FINANCIAL TIMES YILIN EN İYİ KİTABI

PASTAYI BÜYÜT

Büyük Şirketler Nasıl Hem Değer Yaratır Hem de Kâr Ederler

ALEX EDMANS

CEO plus

Alex Edmans, Londra İşletme Okulu'nda Finans profesörüdür ve işletmeleri herkesin ortak menfaatlerine hizmet etmeleri için dönüştürme üzerine önde gelen otoritelerdendir. Davos'taki Dünya Ekonomik Forumu'nda ve Birleşik Krallık Parlamentosu'nda konuşmalar yapmış, toplamda 2,5 milyon izlenen "Hakikat Sonrası Dünyada Neye Güvenebiliriz" TED konuşmasını ve "Pasta Büyüten Zihniyet" ile "İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları" TEDx konuşmalarını yapmıştır. Yatırımcı Forumu'nun icracı olmayan direktörüdür ve Londra Kraliyet Varlık Yönetimi'nin Sorumlu Yatırım Danışmanlık Komitesi'nde yer almaktadır. Wharton ve Londra İşletme Okulu'nda 24 öğretim ödülü kazanmıştır ve 2021 yılında Poets & Quants tarafından Yılın Profesörü seçilmiştir. Doktora derecesini MIT'de tamamlamış ve Morgan Stanley'de yatırım bankacılığı yapmıştır.

PASTAYI BÜYÜT
Büyük Şirketler Nasıl Hem Değer Yaratır Hem de Kâr Ederler

Orijinal adı: Grow The Pie: How Great Companies Deliver Both Purpose and Profit
© 2020, Alex Edmans
Yazan: Alex Edmans
İngilizceden çeviren: Ümit Şensoy
Yayıma hazırlayan: Kemal Küçükgedik

Türkçe yayın hakları: © 2022 Doğan Yayınları Yayıncılık ve Yapımcılık Tic. A.Ş.
Bu eserin bütün hakları saklıdır. Yayınevinden yazılı izin alınmadan kısmen veya tamamen alıntı yapılamaz, hiçbir şekilde kopya edilemez, çoğaltılamaz ve yayımlanamaz.
Bu kitabın Türkçe yayın hakları Akcalı Telif Hakları Ajansı aracılığıyla satın alınmıştır.

1. baskı / Ocak 2023 / ISBN 978-625-8026-07-8
Sertifika no: 44919

Kapak tasarımı: Geray Gençer
Sayfa uygulama: Yasemin Çatal
Baskı: Yıkılmazlar Basın Yayın Prom. ve Kâğıt San. Tic. Ltd. Şti.
15 Temmuz Mah. Gülbahar Cad. No: 62/B Güneşli - Bağcılar - İSTANBUL
Tel: (212) 515 49 47
Sertifika no: 45464

Doğan Yayınları Yayıncılık ve Yapımcılık Tic. A.Ş.
19 Mayıs Cad. Golden Plaza No. 3, Kat 10, 34360 Şişli - İSTANBUL
Tel. (212) 373 77 00 / Faks (212) 355 83 16
www.dogankitap.com.tr / editor@dogankitap.com.tr / satis@dogankitap.com.tr

Pastayı Büyüt

Büyük Şirketler Nasıl Hem Değer Yaratır Hem de Kâr Ederler

Alex Edmans

Çeviren: Ümit Şensoy

CEO plus

İçindekiler

Giriş **11**
Bu Kitabı Nasıl Okumalı? **23**

Kısım I / Neden Pastayı Büyütmeli? Fikrin Tanıtımı **25**
1. Bölüm / Pastayı büyütme zihniyeti **27**
2. Bölüm / Pastayı büyütmek kârı artırmayı amaçlamaz ama çoğu zaman artırır **59**
3. Bölüm / Pastayı büyütmek işletmeyi büyütmek anlamına gelmez **88**
4. Bölüm / Pasta ekonomisi işe yarıyor mu? **115**

Kısım II / Pastayı Büyüten Ne? Kanıt Arama **151**
5. Bölüm / Teşvikler **153**
6. Bölüm / Rehberlik **199**
7. Bölüm / Geri alımlar **239**

Kısım III / Pasta nasıl büyütülür? Pratiğe geçirme **263**
8. Bölüm / İşletmeler **265**
9. Bölüm / Yatırımcılar **325**
10. Bölüm / Yurttaşlar **370**

Kısım IV / Büyük Resim **411**
11. Bölüm / Pastayı büyütme alanını genişletmek **413**

Sonuç 447
Eylem maddeleri 452
Ek – A 463
Ek – B 467
Teşekkürler 471
Notlar.....473
Dizin 503

"İşletmelerin yalnız ve yalnız tek bir sosyal sorumluluğu vardır, o da... kârlarını artırmaktır."

Milton Friedman, Nobel ödüllü ekonomist

"Bütün paydaşlarımız için temel bir taahhüt paylaşıyoruz. Müşterilerimize değer sunmayı... çalışanlarımıza yatırım yapmayı... tedarikçilerimizle adil ve etik bir anlayışla iş yapmayı...[ve] içinde faaliyet gösterdiğimiz toplulukları desteklemeyi taahhüt ediyoruz."

