmaktan çıkıyor. Böylece şirket için bir rekabet dezavantajı doğuyor.

### **Bu kapsamda yönetici ve diğer çalışanların seçimi nasıl yapılmalı?**

Yönetici seçimi sadece güvene dayalı olarak yapılmamalı. Kızınıza, kardeşinize, dayınıza güvenirsiniz ama bu demek değildir ki şirketi en iyi yönetecek kişiler onlardır. Yöneticilerin seçiminde, kuralların oluşturulması ve uygulanmasında, fırsatların dağıtılmasında önemli olan nokta, yeteneğin önemli bir kriter olarak değerlendirilmesidir.

### **Kurumsallaşmış ve kurumsallaşmamış şirketler arasındaki en temel fark nedir?**

En temel fark davranış tutarlılığı yani aynı durumlarda aynı şekilde davranabilmedir. Kurumsal şirketin nasıl davranacağını bilirsiniz. Örneğin bir kredi sözkonusu olduğunda, kurumsallaşmış şirketler için bunu almak kolaydır çünkü bu şirketin faaliyetlerini nasıl yürüttüğü açık bir şekilde bilinir. Kurumsallaşmış firmalar istikrarlıdır, belirli kurallar içerisinde davranır, davranışları tahmin edilebilir. Çalışanların haklarına saygılıdır, tedarikçilerin faturalarını zamanında öderler, hatalı mallarını geri alırlar, fiyatları makuldür, ürünlerinde kalite standartları vardır, teslimat tarihlerine uyarlar vs.

### **Şirket sahipleri kurumsallaşma adına kural koyarken neleri göz önünde tutmalıdır?**

Şirketlerin tabii ki ilkeleri ve kuralları olması gerekir. Ama bunda aşırıya kaçılmaması gerekiyor. Kurallar sonuç olarak karar vermeye yardımcı olmak için konulur. Hangi konularda kural koyulacağına karar vermek önemli. Hangi konuda kural koymalısınız ki bu kurallar hakikaten uygulansın. Hangi konuda ilke belirlemelisiniz ki belirli bir esnekliğiniz olsun. Ülkede istikrarın olmadığı durumlarda bu esnekliğin nerelerde, hangi konularda olacağı ve hangi konularda katı kuralların olacağı önemli bir konu.

### **Peki patronlar kurumsallaşmayı nasıl algılıyor?**

Kurumsallaşmanın kontrol güçlerini ve esnekliklerini azaltacağını düşünüyorlar ki haklılar. Kurumsallaşma kurucunun mutlak kontrolünü ve kararların keyfiyetini azaltır. Bu sebeple kurumsallaşmadan ürküldüğü kanısındayım. Girişimciler bütün kararları verme hakkını ellerinde tutmak arzusunda olabiliyor.

### **Kurumsallaşmada bir standardizasyondan söz edebilir miyiz?**

Hayır, söz edemeyiz. Her şirketin büyüme stratejilerine, kurucuların niyetlerine, o şirket ile ne yapmak istediklerine, şirketi nereye götürmek istediklerine bağlı olarak kurumsallaşma yolunda atılacak adımlar değişir. Ama genel olarak diyebiliriz ki kurumsallaşma mutlaka ve mutlaka yöneticilik mesleğinin – ki doktorluk, mühendislik gibi yöneticilik de bir meslektir- doğru icra edilmesiyle kolaylaşan bir süreçtir.

### **Peki kurumsallaşmanın olmazsa olmazları neler?**

Kurumsallaşmanın birinci koşulu, kayıt dışılığın ortadan kaldırılması, muhasebe ve finansal raporlama sistemlerinin oturtulmasıdır. Şirketlerin birinci sorumluluğunun yasalar çerçevesinde ve adil ticaret ilkelerine bağlı kalarak kar etmek olduğunu dikkate alırsak şirketin finansal durumunun yakından takip edilebilmesi şirkete sermaye koyanlar ve geçimini şirketten sağlayanlar için çok önemli. Şirketin durumu ile ilgili raporların yöneticilere zamanında ulaşması yetmez, yöneticilerin bu raporları anlayabilmesi ve yorumlayabilmesi gerekir. Dahası yöneticiler bu kararların sorumluluğunu taşımalı, hesap vermeyi bir görev olarak kabul etmelidirler. İcra ve denetimin ayrışması bu açıdan çok önemli. Bundan sonraki adım da şirketlerin değer yaratma sürecinde en önemli unsur olan insan kaynaklarının, o sürecin bir parçası olarak dikkate alınması. Onların teşvik edilmesi, haklarının korunması, kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar sunulması...

### **Kurumsallaşma global dünyada yer almak isteyen şirketler için zorunlu bir kavram değil mi ?**

Özellikle AB ile entegrasyon sürecinde şirketlerin bazı kurallara uyması zorunlu hale geldi. Globalleşmeyle birlikte ticari pazarların artması şirketlerin kurumsallaşma sürecini hızlandırmalarına yol açtı. Örneğin Avrupalı alıcı artık, alışverişte bulunduğu şirketin kayıt dışı faaliyetinin olmamasını, kalitenin mükemmel olmasını, çevreye zarar vermeden üretim yapılmış olmasını ve çalışma koşullarının insan onuruna yakışır olmasını talep ediyor. Aksi takdirde o firmanın ürününü almıyor. Güney Afrika'daki ırk ayrımı döneminde Güney Afrika'da faaliyet gösteren şirketler rejimi desteklemekle suçlandıklarından dolayı elmaslarını dünya piyasalarında satmakta çok zorlanmıştı. Müşteriye bu güveni vermek ise şeffaf olmaktan geçiyor.

### **Kurumsallaşmada sürdürülebilirliğin devam ettirilmesi için nasıl bir yol izlenmeli?**

Bunun için mutlaka ve mutlaka şirketin yeniliklere açık olması gerekir. Örneğin mücevher sektöründe yeniliklere açık olmak; sanatsal duyarlılık, tasarım gücü ve müşterilerin, yani toplumun beğenisindeki ve değerlerindeki değişimleri yakından izlemekle mümkün. Sonunda takı zorunlu bir ihtiyaç malı değil. Bunu başarmak için de gerçekten yetenekli, yaratıcı insanlara ihtiyaç var. Yetenekli ve usta insanların dünyanın her yerinde iş bulabilecekleri hesaba katılarak onları cezbedecek koşulların sunulması ve şirkete olan sadakatlerinin sürdürülebilmesini sağlayacak çalışmaların yapılması dikkate alınması gereken konuların başında gelmeli.

----Kutu----- Kutu ----Kutu ----

**Melsa Ararat kimdir?**

ODTÜ Kimya Mühendisliđi mezun oldu. Yüksek lisansını aynı alanda, doktorasını ise Yönetim Bilimleri alanında “Organizasyon ve Strateji” konusunda yaptı. Türkiye’de adım attığı çalışma hayatına Hollanda, Singapur, Belçika, Japonya gibi ülkelerde devam etti. Origin, Philips gibi şirketlerde üst düzey yönetici olarak çalıştıktan sonra Sabancı Üniversite’si çatısı altında akademik hayata geri döndü. 2003 yılından beri TÜSIAD’ın katkılarıyla kurulan Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu Direktörü olarak görev yapıyor. Yönetim Bilimleri Fakültesinde İş Stratejisi, İş Etiđi ve Kurumsal Yönetim dersleri veren ve Dünya Bankası Kurumsal Yönetim Araştırma Ağı koordinatörü olan Ararat Londra’da yaşıyor.