

Son kriz, ekonominin sadece işleyişini değil fel-sesini de değiştirecek gibi görünüyor. Bir finans krizi olarak başlayan süreç, iş dünyasının bütün yapısına nüfuz eden, bu yapıyı dönüştüren bir dizi gelişmeyi de tetikledi. Üretimden pazarlamaya, tedarikten satışa kadar pek çok aşama yeniden kurgulanıp düzenleniyor. Ama en önemlisi yönetim ilke ve kurallarında büyük bir dönüşüm ve değişim olduğu gözleniyor. Hükümetlerin muazzam destek paketleriyle bir ölçüde de olsa hafif atlatıldığı düşünülen kriz, galiba iş dünyasına cehennem kapısından bir an bile olsa bakma fırsatı verdi. Görünen çok kötü olsa gerek ki, iş dünyası bir yıl içinde küresel yönetim ilkeleri konusunda genel bir fikir birliğine vardı.

Türkiye iş dünyası da dünya-daki bu değişimi yakından takip ediyor ve yeni gelişmelere ayak uydurmak konusunda önemli girişimlerde bulunuyor. Ali Ağaoğlu, Abdulkadir Konukoğlu, Hamdi Akın, İdil Yiğitbaşı, Memduh Boydak... Onlar Türkiye'nin en büyük holdinglerinin yönetim kurulu başkanları. İş dünyasının 5 tecrübeli ismine iki soru sorduk:

- Şirketlerin gelecekte uyması gereken yeni kurallar neler olacak?
- Yeni dönemde yöneticilerde hangi özellikler ön plana çıkacak?

İş dünyasının tam kalbinde yer alan yöneticilerin verdikleri yanıtlar yeni dönemin iş kurallarını ortaya koydu. Bu kuralları yönetim konusunda deneyimli uzmanlara yorumlattık. İşte 5 büyük patron ve yeni kuralları.

1 Riski sofistike bir şekilde yönet

Finansal krizden sonra risk yönetiminin şirketler açısından temel ve vazgeçilmez bir enstrüman olması birçok kişi tarafından tahmin edilebilecek bir sonuç. Ancak sadece risk yönetiminin öneminin ve ağırlığının arttı-

ğını söylemek yeterli değil. Çünkü şirketler için risk algıları ve bu konudaki yaklaşımları artık farklı. Danışmanlık şirketi PricewaterhouseCoopers'ın (PwC) Türkiye Şirket Ortağı Hüsnü Dinçsoy'un bu konudaki açıklaması bunu ortaya koyuyor. Dinçsoy, kontrol temelli bir risk yönetim anlayışından kurumsal strateji ve finansal yönetim odaklı bir anlayışa geçiş olduğunu söylüyor. PwC'nin geçtiğimiz ay açıkladığı 13. Yıllık Küresel

CEO Araştırması'nda yer alan veriler de bunu doğruluyor. Risk analizi konusunda daha sofistike yöntemlerin geliştirilmeye başladığını söyleyen Dinçsoy, "Şirketler riskleri daha iyi analiz etmekle kalmayıp bu konuyu şirket kültürü haline getirerek riskleri kısa ve uzun vadede daha iyi yönetebilme eğiliminde" diyor. Kriz, birçok şirketin uzun vadeli projeksiyonları oluşturmada kısa vadede çok yüksek risk üstlenmiş olduklarını ortaya koydu. Dinçsoy'un açıklamasına göre, şimdiye kadar sahip olunan geleneksel risk yönetimi anlayışları, tam da yöneticilerin kuşku duydukları gibi, etkisiz, fazlalıklı ve etkisizdi. Ve yaşanan finansal kriz bunu kamtladı.

2 Her şeyden önce etik ol

Kendi giden, geride resesyonu kalan finansal krizin son tahlilde sebepleri "açgözlülük" ve "çalışmadan kazanma isteği" şeklinde ortaya konuldu. Üstelik bu konuda Bernard Madoff gibi bazı günah keçilerin de ipi çekildi. Süreç birçok CEO'nun yüzünün kızarması gereken durumları or-

DİPNOT

5 PATRON, 10 YENİ KURAL

HAMDİ AKIN - Akfen Holding, Yönetim Kurulu Başkanı, **İDİL YİĞİTBAŞI** - Yaşar Holding, Yönetim Kurulu Başkanı, **ALİ AĞAOĞLU** - Ağaoğlu Şirketler Grubu, Yönetim Kurulu Başkanı, **ABDULKADİR KONUKOĞLU** - Sanko Holding, Yönetim Kurulu Başkanı, **MEMDUH BOYDAK** - Boydak Holding, CEO

