

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

# Şirketiniz Kime Ait?

Emre Doğru

11 EKİM 2019, CUMA



Bir şirketin varlık nedeni nedir? İlk bakışta basit gibi görünen bu soruya günümüzde yeni cevaplar aranıyor. Bu arayışın temelinde şirketlerin sadece kâr amacı güden organizasyonlar değil aynı zamanda ekonomik, toplumsal ve siyasal hayatın birer aktörü oldukları fikri yatıyor. 181 uluslararası firmanın CEO'su tarafından temsil edilen Business Roundtable'ın ağustos ayında yaptığı açıklama ile alevlenen bu tartışmanın nereden kaynaklandığını ve nasıl sonuçlar doğurabileceğini anlamamız şart. Neden mi? Çünkü şirketlerin stratejik kararlar alırken hissedarlarının elde

edeceği değerin yanı sıra, başta çalışanlar ve toplum olmak üzere diğer paydaşların da faydasını gözetmesi gerektiğini savunan yeni bir anlayış geliyor. Bu da yönetim alışkanlıklarının ve kurumsal yapıların kaçınılmaz olarak değişmesi demek. Üstelik yöneticilerin bu değişimi vicdani bir sorumluluk değil yönetsel bir zorunluluk olarak değerlendirmelerinde fayda var. Zira kendilerine ve şirketlerine uzun vadeli olarak değer katmalarını sağlayacak başka bir yol görünmüyor.

## **Dengeleri Değiştiren Bir Açıklama**

Uluslararası iş dünyasının en önemli temsil kuruluşlarından ABD merkezli Business Roundtable, 19 Ağustos 2019 günü yaptığı açıklama ile birçok kişiyi hayrete düşürdü. İçlerinde JP Morgan ve Walmart gibi şirketlerin CEO'larının da olduğu 181 şirketin tepe yöneticisinin imzaladığı deklarasyon, kurumun bugüne kadar savunduğu kurumsal yönetimin anlayışını temelden değiştirdi. 1997 yılından beri yayınlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri raporunda devamlı olarak "hissedar önceliğini" vurgulayan Business Roundtable üyeleri, son açıklamayla bu bakış açısını terk ettiklerini duyurdular. Bundan sonra sadece hissedarların değil müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler ve toplumun da şirketlerinin en temel paydaşları olduklarını ifade ettiler. Bunun da ötesine geçerek bundan sonra şirketlerinin faaliyetlerinin bu paydaşlara değer katmaya odaklanacağı yönünde taahhütler verdiler. Özetle, hissedar yönetiminden paydaş yönetimine geçildiğini açıklamış oldular.

Business Roundtable'ın bu açıklaması iş çevrelerinde büyük yankı uyandırdı. Kapitalist sistemin zirvesi olarak görülen ve yönetim anlayışları hissedar kârlılığı üzerine kurgulanmış

CEO'ların diğer paydaşların şirketleri açısından ne kadar önemli olduğunu ilan etmeleri hem kuşkuya hem de tartişmalara neden oldu. Deklarasyona imza atan yöneticiler şirketlerinin sürdürülebilir başarısı için çalışanların, toplumun ve müşterilerin fayda sağlamasının ne kadar önemli olduğunu belirten açıklamalar yaptılar. Tabii bunu yaparken şirketlerin üretim, inovasyon ve istihdamın lokomotifi olduklarının da altını ızdılar. Dolayısıyla, serbest piyasa sisteminin temel ilkelerini sorgulamayan ancak bütün paydaşların ihtiyaçlarını karşılayan bir yönetim anlayışının toplumsal gelişme açısından çok önemli bir rol oynayabileceğini, bu gelişmenin de en nihayetinde kendi şirketlerinin faydasına olacağını söylediler.