Kurumsal Bir Şirketin Amacı, Business Roundtable Bildirisi

.....

"Yönetim kurulunun performansını iyileştirmenin en etkili yolu paydaşların gücünü artırmaktan geçer."

Lucian Bebchuk, Harvard Hukuk Okulu

"Hissedarlara öncelik vermek yanlış bir yaklaşımdır ve bütün paydaşların gereksinimlerini karşılamakta yetersiz kalmaktadır."

Martin Lipton; Wachtell, Lipton, Rosen & Katz'ın kurucu ortağı

.....

"1978'den beri CEO'lara yapılan ödemeler yüzde 940 artarken, Amerikalıların maaşları ortalama yüzde 12 arttı. Bu yanlış... Artık sadece serveti değil çalışmayı ödüllendirmenin zamanı geldi."

Joe Biden, 46. ABD Başkanı

"Eğer Air France rekabet gücüne kavuşmak için gereken çabayı göstermezse yok olup gidecek. Herkesi sorumlu davranmaya davet ediyorum: Adaletsiz ücret artışı talep eden mürettebatı, yer personelini ve pilotları."

Bruno Le Maire, Fransa Ekonomi Bakanı

Giriş

Kapitalizm krizde.

Politikacılar, yurttaşlar ve hatta bizzat yöneticiler –siyasi yelpazenin her iki yanında ve dünyanın her yerinde– iş dünyasının sıradan insanlar için çalışmadığı konusunda hemfikir.

2007 finansal krizi dokuz milyon Amerikalının işini, on milyonunun da evini kaybetmesine neden oldu. Ekonomi iyileşti ama kazançların çoğu patronlara ve hissedarlara giderken, işçi ücretleri yerinde saydı. 2019'da dünyanın en zengin yirmi iki ismi tüm Afrikalılardan fazla para kazandı. Bu eşitsizliği Koronavirüs salgını daha da derinleştirecek. Yüz milyon insan aşırı yoksulluğa sürüklenirken, teknoloji milyarderlerinin serveti roket hızıyla büyüyor.

Şirketler küresel trendlerden pasif bir şekilde yararlanmakla kalmıyorlar, aynı zamanda onlara aktif katkı da yapıyorlar. Çoğu olabildiğince çok kâr edebilmek için çalışanlarına olabildiğince az ücret ödüyor; onları sağlık ve güvenlik koşullarını hiçe sayarak canları çıkana kadar çalıştırıyor. Dünyanın dört bir köşesinde her gün 7.500 insan iş kazaları ve meslek hastalıkları yüzünden ölüyor. Bir şirketin etkisi o kadar güçlüdür ki müşterisi ya da çalışanı olmayanlara bile zararı dokunabilir. 2020 Haziranı'nda ABD enerji firması PG&E hatalı ekipmanı yüzünden meydana gelen Kaliforniya yangın felaketinde seksen dört kişinin ölümüne neden olmaktan suçlu olduğunu kabul etti.

Sadece insanlar değil, gezegenimiz de bu zarardan nasibini alıyor. 2010'da BP'nin Deepwater Horizon sondaj kulesinde meydana gelen patlama sonucunda 4,9 milyon varil petrol denize döküldü ve sekiz ABD ulusal parkı, dört yüz hayvan türü ve bin mil uzunluğun-

da bir sahil şeridi büyük bir tehlikeye maruz kaldı. Bundan beş yıl sonra Volkswagen, emisyon testlerini yanıltarak sadece Avrupa'da bin iki yüz kişinin ölümüne katkı yapan bir "hileli cihazı" arabalarına koyduğunu itiraf etti. Mayıs 2020'de Rio Tinto madencilik şirketi, Puutu Kunti Kurrama ve Pinikura yerli halkı için kutsal bir bölge olan, insanların kırk altı bin yıldır devamlı yaşadığı Avustralya'daki Juukan Geçidi'ni patlayıcılarla havaya uçurdu. Bu olayların dışında ve öncesinde, iş dünyasının yol açtığı çevre hasarının maliyetinin yılda 4,7 trilyonu bulduğu tahmin ediliyor.

Yurttaşlar bunlara karşı mücadele ediyorlar. 15 Nisan 2019'da Extinction Rebellion adlı aktivist grup iklim değişikliğini protesto amacıyla otuz ülkedeki seksen kentte düzenlediği gösterilerde yolları ve köprüleri kapadı, binaları işgal etti. İşgal hareketleri, Brexit, popülist liderlerin seçilmesi, ticaret ve göçmenlikle ilgili kısıtlamalar ve CEO'lara yapılan ödemelere isyan gibi daha birçok tepki gerçekleşti. Her bir tepki farklı olsa da altında yatan duygu aynı. "Bizim" sırtımızdan "onlar" menfaat kazanıyor.