- 1) Risk yönetimi ağırlık kazanacak ve farklılaşacak
- 2) Kurumsal sosyal sorumluluklara ağırlık verilecek
- 3) Önce "iş etiği" denilecek
- 4) Risk de kar da çalışanlarla daha çok paylaşılacak
- 5) Değerli çalışanlar yetiştirilecek ve istihdam edilecek
- 6) İnovatif olunacak
- 7) Daha az bürokrasi daha çok iş yapılacak
- 8) Kalıplar yıkılacak, esnek düşünülecek
- 9) Teknolojiye hızlı ayak uydurulacak
- 10) Küresel yönetim ve şeffaflık ilkelerine iman edilecek



Kurumsallaşmaya hızla devam... Gelecekte tüm şirketlerin uluslararası pazarlarda ticaret yapabilecek standartlara sahip olması ve şeffaf yönetim tarzına daha fazla önem vermesi gerekecek. Yeni dönemde inisiyatif alan, şirketi ile maddi ve manevi bir bütün olmuş "hissedar yönetici" tipinin daha fazla görüleceğini umuyorum.

HAMDİ AKIN
Akfen Holding, Yönetim Kurulu Başkanı



HÜSNÜ DİNÇSOY

- PricewaterhouseCoopers (PwC) Türkiye, Ortak
Riske dayanıklılık yani şirketlerin güven ve açıklık ile birlikte büyüme ve performans gösterme kapasitesi; mali krizin ardından küresel iş hayatında önemli bir gereklilik haline aldı. Mali kriz mevcut risk yönetimi uygulamalarında eksiklik olduğunu açıkça ortaya koydu.

CAN PAKER

- AB Danışmanlık, Kurucu Ortak

Artık formel değil, informal ilişkiler olacak. Tüm çalışanlar arasında iş konusunda karşılıklı tartışmaların artacak. Önümüzdeki döneme damga vuracak başlıklardan bence en önemlisi odaklanma. Şirketler artık belli alanlara odaklanmak zorunda. Aynı anda pek çok sektörde varlık göstermeye çalışan şirketlerin çok başarılı olacağını düşünmüyorum.



taya çıkardı. Bakınız Stanley O'Neal... İlgili şahsın, Merrill Lynch'in CEO'su iken 2006'da kazandığı para 48 milyon dolar, 2007'de ise 46 milyon dolardı. Oysa Merrill Lynch 2008'i milyarlarca dolar zararla kapattı. ABD Başkanı Barack Obama CEO'lar için "Benden fazla maaş alamazsınız" şeklinde emir buyurdu. Dünyanın en büyük şirketlerinin başında bulunan yöneticilerin bütün bu sorumsuz davranışlarının halkın vergileriyle dolan bütçelerden karşılanan kurtarma planlarını doğurması "iş etiği" anlayışının gündeme getirdi. Aslında akademik çevrede iş etiğini tanımlı "yararlı olanı yapmak", "zararlı olanı yapmamak" şeklinde. Yani özünde bir şirketin "iyi" olanı yapması "kötü" olanı yapmaması...

Patronlar içinde iş etiği konusunu vurgulayan Ağaoğlu oldu. Kendisine göre "Şirketler, gelecekte, etik politikalarla sahip olanların daha başarılı olacağına inandıkları için bu konuya sarılıyor." Ağaoğlu bu konuda bazı üniversitelerde yeni 'etik merkezleri' açılmasını ve şirketlerin etik kodlar açıklamasını örnek olarak veriyor. Hatta bu örnek üzerinden iş etiği konusunda danışmanlık hizmeti sunan şirketlerin müşterisinin artmış olması bile muhtemel.

3 KSS projelerini maliyet olarak görme

Yeni dönemin iş kuralları içinde yer alanlardan bir tanesi de şirketlerin önümüzdeki dönemde kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) projelerini ön plana alacakları yönünde. Şirketlerin KSS projelerine biçtikleri rol, "Toplumdaki aldıklarını, yine topluma verme" mottosuyla özetleniyor. Son dönemde özellikle çevreye duyarlılığı ön plana çıkaran KSS projeleri dikkat çekiyor. Yönetim danışmanlığı

Küreselleşme ve artan rekabet şirketlerin uluslararası gelişim ve yenilikleri takip etmesini ve küresel ilkelere uygun bir yönetim biçimi benimsemelerini zorunlu kılıyor. Önümüzdeki dönemde sorumlu işletmecilik, yani kurumsal sosyal sorumluluk önem kazanacak.