Business Roundtable'ın açıklamasına tepkiler gecikmedi. Kurumsal Yatırımcılar Konseyi (*Council of Institutional Investors*), açıklamanın temelini oluşturan paydaş yönetim anlayışına karşı çıktığını ilan etti. Temel itiraz noktası ise çok açık: şirketler asıl olarak paydaşlarına değil, hissedarlarına karşı sorumludur. Konsey'e göre, şirketlerin üst yöneticileri ve yönetim kurulları, hissedarların uzun vadeli çıkarını gözeten bir yönetim anlayışından sapmamalı. Hissedarlara değer katarken diğer paydaşlara saygı göstermek mümkün olabilir. Ancak Konsey'in kendi ifadesiyle, "Herkes karşı sorumlu olmak, kimseye karşı sorumlu olmamak" anlamına gelir. Diğer mecralarda ifade edilen itirazlar ise, şirketlere sosyal sorumluluk verilmesi durumunda bir grup yöneticinin toplumun ne istediğini belirleyecek güce sahip olacağı argümanı üzerine kuruldu. Hatta başarısız yöneticilerin, paydaş yönetimi ve sürdürülebilirlik gibi bahanelerin arkasına saklanmaya çalıştığı fikri bile gündeme getirildi. Bu nedenle sadece hissedarlarına karşı sorumlu olan şirketlerin,

toplumsal fayda sağlamayı hükümetlere bırakması gerektiği; aksi taktirde sonucun hem şirketler hem de toplum açısından hüsrana olacağı iddia edildi.

Peki Business Roundtable'ın açıklaması gerçekten şirketlerin yönetim anlayışını değiştirecek kadar önemli ve samimi bir hamle mi? Bu soruya yanıt vermeden önce, bugüne kadar bu köprünün altından hangi sular akmış bir bakalım.

## **Bugüne Kadar Neredeydiniz?**

Şirketlerin toplumla ve devletle olan yakın ilişkisi muhtemelen bir çoğumuzun sandığından çok daha eskiye dayanıyor. Bugün hissedarların sermayelerini artırmak için faaliyet gösteren şirketlerin ortaya çıkışı aslında doğrudan doğruya ekonomik ve toplumsal ihtiyaçların karşılanmasından kaynaklanıyor. 17. yüzyıldan 19. yüzyıla kadar farklı coğrafyalarda faaliyet gösteren şirketlerin temel varlık nedeni, Avrupa ülkelerinin kolonyalist politikalarını uygulamaktı. 1602 yılında oluşturulan Amsterdam Borsasıyla beraber kurulan Dutch East India Company, kendi sabit sermayesi olan; bunun yanı sıra hisse ve tahvil sayesinde binlerce orta sınıf vatandaşın yatırımını çekerek sermayesini artıran ilk şirket olarak kayda geçti. Dönemin hükümdarları tarafından desteklenen bu organizasyonlar, ticaret yaptığı ülkelerde zamanla siyasi güç elde etmeleriyle de biliniyor.

Ancak bu şirketlerin bugün anladığımız şekliyle kapitalist birer yapı olduğunu söylemek doğru olmaz. Buldukları ülkelerde toplumun genel refahına katkı sağlayan, bunun karşılığında da devlet tarafından belli ayrıcalıklar tanınan girişimcilerin kurduğu organizasyonlar olarak

tanımlanabilirler. Bu organizasyonların yol, kanal, hastane ve okul inşa etmek gibi faaliyetler yaparak kraliyet imtiyaznamesi (*royal charter*) sayesinde sınırlı sorumluluk (*limited liability*) hakkını elde ettiklerini görüyoruz. Şirketlere tüzel kişilik sağlayan, bu sayede kurucuların risklerini şirkete yatırdıkları sermaye ile sınırlayan sınırlı sorumluluk kavramı, destekçileri ve muhalifleri tarafından günümüzde hararetli tartışmalara neden oluyor. Tartışmanın temelinde sınırlı sorumluluğa sahip şirket sahiplerinin, kendilerinden bağımsız bir tüzel kişilik olan şirketin topluma olumsuz etki etmesi durumunda şahsi olarak sorumlu olmamaları yatıyor. Destekçiler bunun girişimcilerin risk iştahını, dolayısıyla inovasyonu teşvik ettiğini söylerken muhalifler şirket sahiplerinin hissedar getirisini toplumsal fayda da dahil olmak üzere her şeyin üzerinde tutmasına yol açtığını iddia ediyor.