Şirketler bunlara karşılık veriyorlar – en azından görünüşte. Paydaş kapitalizmi –iş dünyasının toplumun daha geniş kesimlerine hizmet etmesi– fikri bugün şirketlerin ağzında sakız olmuş durumda. Davos'taki 2020 Dünya Ekonomik Forumu'nun teması buydu. 2019 Ağustosu'nda bir grup etkili Amerikalı CEO'nun oluşturduğu Business Roundtable "bir şirketin amacı" bildirimini kökten değiştirerek, hissedarlar ifadesi yerine paydaşlar ifadesini benimsedi.

Ama bu liderlerin sözlerinde samimi olup olmadıkları net değil. Eleştirmenler Davos'ta herkesin iyi bir şeyler yapmaktan çok, iyi görünme kaygısıyla hareket ettiğini ileri sürüyorlar. Kuşkular Business Roundtable bildiriminin, yasal düzenlemeleri atlatmak için kullanılan bir halkla ilişkiler uygulaması olduğu kanısında. Gerçekten de imzacılardan çoğu Koronavirüs salgını sırasında binlerce işçisini kapının önüne koyarken, yatırımcılarına devasa kâr payları dağıttı.

Yani toplumu sömüren şirketlerimiz, onlara karşı mücadele veren yurttaşlarımızı ve yasal düzenlemeleri atlatmaya yönelik

reklam oyunlarıyla karşılık verirken sömürüyü sürdürmeyi amaçlıyor. Ve bu döngü yüzyıllardır böyle sürüp gidiyor. Karl Marx 19. yüzyılın ortalarında sermaye ile emeğin mücadelesini yazıyordu. O tarihten bu yana bir yanda yürütmeciler ile hissedarlar, öte yanda işçiler ile müşteriler arasında gidip gelen bir sarkacı izliyoruz. 19. yüzyıl sonunda Standart Oil gibi dev tekelleri yaratan soyguncu baronları anımsayın; politikacılar buna bazılarını parçalayarak karşılık verdiler. Ya da 1970'lerde zirveye ulaşan sendikaların, ardından getirilen yasalarla gerilemeye başladıklarını anımsayın. 20. yüzyılda yükselen büyük bankaların 1929 Finans Krizi'ne yol açtıktan sonra Glass-Steagall Yasası'yla düzenleme altına alınmalarını anımsayın ama bu yasanın 1980'lerde kısmen geri çekilmesi 2007 Krizi'ne katkıda bulundu. Başka bir yol bulmadığımız sürece, aynı filmi tekrar tekrar izleyeceğimiz kesin.

İşin iyi yanı şu ki başka bir yol var.

Kökten farklı bir iş anlayışı uygulayarak işletmeler *hem* yatırımcılara kâr *hem de* topluma değer yaratabilirler. Dolayısıyla tüm bu çatışmalara rağmen bu kitap temelde iyimser. Gerçi bu iyimserlik, boş bir umuda değil, bu iş yaklaşımının –çeşitli endüstrilerde ve tüm paydaşlar için– işe yaradığını gösteren somut kanıtlara ve onu gerçeğe dönüştürecek elverişli bir çerçeveye dayanıyor.

Bu yeni yaklaşımın özünde düşünce tarzında bir değişiklik yatmaktadır. Çatışma, bu kitabın *pastayı paylaşma mantığı* dediği zihniyetten doğuyor. Şirketin yarattığı değer sabit bir pasta olarak görülüyor. Hal böyle olunca, "bizim" için pastadan daha büyük bir dilim kapmanın tek yolu "onlara" verilen dilimi küçültmek oluyor: Yani iş sıfır toplamlı bir oyuna dönüyor. CEO kârı maksimize etmek için ya fiyatları tırmandırarak ya da ücretleri kısarak toplumdan alıyor. Bunun tersine, iş faaliyetinin toplum yararına işlemesini sağlamak için kârın tepesine binmemiz gerekiyor.

Pastadan adil bir dilim almak önemli ama sadece pastanın dağıtımını düzenleyerek bir reform yapılamaz çünkü bu kârı azaltır. O zaman iki sorun ortaya çıkar. Birincisi, eğer reform şirketlerinin kârını azaltacak olursa, çoğu CEO onu gönüllü olarak benimsemez; bildirilere imza atarlar ama hayata geçirmezler. Bu durumda

pasta paylaşımını şirketlere yasal düzenlemeyle dayatmak gerekir ama yasal dayatmalar işi yoluna koymaktan çok, daha da karmaşık hale getirir. Bir şirket, anlamlı bir iş ya da beceri geliştirme olanağı sunmadan da asgari ücret yasalarına uygun hareket edebilir.

İkincisi, kârı düşürmek hissedarların aleyhine olur. İş dünyasını eleştirenlerin çoğu bunu umursamaz – zira yatırımcılar ismi ve yüzü olmayan kapitalistler olarak resmedilirler. Oysa yatırımcı "onlardan" değil, "bizden" biridir. Çocuklarının eğitimi için birikim yapan ebeveyn, emekli üyeleri adına yatırım yapan emeklilik fonu ya da gelecekteki hasar talepleri için fon biriktiren sigorta şirketidir. Ve şirketlerin yatırımcıya ihtiyacı vardır; onlar da ancak getiri olanağı görürlerse yatırım yaparlar. Dolayısıyla iş dünyasında yapılacak herhangi bir reform sosyal değer kadar, kârı da garanti altına almak zorundadır.