İDİL YİĞİTBAŞI
Yaşar Holding, Yönetim Kurulu Başkanı

hizmeti veren ARGE Danışmanlık'ın kurucusu Dr. Yılmaz Argüden, çevre duyarlılığının artmasının belirgin bir trend olduğunu söylüyor. Diğer yandan kendisine göre çevreye duyarlı olmak şirketler açısından zaten artık bir zorunluluk. Üstelik bu duyarlılık sadece kanunlara ya da standartlara uymayla sınırlı değil. Argüden, bu konuda toplumsal duyarlılığın artacağını bilerek konuyu fırsata dönüştürebilen şirketlerin çok hızlı büyüyen bir iş alanı yaratmakta olduklarını söylüyor. Ama AB Danışmanlık ve Yatırım Hizmetleri kurucu ortağı ve aynı zamanda Doğan Yayın Holding yönetim kurulu üyesi Cem Duna, şirketlerin maddi çıkar bir yana sosyal sorumluluğu bir maliyet unsuru olarak görmeyip bu konuda ciddi yatırımlar yapması gerektiği görüşünde.

Her ne kadar patronlar, şirketler için sosyal sorumluluk önemli olacak dese de Can Paker'e göre, bu alanda şirketlerden önümüzdeki dönemde de çok fazla şey beklenmemeli. Kendisine göre; "Her şirket kendi ilgi alanı doğrultusunda sosyal sorumluluklarını yapmaya ve bunu pazarlamanın bir parçası olarak kullanmaya devam





Sosyal sorumlulukla birlikte yükselen değerlerden bir tanesi “iş etiği”. Şirketler “etik” yaklaşıma sahip olmadıkları düşün­dükleri şirketlerden uzaklaşıyorlar. Dikkat edilecek olunursa üniversitelerde yeni etik merkezleri oluşturuldu. “Etik kod” açıklayan şirketlerin sayısı arttı.

ALİ AĞAOĞLU
Ağaoğlu Şirketler Grubu,
Yönetim Kurulu Başkanı

edecek. Bu tip projelerin pazardaki pozisyonlarını nasıl etkileyeceği şirketler için büyük önem taşıyor. Şirketler de bu yüzden buna uygun projeler geliştireceklerdir.”

4 Riski de, kârı da paylaş

“Risk ve kar çalışanlarla daha çok paylaşılacak” kuralını dile getiren Boydak Holding CEO’su Memduh Boydak olmuştur. Hızlı tüketim maddeleri alanında dünyada lider üretici Henkel’in yıllarca Türkiye Genel Müdürlük görevini üstlenen Can Paker, “Bu düşünceye katılıyorum” diyor ve ekliyor: “Biz bunu Henkel’de yıllarca uyguladık. Proje takımları oluşturarak, herkese işle ilgili sorumluluklar veriyorduk. Çalışanlar mutlaka kardan da zarardan da pay alıyorlardı. Hatta proje sorumlusunun bana bile görev verdiği oluyordu. Bu sayede Türk Henkel, Henkel’in dünyadaki şirketleri içinde uzun süre en yüksek karla çalışan şirket oldu. Başarıya ulaşmak isteyen şirketlerin kaçınılmaz olarak girmesi gereken yol bu olmalıdır.”

Cem Duna’ya göre ise, Türkiye’de şirket yapılarının hala aile temelinde kurulu olmasından dolayı sermayenin

tabana yayılması açısından bu konu büyük önem taşıyor. Duna, “Bugün özel sektörün çözmesi gereken en büyük sorun budur” diyor. Yönetim danışmanlığı şirketi Algoritma’nın yönetici ortağı Ali Özgenç’e göre ise, bu konu çalışanlarla güven ilişkisi kurabilme açısından önem taşıyor. “Güveni yaratırsanız çalışanlar şirketin risklerini paylaşmaya da yenilikleri denemek için risk almaya da açık

olurlar” diyor. Bu nedenle kendisine göre şirketlerin çalışanlarıyla yazılı olmayan, ama herkes tarafından hissedilen karşılıklı kazanıma formülüne dayalı bir anlaşma düzenine geçmesi gerekiyor.