1970’li yılların başından itibaren bu tartışmaya damgasını vuran hakim paradigma, Nobel ödüllü ekonomist Milton Friedman’ın sözleriyle özetlenebilecek “Şirketlerin tek bir sosyal sorumluluğu vardır, kaynaklarını ve faaliyetlerini en fazla kâr elde edilmesini sağlayacak şekilde kullanmak”tı. Bu fikir, ABD Başkanı Ronald Reagan ve Birleşik Krallık Başbakanı Margaret Thatcher tarafından politik bir duruş olarak benimsendi. Devletin piyasa ile toplum arasındaki ilişkileri düzenlemeyle ilgili rolü neredeyse sıfırlandı. “Kendi kendini regüle eden piyasa” bakış açısı ile piyasa oyuncularının serbest rekabet koşulları içerisinde en faydalı sonuçları getireceği, bunun da en nihayetinde toplumun genel refahını artıracığı düşünüldü.

Ancak bu bakış açısına karşı cılız da olsa bazı sesler çıkmaya başlamıştı. Prof. Klaus Schwab tarafından kurulan Dünya Ekonomik Forumu'nun 1973 yılında yayınlanan Davos Manifestosu'nda şu ifadeler yer aldı: “Profesyonel yönetimin amacı müşterilerine, hissedarlarına, çalışanlarına ve toplumlara hizmet etmek ve farklı paydaşların çıkarları arasındaki uyumu sağlamaktır.” ABD'nin birleşme ve satın almalar konusunda danışmanlık veren en prestijli hukukçularından biri olan Marty Lipton 1979 yılında yazdığı bir makalede “Yöneticiler ve yatırımcıların kısa vadeli hissedar getirileri yerine paydaşlara uzun vadeli olarak değer yaratmaları” gerektiğini iddia etti. Uluslararası yatırım kuruluşu BlackRock CEO'su Larry Fink ise 2018 Ocak ayında “şirketlerin varlıklarını artırabilmeleri için finansal performansın yanı sıra topluma katkı da sağlamaları gerektiğine” işaret etti.

Anlaşılan o ki Business Roundtable'ın açıklamasına gelene kadar, özel sektörün tepesindeki isimler toplumla ve devletle olan ilişkilerinin kendilerini bir darboğaza soktuğunu fark etmişlerdi. Ve serbest piyasa ekonomisinin temel ilkelerini zedeledikten sonra bir çıkış yolu arıyorlardı.

## **Kökeni Eskilere Giden Bir Tartışma**

Profesyonel hayatta bu gelişmeler yaşanırken akademik ve entelektüel çevrelerde de tartışma uzun süredir devam ediyordu. Edward Freeman 1984 yılında yayınladığı “Stratejik Yönetim: Paydaş Yaklaşımı” makalesi ile şirketlerin toplumlarla olan ilişkilerinde kurumsal sosyal sorumluluk ve paydaş yönetim teorilerini uygulamaları gerektiğini iddia etti. Freeman'ın yaklaşımı bugünkü tartışmalara zemin oluşturmakla beraber, konuya daha normatif bir açı getirdi.

Hissedar ve paydaşlar arasındaki çelişkiyi çözmek yerine, şirketlerin başarısının paydaşlarına sağladığı fayda üzerinden ölçülmesini önerdi.

Stratejik yönetim açısından toplumsal ilişkileri inceleyen en önemli çalışma ise 2006 yılında strateji disiplininin gurusu olan Michael Porter'dan geldi. Mark Kramer ile birlikte *Harvard Business Review* için kaleme aldıkları yazıda Porter, stratejik yönetimin temel amacı olarak tanımladığı şirketlerin rekabet üstünlüğünü sağlamak için toplumsal ilişkilerin çok önemli bir rol oynadığına dikkat çekiyordu. Porter'ın şirketlerin toplumsal sorumluluğunu vicdani ya da ahlaki bir temelden çıkarıp ticari başarıları için gerekli şartlardan biri haline getirmesi tartışmaya yeni bir boyut getirdi. Başarılı şirketlerin sağlıklı ve müreffeh bir topluma ihtiyaç duyduğunu, zira üretken bir işgücü için eğitim ve sağlık hizmetlerine, su ve enerji kaynaklarının etkin kullanılmasına ve rekabetçi bir piyasa ortamının sağlanması için de regülasyonlara gereksinim olduğunu belirtti. Toplumun ekonomik gelişmişliğinin sağlanması, istihdam yaratılması ve inovasyon için ise şirketlerin elzem olduğunu ifade etti. Dolayısıyla özel sektör, kamu kurumları ve toplum arasındaki bu karşılıklı bağımlılık dengesinin iyi kurulması gerektiği argümanı stratejik yönetim disiplinine girmiş oldu.