Elinizdeki kitabın konusu bu. *Pastayı büyütme zihniyeti* pastanın sabit olmadığına vurgu yapıyor. Bir şirketin paydaşlarına yatırım yapması, pastanın yatırımcılara ait kısmını küçültmez; pastayı büyütür, bu da son tahlilde yatırımcıya yarar. Bir şirket çalışanlarını gerçekten umursadığı için çalışma koşullarını iyileştirebilir ama işçiler daha hevesli ve verimli çalışırlar. Bir şirket hastaların alım gücü olup olmadığını düşünmeden de salgın hastalıklara çare olabilecek bir ilaç geliştirebilir, yine de ürününü başarıyla ticarileştirebilir. Bir şirket sırf çevreye karşı sorumluluk duyduğundan ötürü emisyon miktarını öngörülen düzeyin altına düşürebilir, yine de müşteriler, çalışanlar ve yatırımcılar bu tür değerleri benimseyen bir şirketi yeğleyeceği için, yarar sağlayabilir.

Meselenin can alıcı yanı, pastanın kârı değil sosyal değeri temsil etmesidir; kâr pastanın sadece bir dilimidir. Pastayı büyüten bir şirketin önde gelen hedefi sosyal değerdir, kârı bir yan ürün olarak görür. Şaşırtıcı olan, bu yaklaşımın sonucunda asıl amaç kâr olsaydı elde edilecek rakamdan daha *yüksek* bir kâr elde edilmesidir. Bunun nedeni, esaslı bir uzun vadeli getiri kazandıran pek çok yatırım yapılmasına olanak tanımasıdır. Ancak bu getiri baştan öngörülemeyeceğinden, tek ölçüt kâr olsaydı projeler asla onaylanmazdı. "Hissedar değerini maksimize etme" kuralı teorik olarak cazip

görünse de pratikte işlemez çünkü uzun vadede kârı etkileyecek önemli kararları –kabaca bile olsa– hesaplamak çok zordur. Pastayı büyütme mantığının gücü, *hesaplamaların* yerine belirsizlik koşullarında karar almaya fiilen rehberlik edecek *ilkeleri* koymasındadır.

Toparlarsak, sorumlu bir iş *ancak toplum için değer yaratmak suretiyle kâr yaratır.* Kâr üzerindeki bu olumlu etki yukarıdaki problemlerden ikisine de dokunur. Bu yatırımcıların da paydaşlar gibi yarar elde edeceği anlamına gelir. İş yapma biçimini değiştirmenin ve toplum üzerindeki etkilerini çok ciddiye almanın şirketin çıkarına olduğu anlamına gelir. Aslında bunu yapmaları şarttır. Topluma hizmet etmek ne lükstür ne de tercihe kalmış bir fazlalıktır; işletmenin uzun vadeli başarısının temelidir.

Pastanın büyütülebilir olması, bazı yürütmeci ve yatırımcıların sandığı gibi kâr pahasına amaç anlamına gelmediği gibi, iş dünyasını eleştiren bazılarının düşündüğü gibi amaç pahasına kâr anlamına da gelmez. Mesele daha derindir. Yüksek kâr –hatta yüksek CEO maaşları bile– doğru yollardan kazanılmışsa "bir utanç sebebi" olamaz. Kâr çoğunlukla, çağlar boyunca insanlığın ilerlemesinin kökeni olarak, bazı şeyleri alıp daha iyi hale getirmenin yan ürünü olmuştur. Yatırımcılar her zaman baskı altına alınmamalıdır; onlar kapitalizmi reformize ederek daha amaçlı ve daha sürdürülebilir bir şekle kavuşturma çabamızdaki bağlaşıklarımızdır. İş dünyası ile toplum birbirinin hasmı değildir, ikisi de aynı takımın oyuncusudur. Bir organizasyonun bütün üyeleri, ortak bir amaçla ve uzun vadeye odaklanarak birlikte hareket ederse, herkese –hissedarlar, işçiler, müşteriler, tedarikçiler, çevre, topluluklar ve vergi mükellefleri– düşen dilimi büyütecek bir ortak değer yaratırlar. Dolayısıyla, yatırımcılara mı yoksa paydaşlara mı hizmet edeceğiz diye bir soru söz konusu olmamalıdır. İkisine de edeceğiz.