5 Kârın kuralı artık inovasyon

Krizden başarıyla çıkan şirket hangisi diye sorsanız her halde alacağınız ilk yanıtlardan bir tanesi Apple olur. Zaten sonuçlar da bunu gösterir şekilde. Apple, pazardaki gelişmeleri takip eden değil, yeni pazarlar yaratan bir şirket oldu. Piyasadaki şirketleri kendisine rakip olarak görmedi, hep kendisiyle yarıştı. İşte bu özelliğiyle, dünya inovatif şirketler sıralamasında hep o yüzden ilk sıralarda yer alıyor.

Ali Özgenç’e göre, inovasyon şirketlerin panzehiri. Özgenç bunu şu şekilde açık bir biçimde ifade ediyor: “Artık ister büyük ister küçük olsun inovatif olmayan şirketlerin rekabet şansı giderek azalıyor. İnovasyon algısının yoğunlaşması ile şirketler sürdürülebilir kârlı büyüme şansını yakalayacak. İnovasyon sayesinde eskiden çelişkili gibi görünen hem kârlı, hem farklı, hem de müşterinin beklentisini tam olarak karşılayan bir konuma gelebilecekler.”



DR. YILMAZ ARGÜDEN

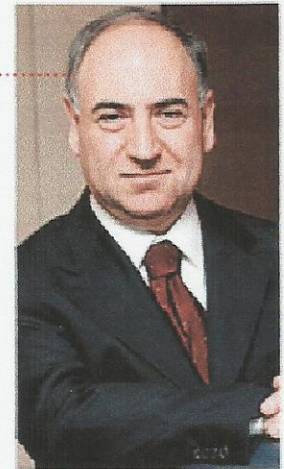
- ARCE Danışmanlık, Kurucu

Çevreye duyarlı olmayı ilgili kanunlara uymanın ötesinde görebilen ve toplumsal duyarlılığın artacağını bilerek konuyu fırsata dönüştirebilen şirketler çok hızlı büyüyen bir iş alanı da yarattı. Örneğin, GE tüm faaliyetlerinde çevre duyarlılığına öncelik vermeyi strateji olarak benimsedi.

ALİ ÖZGENÇ

- Algoritma, Yönetici Ortak

Bugünkü yönetim modeli temel olarak ordudan geliyor ve geçmiş savaş yıllarına kadar geri gidiyor. Oysa hızla ve sürekli değişen bir dünya var. İş dünyasının önünde ciddi zorluklar ve yeni problemler var. Yeni problemleri eski metodlarla çözmek mümkün değil. Çalışanların zekasının büyük bir kısmı uygun sistemler ve elverişli ortam olmadıkça kullanılmıyor. Hedef, dinamik, çevik, refleks sahibi, sürekli kendini yenileyebilen şirketler yaratmak olmalı. Bu mümkün.



6 Steve Jobs'lar yaratacak iş ortamı hazır

Pulitzer ödüllü yazar ve gazeteci Thomas Friedman'ın geçtiğimiz aylarda New York Times'da yayınlanan bir makalesinin başlığı aynen şu şekildedir: More (Steve) Jobs, Jobs, Jobs. Yani daha fazla istihdam için daha fazla Steve Jobs lazım... Krizin nasıl en başarılı markası Apple olduysa, en başarılı figürü de Apple'ın CEO'su Steve Jobs oldu, denilebilir. Ancak Jobs, bir insan nasıl kendi kurduğu şirketten kovulmayı başarabilirse, işte o kadar farklı bir profil... Ve patronlara göre şirketlerin bundan sonra böylesine farklı ve başarılı profillere ihtiyacı olacak.

Can Paker, "Artık girdilerin çok az, know-how'ın çok fazla olduğu bir döneme geçiyoruz. Bu yüzden çalışanlar çok farklı olmak zorunda" diyor. İnsan kaynakları danışmanlık şirketi My Executive'in yönetici ortağı Müge Yalçın ise, bilginin iş hayatında ağırlığının arttığı günümüzde en önemli gücü insan kaynaklarının oluşturduğunu söylüyor. Burada da yine asıl iş yönetim kademesinde. Yalçın birçok şirketin lider yetiştirme ve yönetici yedekleme ihtiyaçları için "yetenek