Bugün akademik dünyada karşılığını bulan bu tartışma, piyasa dışı çevre (*nonmarket environment*) olarak tanımlanıyor ve dünyanın en prestijli üniversitelerinin MBA bölümlerinde okutuluyor. Bunda şaşırtıcı bir durum yok. Piyasa aktörleri olan müşteri, tedarikçi ve rakiplerin yanı sıra piyasa dışında yer alan vatandaşlar, kamu kurumları, iş örgütleri, sivil toplum kuruluşları ve medya gibi aktörlerin şirketlerin finansal performansını doğrudan etkilediği artık

birçok araştırma ile kanıtlanmış durumda. Bir piyasada faaliyet gösterebilmek için o piyasada yer alan şirketin kendi faaliyetlerinden etkilenen paydaşların desteğini alması gerektiği bugün artık bilimsel geçerliliği olan bir önerme olarak kabul ediliyor. Dolayısıyla geleceğin yöneticileri açısından şirketlerin piyasa dışı çevrelerini nasıl yöneteceklerinin eğitimini almaları artık bir lüks değil, zorunluluk haline gelmiş durumda. PwC tarafından bu yıl 22.'ncisi düzenlenen Küresel CEO araştırmasına göre aşırı regülasyon, politik belirsizlik, iş gücündeki kapasite eksikliği gibi konular şirketlerin finansal performansını etkileyen en önemli faktörler olarak öne çıkıyor. Bu sonuçlar Porter'ın dikkat çektiği şirketlerin rekabet avantajı için ihtiyaç duyulan politik ve toplumsal dinamikleri ne kadar da anımsatıyor, değil mi?

Peki on yıllardır gerek iş çevrelerinin gerekse araştırmacıların kafasını meşgul eden ama bugüne kadar uygulayıcılar tarafından gündeme alınmayan bu konu, nasıl oldu da Business Roundtable'ın stratejik pozisyonunu değiştirebilecek kadar önem kazandı? Bu soruya cevap bulmak için bugün iş dünyasının karşı karşıya olduğu sorunları yakından incelememiz gerekiyor.

## **Yeni Şartlar Yeni Bakış Açıları Gerektirir**

“Dünyanın en büyük uluslararası firmalarının CEO'ları, hissedarları önceleyen yönetim anlayışlarının toplum üzerindeki olumsuz etkilerini görüp nedamet getirerek bu açıklamayı yaptı” demek pek gerçekçi olmayabilir. O nedenle iş dünyasının kendi yarattığı sorunlarla nasıl başa çıktığına yine iş dünyasının bakış açısından cevap aramalıyız. Şirketlerin paydaş ilişkilerini kurumsal stratejilerinin ve iş



modellerinin temel ögesi haline getirmelerinin arkasındaki temel neden aslında oldukça pragmatik: Başka türlü rekabet avantajını korumaları ve finansal performansı artırmaları mümkün değil. Dolayısıyla bu dönüşümün arkasında hayatın ve iş dünyasının gerçeklerini doğru analiz eden, sezgisi kuvvetli yöneticiler var.