Bu kazan-kazan yaklaşımı bu kitabın can damarı. Kısım I'de niye sorusuyla başlayacağız: İşletmeler niye varlar ve niye yalnız kâra değil sosyal değere de odaklanmalılar? Pastayı büyütme zihniyetini ve bunun yalnız pastayı paylaşmamak değil, aynı zamanda Aydınlanmış Hissedar Değeri (AHD) gibi daha geniş iş anlayış-

larından neden farklı olduğunu açıklıyor. Kısım I ayrıca pastayı büyütme zihniyetine gelebilecek itirazlar ve uygulamadaki nüanslar üzerinde de duruyor. Pastayı büyütmek ne kârı umursamamak ne de maliyeti dikkate almadan pervasızca yatırımlar yapmak demektir; odaklı ve disiplinli bir yaklaşımdır. Gerçekten de bir projeyi bırakmanın doğru olmayacağı ve belirsizlik koşullarında bile uygulanabilecek rahatsız edici ödünlerle nasıl başa çıkılacağı konusunda yol gösterici ilkeler seti sunacağım. Buradaki önemli nokta, yatırımcıların bir liderin bu ilkelere uyup uymadığını izleyerek, hissedar değeri hesaplamalarından uzaklaşmanın onu hesap vermek zorunda bırakacağı yolundaki kaygıları hafifletebilecek olmasıdır. İlkeler akıl yürütmenin pratikliği ile hesaplama sorumluluğunu birleştiriyor.

Ardından topluma hizmet ederek kâr elde etmenin gerçek olamayacak kadar güzel bir rüya olmadığına, gerçekçi ve ulaşılabilir bir hedef olduğuna dair kanıtlar ortaya koyuyorum. Yatırımcıların ve toplumun aynı anda kazanmaları mümkündür. Dolayısıyla paydaşlar için değer yaratmak yüce bir ideal değil, sağlıklı bir iş mantığıdır. Uygulamacılara amacın önemini anlatmaya gittiğimde, beni Finans Profesörü olarak tanıttıkları zaman dinleyiciler yanlış duyduklarını sanırlar. Finansçılar genelde kâr üretmeye sekte vuran dikkat dağıtıcılar olarak gördükleri belli bir misyonu olan girişimlere düşmandırlar. Bu, verilen ödünlerin can yakıcı olduğu kısa vadede doğru olabilir. Ama kanıtlar uzun vadede böyle bir mantığa sahip bir finans departmanının başarılı olamayacağını gösteriyor.

Kısım II'de pastayı büyüten şeyin ne olduğu ele alınıyor. Sabit bir pastayı bölüşmeye dayandığı için, pek çok yaygın reform önerisinden pratikte sonuç alınamadığını gösteriyor. Pastayı bölüşme merceği yerine pastayı büyütme merceğiyle bakarak, iş faaliyetinin en tartışmalı yanlarına ilişkin klasik görüşleri baş aşağı çevireceğiz. Çoğunlukla paydaşların zararına CEO'lar ile yatırımcılara hizmet ettiği düşünülen yürütmeci maaşları, hissedar aktivizmi ve hisse geri alımlarının herkesin yararına pastayı büyütebileceğini göreceğiz. Ama burada önemli olan nokta, bunu "yapabilecek"

olmasıdır. Ancak günümüzdeki uygulamaya baktığımızda, bunu yapmadığını görüyoruz; bu nedenle bu durumu nasıl iyileştirebileceğimizi konuşacağız.

Kısım III pastanın *nasıl* büyütüleceği sorusuna ayrıldı. Amacın gücüne yani şirketin varlık nedenine ve dünya üzerinde oynadığı role ışık tutuyor. Amaç, "Şirketinizin varlığının dünyanın daha iyi bir yer haline gelmesine nasıl bir katkısı var?" sorusuna verilen yanıttır. Ama CEO yola koyulup da kısa vadeli kâr hedefleriyle baş başa kaldığında, amacı hayata nasıl geçirecek? Bu kısımda şirketler, yatırımcılar, düzenleyiciler ve yurttaşların ayrı ayrı ve hep birlikte çalışarak bunu başarma yeteneği ve sorumluluğu üzerinde duruluyor.

Hayli yaygın olan pastayı bölüşme zihniyeti iş ile toplum arasındaki ilişkiyle ilgilenmiyor. Zenginden çalıp yoksullara veren *Robin Hood* hikâyesi, elflerin kimseden bir şey almadan ayakkabı yapan kunduracıya yardım ettiği *Elfler ile Ayakkabıcı* masalından çok daha fazla bilinir. Kısım IV'te pastayı büyütme fikrini, başkalarına hizmet etme ve kişisel liderlik gibi insanlar arası dinamikleri kapsayan daha geniş bağlamlara uyarlama konusunu tartışarak kitabı sonlandırıyoruz.

