

Yönetim Yazıları 41

Mesut KOYUNCU Yönetim Danışmanlık & Vergi Hizmetleri | YEMİNLİ MALİ MÜŞAVİR

Kurumsallaşma Hakkında Notlar (Yeniden)

Hesaplaşma

www.koyuncuymm.com adresimizde yayınlanan ilk yönetim danışmanlık yazımız “Kurumsallaşma Hakkında Notlar” olmuş.

Üç yılı mali koordinatörlük, oniki yılı birkaç şirketi kapsayan genel müdürlük olmak üzere, onbeş yıldan fazla süren özel sektör yöneticilik tecrübesi sonrasında kaleme alınmış bir makale.

O günden bugüne beş koca yıl geçmiş. Hem vergi hem de yönetsel konularda danışmanlık verdiğim bu süre boyunca, birçok şirket, patron ve yönetici tanıdım.

Eski birikimlerime yeni birikimler ekledim kuşkusuz. Bu yazıyı yeniden kaleme alsam neler değişmiş olurdu? Neleri farklı değerlendirdim?

Bilmiyorum...

Sağda Dört Sıfır Solda Bir

O yazımızda kurumsallaşma sürecini sağda dört sıfır, solda bu sıfırlara değer katan bir rakamı ile oluşan formüle aktarmaya çalışmıştım.

İlk sıfır, kurumsallaşma stratejisi. Niçin kurumsallaşmak istiyorsunuz? Mevcut düzende eksik giden ne var? Neredesiniz? Nereye ulaşmak istiyorsunuz? Misyonunuz ne? Oraya hangi vizyon ile ulaşacaksınız? Sizi bugünkü noktadan ulaşmak istediğiniz o noktaya götürecek bir yol, bir strateji oluşturmalısınız.

İkinci sıfır, pozisyonların oluşturulması. Bu pozisyonlara verilecek yetkilerin tanımlanması, yani sistematik yapılanmadır. Şirket sahibi hangi yetkilerini hangi pozisyonlara devredeceğini ortaya koyabilmelidir. Bu pozisyonların görev tanımları iyi yapılmalı ve verilen yetkilere sadık kalınmalıdır.

Üçüncü sıfır, yetki ve sorumlulukları tanımlanan pozisyonları dolduracak profesyonellerin seçilmesi. Biz buna profesyonelleşme diyelim.

Dördüncü sıfır, verilen yetkilerin denetimi ve takibi. Yönetimin gözden geçirilmesi.

Öyleyse baştaki, her şeye anlam katan bir rakamı nedir? Her şeye anlam katan bu mutlak değer için “**niyet**” diyebiliriz. Samimi niyet. Kurumsallaşmayı gerçekten arzu etmek, istemek, inanmak, denemekten bıkmamak. Vazgeçmemek.

Eğer kurumsallaşma adına samimi bir niyetiniz yoksa, şüpheleriniz, kaygılarınız bulunuyorsa sonraki tüm sıfırlar gerçekten de sıfırdır.

Kurumsallaşma çabalarındaki başarısızlığın temel nedeninin “niyet” eksikliği olduğunu açıkça görüyorum.

Kurumsallaşmayı, belli konularda profesyoneller ile çalışma, onlara talimat verme, onları iş yapan olarak görme, yetkilerini sınırlayıp sorumluluklarını artırma olarak gören bir sürecin kurumsallaşma olmadığını, zaten bu niyetteki patronajın kurumsallaşmayı benimsemediğini özümsem.

Profesyonelleşme, belli noktalarda iş görenlerle çalışma, onlara sınırlı sınırsız yetkiler verme, hatta bazıları ile gerektiğinden fazla güven bağı oluşturma, asla kurumsallaşma olarak kabul edilemez.

Samimi Niyet Neden Yok?

Samimiyetin olmamasını sadece bir nedene bağlayamayız. Birçok sebep, etmen var.

En önemlisi, yönetmekten zevk alma güdüsü. Bu konudan keyif alan, yönetmeyi seven, patron olmayı, sermayedar olmayı yönetme güdüsü ile eş tutan bir tarzın kurumsallaşma konusunda zafiyet göstereceği ortada.

İkinci unsur güvensizlik. Gerek yetiştirilme süreci ve gerekse ailenin/sermayenin beklentileri/söylemleri ile yetki devrine karşı oluşan güvensizlik, kurumsallaşmaya gidilen süreçte, ipleri bırakacak olanda, samimiyetsizlik yaratabiliyor.

Üçüncü unsur aile baskısı. Aile büyüklerinin çocuklarının kurumsallaşma çabalarını, onların işle çok ilgilenmek istememeleri, rahata düşkünlükleri olarak yorumlamaları, bu çabalara set vurmaya çalışmaları. Aile, kurumsallaşma ile sermayeye çalışan sermayedarlığın, sermayedara çalışan sermayeye dönüşeceğini düşünebiliyor.

Dördüncü unsur geniş ailelerde aile üyeleri arasındaki çatışmalar, yönetsel strateji farklılıkları, öne çıkma, rekabet, kendini kabullendirme çabaları olarak açıklanabilir.

Beşinci ve belki de en önemli unsur, iş bilmekten yönetmeye, oradan da denetlemeye geçememe, işi iyi bilmenin ayağa dolanması olarak özetlenebilir.

Yaşanmış olumsuz tecrübeler de yeni bir süreç yönelinmesini engelleyebiliyor. Zamanında samimiyetle kurumsallaşma adımı atmış bir yönetimin başarısız olmuş denemeleri bu konudaki istek ve iradeyi ortadan kaldırılabiliyor.

Kuşkusuz bu sebepleri artırmak mümkün. Bunlar benim gözlemlerim, yaşanmışlıklarım, teoriye dayanmayan tespitlerim.

Sonuç Ne Oluyor?

Kuşkusuz her şirket ya da her grup veya holding kurumsallaşmalı diye bir kural yok. Lakin bu da bir evre. O evreye geldiğinizde bu işi becerememişseniz, ABD’li bilim adamı Dr. Abraham Twerski’nin “**Istakoz Hikayesi**” nde aktarılan aksine, kabuğunu kıramamış ıstakoza dönebilirsiniz.

O evreye gelmiş olmanıza rağmen, kabuğunuzu kıramamış, kurumsallaşamamışsanız, belli bedeller ödemek zorunda kalabilirsiniz.

Geniş bir aileye mensup olmanız, kararları etraflıca tartışıp birlikte veriyor olmanız, gerektiğinde danışabileceğiniz profesyonellerinizin, danışmanlarınızın olması, kurumsallaşmanın yerini tutamayabilir. Peki sonuç ne olur?

Sonuç negatif büyüme veya yetersiz büyüme, düşen karlılıklar, hatta zararlar sonuclanan faaliyetler, yanlış yatırım kararları, hızla artan borçlar, nakit dengesinin bozulması, değerli ve tecrübeli çalışanların kaybı, düşük vasıflı yöneticilerle çalışma mecburiyeti, verimsizlik, müşteri ve tedarikçilerde güven zafiyeti.

Yani kısaca başarısızlık...

İlkokul sıralarında en uzun Türkçe sözcük nedir sorusunun cevabını, “Çekoslovakyalılaştıramadıklarımızdan mısınız” olarak verirdik. Çekoslovakya sonradan Çek Cumhuriyeti ve Slovakya olarak ikiye bölündü. Bu en uzun kelime de ortadan kalktı.

Öyleyse uzun ve zahmetli bir süreci aktaran yeni kelimemiz;

“Kurumsallaştıramamışlardan mısınız?”

Peki öyle misiniz?