Peki bu dönüşümü zorunlu kılan şartlar neler? Şirketler özellikle müşteri ve çalışanlarının değişen talepleriyle karşı karşıya kalmış durumdadır. Her yıl güven üzerine yapılan araştırma Edelman Trust Barometer'a göre 2019 yılında "Şirketler hem kâr elde edip hem de faaliyet gösterdikleri toplumların ekonomik ve sosyal gelişimine katkı sağlayabilirler" diyenlerin oranı geçen yıla göre sekiz puan artış göstererek yüzde 73'e çıktı. Yine aynı araştırmaya göre, "CEO'lar hükümetlerden herhangi bir baskı görmeden de pozitif etki yaratacak değişim programlarına liderlik etmeliler" diyenlerin oranı 11 puan artarak yüzde 76'ya ulaştı. Yani genel kamuoyu, şirketlerden sosyal ve siyasi konularda aktif rol almasını ve toplumsal kalkınma için ellerini taşın altına koymalarını bekliyor. Özellikle yeni nesil çalışanlar ise kendi şirketlerinin birçok alandaki faaliyetlerini sorgulamaya başlamış durumda. Örneğin Google, Amazon, Twitter gibi küresel teknoloji şirketlerinde cinsiyet eşitliği ve çevre politikası gibi konularda CEO'lar üzerinde baskı kuran çalışanlar artık sosyal medyadan örgütlenip ofislerde protestolar düzenleyebiliyorlar. Yetenekli çalışanları işe almanın ve şirkette tutmanın önemini çok iyi bilen yöneticiler ise "kurumsal aktivizmi" bir iletişim stratejisi olarak uygulamaktan çekinmiyorlar.

Yöneticileri düşündüren diğer bir gelişme ise toplumsal ihtiyaçların karşılanamaması dolayısıyla artan muhalif hareketlerin hedef olarak özel sektörü seçmeleri. Özellikle çevre krizi ve gelir dağılımında eşitsizlik konularında mevcut ekonomik sistemin çözüm üretmekte yeterli olmadığına dair geniş bir toplumsal mutabakat oluşmuş durumda. Oxfam'ın araştırmasına göre dünya nüfusunun yüzde 1'inin toplam servetin yüzde 35'ine sahip olması bunun en önemli kanıtı olarak gösteriliyor. Ortaya çıkan bu sosyal dalgayı iyi sezen siyasetçiler ABD'de olduğu gibi her ülkede popülist söylemler geliştiriyorlar ve ticarete kısıtlamalar getiren politikalar uygulayabiliyorlar. Ayrıca başta teknoloji olmak üzere birçok sektörün daha sıkı regülasyonlarla düzenlenerek payına düşen vergiyi ödemesi konusundaki itirazlar da daha yüksek sesle dile getiriliyor. Özetle, kapitalist ekonomik sistemin temel ilkelerinin yeniden tartışıldığı ve devletlerin daha müdahaleci bir piyasa anlayışına yöneldiği bir dönemin içindeyiz.

CEO'lar açısından artık göz ardı edilemeyecek kadar açık olan bu işaretlere karşı şirketlerin alacağı önlemlerin ilk adımı olarak Business Roundtable'ın açıklamasını değerlendirebiliriz. Peki bu konu bir açıklamayla halledilebilecek kadar kolay mı?

## **Dönüşme Hazır mısınız?**

Dünyanın en büyük şirketlerinin liderlerinin, kendilerine kâr maksimizasyonu dışında hedefler de belirlemiş ve bunu tüm dünyaya duyurmuş olmaları kuşkusuz önemli bir adım. Ancak iş bu açıklamayı yapmakla bitmiyor. Artık şirketlerin faaliyetleri gerek kamu kurumları gerekse vatandaşlar tarafından sürekli gözetim altında tutuluyor. Teknoloji

sayesinde şeffaflık ve hesap verebilirliğin kriterleri yakından takip ediliyor. Küçük bir sosyal medya paylaşımının çığ gibi büyüyerek milyar dolarlık markaların itibarına zarar verebildiği bir dönemdeyiz. O nedenle bundan sonra topluma ve diğer paydaşlara da değer katacaklarını taahhüt eden CEO'lar aslında büyük bir risk de almış oluyorlar. Çünkü söylem ile eylem arasında oluşacak farkların tespit edilmesi oldukça kolay. PR çalışmaları ile oluşturulan cilalı imaj devri bitti. Döndük dolaştık, Ziya Paşa'nın "Âyinesi iştir kişinin lafa bakılmaz" sözüne geldik.

Farkındalar mı bilmiyorum, ama bu yola çıkan yöneticiler aslında büyük bir dönüşüme liderlik etmeyi de göze almış olmalılar. Peki hangi alanlarda dönüşüm yapmak gerekiyor ki söz konusu taahhütler kağıt üzerinde kalmasın? Bunu üç ayaklı bir çerçevede yanıtlamak mümkün: Kurumsal strateji, kurumsal yönetim ve kurumsal kültür. Gelin bunları inceleyelim.