Bu zihniyet değişikliğinin temelinde yatan nedir? İşletme içinde uzun vadeli değer yaratmayı teşvik eden *kanıtların* özenli bir incelemesi. Kanıta dayalı bu yaklaşım iş faaliyeti hakkındaki yaygın görüşlerle çelişmektedir. Bazı görüşler örnek olay incelemeleri ya da hikâyelerle anlatılıyor. Bunlar çarpıcı, konuya hayatiyet katan ve tekrar tekrar anlatılacak hikâyeler. Bu yüzden işletme okullarında, iş kitaplarında ve TED konuşmalarında başarıyla kullanılıyorlar. Ama "Hakikat Sonrası Bir Dünyada Neye Güvenmeli?" başlıklı TED konuşmamda izah ettiğim gibi, hikâyeler çok az şey anlatırlar çünkü istediğiniz her hikâyeyi herhangi bir görüş açısını desteklemek amacıyla kullanabilirsiniz, hatta derdinizi en vurucu şekilde ifade etmek için en ekstrem olanını seçmekte yarar görebilirsiniz. Salt kâra odaklanmayı savunanlar, bu yaklaşımın başarılı olabileceğini göstermek için Jack Welch'in yönetimindeki GE'nin öyküsünü kullanabilirler. Karşıtları ise başarısız olabileceğini gös-

termek için Enron olayını kullanabilirler. Aslında GE de, Enron da belli başlı işletme okulu örnek olay incelemeleri arasındadır ama ikisi de salt kâra dönük bir şirketin genelde başarılı olup olamayacağını söylemez.

Akademik kariyerime MIT Sloan'da toy bir doktora öğrencisi olarak başladığım günlerde dünyayı pek tanımıyordum. Londra'da finans eğitimi veren bir özel okula girebildiğim için kendimi şanslı hissettiğim halde, kimi yorumlarım solculuk barındırdığından, harika bir soyadı olan iktisat dersi hocam Mr. Toy[1] ne zaman görüşlerimi açıklasam hemen İşçi Partisi'nin marşı "Kızıl Bayrak"ı söylemeye başlardı. Okul dışında Birinci Lig Genç Futbol Muhabiri olarak çalışıyor ve futbolun ticarileşmesine ve futbolculara verilen aşırı yüksek miktardaki paralara karşı sert yazılar yazıyordum; ama yine de sonunda üniversiteyi bitirince yatırım bankası Morgan Stanley için çalışmaya başladım. Ama bu kafa karışıklığımın içinde parlak bir umut ışığı vardı: Görüşlerim, önyargıya dayalı bir kanaatten ziyade, kanıtlara dayanarak oluşmaktaydı. Bu bana hemen her tartışmalı konunun her zaman iki tarafı olduğunu öğretti ve pastanın sadece bir dilimini değil, bütününü dikkate almanın önemini gösterdi. Bu kitabın temelindeki fikir –pastayı büyütme fikri– kanıtları araştırarak şekillendi.

Kanıtlar hikâyelerin tersine onlarca yıl boyunca düzinelerce sektördeki binlerce şirkete ait içgörüler içerir. Korelasyon ile nedenselliği birbirinden ayırmaya çalışır ve alternatif açıklamalara yönelir. Nasıl tıpta tedaviden önce tanı geliyorsa, reform önermeden önce kapitalizmle ilgili problemleri isabetle değerlendirmek çok önemlidir.

Ama kanıtların kalitesinde önemli değişiklikler söz konusu. "Araştırmaları gösteriyor ki..." sözü en tehlikeli ifadelerden biridir çünkü araştırmalar arasından cımbızla ayıklayıp seçerek hemen her şeyi istediğiniz şekilde göstermeniz mümkündür. Birleşik Krallık'ta Avam Kamarası'nın 2016 yılındaki kurumsal yönetişim araştırmasında, bir tanık gözlerimin önünde Ocak 2010 tarihli bir

1. (İng.) Oyuncak. (ç.n.)

iş yaşamı işleyişi taslağına atıf yaparak, "üst yöneticiler ve alt düzeydeki çalışanlar arasındaki ücret farklılığının şirketin verimliliğini olumsuz etkilediğini saptadığını" söyleyen bir kanıt aktardı. Aslında metnin sonuçlanmış hali üç yıl önce yayınlanmıştı. Metin, bağımsız bir değerlendirmeye sunulduktan ve metodolojisi yetkinleştirildikten sonra tam tersi bir sonuca ulaşıyordu:

– "Göreli ödeme ile çalışan verimliliği arasında olumsuz bir ilişki saptanmadı."

– "Göreli maaşların hem şirketin değerini hem de faaliyet performansını yükselttiği saptandı.

Doğrulama önyargısı düşünüldüğünde –mevcut görüşünüzü destekleyen her türlü kanıtı kalitesine bakmadan kabullenme eğilimi– araştırmalar arasında seçim yapmak özellikle tehlikeli bir hal alır. Dolayısıyla kanıta dayalı görüşler özellikle en titiz bağımsız değerlendirmeleri içeren yayınlarda yer alan araştırmalardan faydalanır. Bu yayın organları gönderilen yazıların % 95'ini geri çevirirler; yani standartları bu kadar sıkıdır. Yukarıdaki örnek bir araştırmanın sağlamlığının yalnızca "akademik" bir mesele olmadığını, gerçek yaşam pratiğine dönük sonuçlarını tümüyle tersine döndürebileceğini gösteriyor.

