

## SORULAR

--- Türkiye'de faaliyet gösteren işletmelerin büyük çoğunluğu KOBİ niteliğinde. Maalesef bunlar aile şirketi. Kurumsallaşma aile şirketi yapısından, patron yöneticiden kurtulup profesyonel yöneticiye geçmek mi?

MELSA ARARAT: Öncelikle şirket ortaklarından bazılarının yönetimde yer almasının bir olumsuzluk olarak görülmemesi gerektiğini söylemeliyim. Ortak vasfı taşıyıp da birbirleriyle akraba olan kişilerin bir şirketin yönetim kurulunda yer alması bence kurumsallaşmaya engel değil. Önemli olan yönetimde yer alan ortakların yönetim yetkilerini diğer ortaklar aleyhine ve kendilerine haksız imtiyaz sağlayacak şekilde kullanmaması, yani ortak ve yönetici rollerini birbirine karıştırmaması. Tabi yönetimde yer alacak ortağın şirketi yönetecek yetkinlik ve yetenekte olduğunu varsayarsak.

--- Kurumsallaşma konusunda Türk işletmelerinin temel sorunları nedir? Türkiye'de kurumsallaşma kültürüne bakış nasıl?

MELSA ARARAT: Kurumsallaşmadaki en önemli sorunumuz esasında genel bir sorun: kuralların belli olduğu, herkesin kurallara uyduğu, yasalarla belirlenmiş hak ve sorumluluklara saygı gösterilen, hak ihlallerinin hesabının sorulabildiği bir toplumal yaşama henüz uzağız. Ortaklar çıkarlarını ve haklarını korumak için tüm yetkiyi ellerinde buldurmaları gerektiğini düşünüyorlar. Yönetimin denetlenebileceğine, hesap sorulabileceğine inanmıyorlar. Bu hukuk sistemimizle ilgili bir sorun. Hesap sorma ve hesap verme kültürümüz çok zayıf. Ne hesap sormayı iyi beceriyoruz, ne de hesap vermeyi. Bu nedenle denetleme mekanizmalarımız pek iyi çalışmıyor.

KOBİler daha kısıtlı kaynaklarla çalıştıkları için denetim ve kontrol sistemleri kurmanın maliyeti de caydırıcı olabiliyor. Bir gerçeklik olarak kayıt dışılık kurumsallaşmanın önündeki en önemli engel. Şirket oyunu kurallara göre oynamıyorsa, yani yasalara uymuyorsa, aileye sadakat göstermesi için bir sebep olmayan bir profesyonel yönetici ortaklar için risk taşıyor. Ya yönetici de haksız kazanca ortak olacaktır, yada ortaklar için bir tehdit unsuru olmaya devam edecektir.

Kısacası kurumsallaşma süreci demokratikleşme, hukuk toplumu olma süreci ile paralel geliyor. Devletimiz ne kadar iyi yönetiliyorsa şirketlerimiz de o kadar iyi yönetiliyor.

--- Küresel rekabette kurumsallaşmanın işletmelere sağladığı avantajlar neler? İşletmeler için bir reçete, sihirli bir değnek mi? Örneğin KOBİ'lerin temel sorunu olan finansman ihtiyacının karşılanmasında kurumsallaşma ne tür avantajlar sağlamaktadır?

MELSA ARARAT: Dış finansman sağlamanın en önemli koşulu finansal raporların güvenilirliğidir. Kredi veren kuruluşlar ancak uluslararası muhasebe standartlarında hazırlanmış ve denetlenmiş finansal raporlara dayanarak şirketin kredibilitesi konusunda fikir sahibi olabilirler. Aksi halde kredi riskini ortakların yada şirketin mal varlıklarını ipotek ederek yönetirler. Türkiye'de KOBİ'ilerin durumu budur. Oysa bu uygulama anonim şirket kavramının ruhuna ve amacına aykırı. Mal varlığı ipotek edilen ortak tabi ki şirketin her adımında risklere kendisi karar vermek ve dolayısıyla işin başında olmak ister. Bence kurumsallaşmış bir şirketin en temel özelliği ilke ve standartların belirlenmiş olmasıdır. Bu ise kendisini ürün kalitesindeki tutarlılıkta, müşteri, tedarikçi ve çalışanlarla ilişkilerinde davranışlarının tahmin edilebilirliğinde gösterir. Şirketin değerini arttıran işte bu tutarlılık ve tahmin edilebilirliktir.

--- Türkiye'de faaliyette bulunan KOBİ'lere kurumsallaşma konusunda önerileriniz neler? En önemlisi, "aile şirketleri" kurumsallaşmaya sıcak bakıyorlar mı?

İlk önerim şirketin uluslararası muhasebe standartlarının benimsenmesi ve şirketin finansal raporlarının düzenli olarak yönetim tarafından değerlendirilmesinin sağlanması olacaktır. Kayıt dışılıktan vazgeçilmesi, kalıcı olmayacak haksız rekabet avantajlarına dayanmak yerine şirketin yetenek ve yetkinliklerine dayanan, adil ticareti esas alan bir yönetim anlayışının ortaklarca benimsenmesi gerekir. Bu ise yalnızca bir niyet ve iman meselesi değil, Türkiye'de yasa ve kuralların uygulanması, serbest rekabet ortamının daha etkin bir biçimde tesisi meselesidir. Rakabet zaten şirketleri kurumsallaşmaya zorlayacaktır. Bunun gerekliliğini önceden görenler yaşayacak, diğerleri ya el değiştirecekler ya da yok olacaklar.

--- İşletmeler için bir standart kurumsallaşma formülü var mıdır, yoksa kurumsallaşma işletmeden işletmeye, bölgeden bölgeye değişir mi?

MELSA ARARAT: Kurumsallaşmanın ilkeleri sınırlı değildir. Tüm ortakların haklarının eşit olarak gözetilmesi, şirket yönetiminin ortaklarca denetlenmesi, önemli kararlarda ortakların söz sahibi olduğu, yasa ve kurallara saygılı bir yönetimin ve rekabetçiliği esas alanın gereklilikleri bölgeden bölgeye değişmez. Ancak müşterilerle, tedarikçilerle ve çalışanlarla ilişkilerin bu çerçeveye nasıl oturacağı ve hangi ilişkinin nasıl yönetileceği tabii ki sektöre ve şirkete göre farklılıklar gösterecektir. Bu özde değil biçimde bir farklılıktır.