**Kurumsal strateji** şirketin hangi hedefleri neden seçtiğini ve buraya giderken hangi yöntemleri kullanacağını tanımlıyor. Belirsizliklerin arttığı ve sosyal baskının yükseldiği bu dönemde strateji tayin etmek gittikçe güçleşiyor. Bugünden yıllar sonrasını tayin edebildiğimiz stratejik planlama ekolü artık geçerli değil. Bugüne kadar hissedarların kârını maksimize etmek şirketlerin ana yönelimini belirliyordu. Eğer Business Roundtable üyeleri açıklamalarını uygulamak istiyorlarsa, bundan sonra ise strateji tartışmaları üç ana ekseninde tayin etmeliler: a) şirketin ticari hedefleri b) toplumun faydası c) hükümetin kamu politikaları. Sürdürülebilir bir şirket stratejisi ancak bu üç ana sorunun cevapları doğru tespit edilir ve kesişme noktaları üzerine inşa edilirse başarılı olabilir. Üstelik bu soruların cevapları sabit

değil, zamanla değişiyor. Dolayısıyla CEO'lar kendi ticari hedeflerinin yanı sıra, toplumun ve hükümetin beklentilerini de sürekli gözlemlemek, değişen beklentilere göre de stratejilerini dinamik olarak revize etmek durumunda kalacaklar.

**Kurumsal yönetim** yapılarının da bu yeni stratejik yaklaşımın bir sonucu olarak gözden geçirilmesi kaçınılmaz bir sonuç olacak. Bugüne kadar hissedarları önceleyen organizasyon şemalarının değiştirilmesi gerekecek. CEO'ların yanıtlaması gereken önemli sorulardan biri şu: yönetim mekanizmalarında ve karar alma süreçlerine değer katacaklarını taahhüt ettikleri çalışanlar, müşteriler ve toplum kesimlerinden temsilcileri de dahil edecekler mi? Eğer evetse, bu yeni yapılanmaya karşı direnç gösteren aktörlerin tepkilerini nasıl yönetecekler? Peki günümüzde git gide daha fazla tartışma konusu olan kendi tazminatlarını ve bonus paketlerini de tartışmaya açacaklar mı? Bu sorulara verilecek cevaplar söylem ile eylem arasındaki farkı anlamamızı sağlayacak.

**Kurumsal kültür** değişimi ise bu konudaki en kritik ve en zor aşamayı oluşturuyor. Her dönüşüm, ancak o dönüşüme dahil olan kişilerin davranışlarına yansımaları durumunda gerçekleşiyor. Davranışları değiştirmek ise, stratejiyi de kurumsal yapıyı da değiştirmekten daha zor. Çünkü eski alışkanlıklar ve yeniliğe karşı oluşan direnç uygulamanın önündeki en büyük duvarı oluşturuyor. Bu duvarı aşmanın en önemli yolu ise, şirket liderlerinin sözlerinin arkasında durmaları ve kararları alırken - kendi hoşlarına gitmese bile - ortaya koydukları ilkelere bağlı kalmaları. Kurumsal kültür, hiyerarşinin en tepesindekilerin diğerlerinden ne

beklediklerine göre değil, onlara nasıl örnek olduklarına göre değişiyor. O nedenle kurumsal kültürü değiştirmek isteyen yöneticilerin işe kendilerinden başlamaları gerekecek.

## **Daha Yeni Başlıyor**

İş dünyasında büyük bir tartişma başlatan Business Roundtable açıklaması fikir aşamasından uygulamaya geçtikçe daha büyük sorulara yol açacak. Bu sorulara cevap verirken bazı zor tercihler yapmak gerekecek. Bu açıklama bir dönüm noktası, ama aynı zamanda bir başlangıç. Bugüne kadarki iş yapış süreçlerini, alışkanları ve ilişkileri değiştirecek kadar önemli süreç başladı. Artık geri dönüşü de yok. Dönüşüme öncülük edecek liderlerin aşması gereken önemli engeller var. Ama liderlik tam da böyle zamanlarda ortaya çıkıyor.