Bu kitaptaki kanıtlar iş yaşamı hakkındaki yaygın efsanelerle çelişen pek çok şaşırtıcı sonucu gün yüzüne çıkaracak ve sıklıkla öne sürülenlerden farklı çözümler önerecek. Dudak uçuklatan düzeylere varan CEO maaşlarını düşürmenin aslında toplum yararına yapılacak bir maaş reformunun en etkili yolu olmadığını göreceğiz. Kısa vadede hissesini satan bir yatırımcının nasıl işletmeleri daha uzun vadeli çalışmaya teşvik edebileceğini anlayacağız. Nakit parasını yatırıma harcamak yerine, hisse geri alımı için kullanan bir şirketin nasıl yalnız hissedarları için değil, tüm ekonomi için uzun vadeli değer yaratabileceğini öğreneceğiz.

Gerçi kanıta dayalı yaklaşım tek bir doğru yanıt bulunduğu anlamına gelmez. Olgular üzerinde hemfikir olsak da insanlar olgular hakkında farklı görüşlere sahip olabilirler. Yüksek maaş oranları verimi artırsa da bazı yurttaşlar eşitsizliğin verimlilikten daha önemli olduğu düşüncesiyle, bunu istenmeyen bir durum

olarak görebilirler. Kanıtın rolü, politika üretenler, uygulayıcılar ve seçmenlerin kaçınılmaz ödünlerinin tamamen farkında olarak, bilgiye dayalı kararlar alabilmelerini sağlamak için olguları ortaya koymaktır. Dolayısıyla benim kimi tutumlarımı benimsemeyeceğinizi öngörebilirim. Umarım benimsemezsiniz de çünkü ben bu kitabın zaten kafanızda olan düşünceleri pekiştirmekten öteye gitmeyen bir yankı odası olmak yerine, yepyeni –ve muhtemelen karşıt– perspektifler açmasını arzu ederim.

Kitabın temel önermelerine *karşı* kanıtlar sunacağım, böylelikle çoğu zaman siyah-beyaz resmedilen konulardaki ilginç, karmaşık ve gri tonları keşfetmeye çalışacağım. Ortalama sorumlu yatırım fonunun nasıl zayıf performans gösterdiğini ve tütün ile alkol gibi "günahkâr" sektörlerin yüksek düzeyde kârlılık sağladığını teslim edeceğim. Sorumlu işler ve hissedar değerini maksimize etmeyi savunan argümanlarla ilgili kaygıları ciddiye alıp bu argümanların genelde karikatürize edilmiş yaklaşımlardan çok daha nüanslı olduğunu itiraf edeceğim. Uzun vadede dahi toplumu etkileyen ama şirketin kârına katkı yapmayan birtakım dışsal unsurların varlığını vurgulayacağım.

Burada nazik bir denge söz konusu. Dünya Ekonomik Forumu'nun "Paydaş Kapitalizmi Ölçümlemesi" üzerine 2020 raporunda, "amaç güdümlü firmalar hissedar değeri bakımından emsallerini geride bırakıyor"[32] deniyor. Dipnot 32'de referans verilen makale, bu savın tam tersini söyleyen bir cümleyle başlıyor: "Sayısız araştırmaya karşın, sosyal sorumluluk sahibi ekranların alfa (baskın) çıktığını gösteren kesin bir kanıt ortaya konamamıştır." Sorumlu işletmecilik yanlıları anlatacağımız hikâyeye uyması için geçersiz kanıtlar gösteremezler. Böyle yaparlarsa, sosyal sorumluluk taşıyan her eylemin kazanç sağladığı şeklinde yanlış bir düşünceye itebileceği için, geri tepebilir. Böyle bir şey yok ve kanıtlar amaç sahibi bir CEO'nun hangi eylemlerin pastayı büyüteceğini, hangilerinin büyütmeyeceğini ayırt etmesini sağlayabilir.

İnceleyeceğimiz akademik çalışmalar sadece ekonomi ve finans disiplinlerini değil, örgütsel davranış, strateji, pazarlama ve muhasebeyi de kapsıyor. Ekonomi alanındaki içgörüler salt rasyonellik

varsayımıyla yetinmeyip davranış ekonomisinden de yararlanacak ve standart modelleri başarısız kılan belirsizlik ve bunun gibi diğer nedenleri de dikkate alacaktır. Ayrıca kanıtları somutlaştırmak için akademik araştırmalara, çeşitli sektörler ve ülkelerdeki ileri görüşlü şirketler ve yatırımcılara ait pratik örnekler eklenecek. Ve başarılar gibi başarısızlıklardan da öğreneceğiz.

Önündeki pek çok pratik engel de dahil olmak üzere, işe amaç katma konusunda direktörler, yürütmeciler, yatırımcılar, politika üretenler ve paydaşlarla birlikte çalışma ve öğrenme deneyimimi de aktaracağım. Gerçekten de akademik ve uygulamacı içgörüleri kitabı yalnız daha özenli değil, aynı zamanda uygulanabilir kılıyor. Pek çok harika akademik fikir gerçekten "akademik" nitelikte ve pratiğe geçirmesi hayli zor. Topluma hizmet etmek hoş bir ideal gibi görünse de güncel kâr yükseltme çerçevelerine kıyasla uygulaması çok zahmetli. Elinizdeki kitap pastayı büyütme yaklaşımının kârı maksimize etmeyi temel alan bir iş anlayışı kadar elverişli, uygulanabilir ve somut olduğunu –ve uzun vadede daha fazla kâr getirdiğini– gösteriyor.

Başlamadan önce terminolojiye kısaca bir göz atalım. İşletmeleri tanımlamak için kullanılan kelimeler topluma katkıda bulunmadıkları veya istemedikleri gibi bir önyargıya katkıda bulunabilir.

– Şirketleri sömürücü tekeller olarak gören bir yazar *kurum* sözcüğünü kullanabilir. Biz, genç veya yaşlı şirketlerin, girişimcilik yoluyla yani yeni ürünler, hizmetler ve çalışanlarını kendine bağlama yolları geliştirerek pastayı büyütebileceklerine işaret etmek için *girişim* sözcüğünü kullanıyoruz.

– Bir şirketin pasif bir biçimde rutin faaliyetler icra eden yöneticileri çoğunlukla *yürütmeci* olarak adlandırılıyor. Sadece icra faaliyetinde bulunan yöneticilere milyonlar ödeniyorsa, kamuoyunun CEO maaşlarına itiraz etmesine şaşmamak gerek. Yeni stratejik yön izleme ve işgücüne ilham verme özelliklerine vurgu yapmak için, bazen *liderler* sözcüğünü kullanıyoruz.

– Yürütmecilere *tazminat ödemesi* yapılır. Onların topluma hizmet etmek gibi bir motivasyonları olmadığı varsayılır; bunun yerine kendilerine tazminat ödenir. İnsana uğradığı bir zarar karşılı-

ğında, başına sevimsiz bir şey geldiğinde tazminat ödenir. Liderler ödüllendirilir. Kaybolan birini bulmak gibi içten gelen bir istekle yapılan bir şey karşılığında ödül verilir.

– *Elemanlar*, işverenin talimatıyla sözleşmeli olarak işe alınmış işçileri ifade eder. *Çalışma arkadaşları,* işletmenin büyümesine katkı yapan ve başarısını paylaşan partnerlerdir.

– *Tüketiciler* tek seferlik bir işlemi çağrıştırır: Ürünü tükettikten sonra bir daha göremezsiniz. Buna karşılık *müşteriler* işletmeyle uzun süreli bir ilişki içine girerler.

– *Hissedarlar (hisse sahipleri)* bir işletmenin hisselerini pasif şekilde elinde bulunduran kişilerdir. *Yatırımcılar* aktif izleme veya ilgilenme yoluyla firmanın uzun vadeli başarısına yatırım yapma sorumluluğuyla hareket ederler.

Girişim, liderler, ödül, çalışma arkadaşları, müşteriler ve yatırımcılar. Bu sözcüklerin hepsi işin ve onun temelinde yatan ilişkilerin insani yanını vurguluyor; göreceğimiz gibi toplum yararına pastayı büyütmenin can alıcı noktası budur.

Şirketler kâr etmek için mi değer yaratmak için mi vardır? Çığır açan bu kitabında Prof. Alex Edmans ikisi arasında bir seçim yapılması gerekmediğini anlatıyor. Farklı sektörlerden ve ülkelerden örnekler vererek, değer yaratmayı amaçlayan şirketlerin uzun vadede tutarlı bir biçimde daha başarılı olduğunu gösteriyor. Ancak değer yaratmak isteyen şirketler güç kararlar vermek zorundadır. Alex Edmans amaçlarını gerçekleştirmek ve engelleri aşmak isteyen şirket liderleri için bir yol haritası sunuyor. Yatırımcılara hangi şirketlerin toplum ve hissedarlar için değer yaratabileceklerini anlamaları için ipuçları veriyor. Ayrıca sıradan vatandaşların daha iyi bir dünya yaratmak için işletmeleri nasıl etkileyebileceklerini anlatıyor.

"Profesör Alex Edmans *Pastayı Büyüt* adlı derinlikli yeni kitabında bir işletmenin para kazanması için başkalarının zarar etmesi gerekmediğini ileri sürüyor. Edmans başlıca amacı toplum için değer yaratmak olan bir iş anlayışını savunuyor."
— *Economist*

"*Pastayı Büyüt* şirketlere hem kâr hem de değer yaratma olanağı veren öncü bir yaklaşımı, çok sayıda sektör ve ülkeyi kapsayan titiz kanıtlar eşliğinde sunuyor. Hangi yatırımlara yönelmek gerektiğini söyleyen bir eylem çerçevesi getiriyor ve engellerin nasıl aşılacağını gösteriyor. Şirketler bunu uygulayarak hem yatırımcılara kâr sağlayabilir hem de topluma değer sunabilir."
— *CEO Today*

Çeviren: Ümit Şensoy

QR kodu okutunuz
Dijital fiyat etiketi
Sertifika no: 44919
ISBN 978-625-8026-07-8
9 786258 026078
CEO plus