MÜGE YALÇIN

- My Executive, Yönetici Ortağı

Esnek karar mekanizmalarına sahip bir kurumda geniş karar alma yetkilerine sahip olan / olacak yöneticilere ve yönetici adaylarına gerek duyulur. Yöneticilerde esnek düşünme dediğimizde geniş bir vizyon ve adaptasyon yetkinlikleri öne çıkıyor ve delege edebilme, takım çalışması gibi yetkinliklerde bunu destekliyor. Esnek düşünebilen yöneticiler ayrıca çok kültürlü şirket yapılarında daha da önem kazanıyor. Özellikle son dönemlerde bizden talep edilen yöneticilerde aranan özellikler arasında esnek düşünebilmek, vizyonerlik, değişim yönetimi, adaptasyon yeteneği, çok kültürlü ortamlara uyum, sonuç odaklılık öne çıkıyor.

havuzları" ve "yıldız yönetici yetiştirme" programları uygulamaya başladıklarını belirtiyor.

7 Bürokrasiyi azalt, yalın organizasyona geç

Uluslararası insan kaynakları şirketi Heidrick&Struggles'ın Türkiye Yönetici Ortağı Aysegül Dicle Aydın, "Eskisi gibi saatlerce toplantılar yapmak, her karar için saatlerce komitelerde görüşmek gibi uygulamalar artık tarihe karışmak zorunda. Çünkü zaman çok değerli" diyor. Yani şirketler daha az bürokrasi ile daha çok iş çıkarmak ve bu işleri tek seferde başarıyla yerine getirmek durumunda. Aydın, şirket yapılarının daha yalın

yapıya dönüştüklerini de söylüyor. Yalın organizasyon yapısı şirketlerin bünyelerindeki yönetim kademelerinde azalmaya gitmesi ve pozisyonların çok fazlalasmasından ziyade sadeleşmesi anlamına geliyor.

Yeditepe Üniversitesi Öğretim Üyesi Prof. Ülkü Dicle ise, "Şirketler bundan sonra isteseler de istemeseler de yalın organizasyon yapısı oluşturmak zorunda kalacaklar" diyor. Bu dönüşümün arkasında her türlü maliyet yönetimi yatıyor. Şirketlerin yalın organizasyon yapısına geçiş yaptığına ilk örneği bankaların çalışan çıkarılmasında gördüğümüzü söylüyor Dicle. Rekabetten dolayı maliyet unsuru çok önemli. Daha az elemanla aynı amaçla ulaşmak önemli. Üstelik bu sayede zaman kaybı da azalmış oluyor. Dicle, "Dikkat ederseniz banka ve şirketlerden işlerini kaybeden kişilerin çoğu orta kademedeki yöneticilerdi. Üretim yapan kesim ile en üst yönetim kademelerinde çok olmadı, ama orta kademedeki yöneticilerde iş kaybı çok oldu. Bu bir gereksinimdi" diyor. Bu süreç kaçınılmaz olacağına benziyor.



6 Inovasyon yapan ipi göğüsler. Bazı klasik uygulamalardan vazgeçilecek. Özel sektör kendi içindeki bürokrasiyi azaltacak. Yöneticilerde önümüzdeki dönemde ön plana çıkması gereken özellikler gündemin ve teknolojinin iyi takip edilmesi, hızlı karar verme ve dürüstlük olmalı.

ABDULKADİR KONUKOĞLU

Sanko Holding, Yönetim Kurulu Başkanı

8 Esnek düşünebilen yöneticilerle çalış

Şirketlerin daha esnek yapıya kavuşmaları beraberinde buna yaraşır yönetici özelliklerini getiriyor. Müge Yalçın, esnek karar alma yetkilerine sahip yöneticilere gerek duyulmaya başladığını söylüyor. Burada esnek düşünme tarzından kasıt aslında geniş vizyona sahip olmayı içinde barındırıyor. Yalçın'a göre, bu durum aynı

YAPILMASI GEREKEN DİĞER ŞEYLER

YENİ DÖNEMDE ŞİRKETLERİN YAPMASI gereken şeyler tabii ki sadece 10 kuralla sınırlı değil. Yönetim biliminin ve yenilikçi yaklaşımın evrensel ilkeleri etkisini sürdürmeye devam edecek. Bu ilkelerin neler olduğunu bize dünyanın en büyük headhunter şirketlerinden birisinin Türkiye temsilciliğini yürüten Heidrick&Struggles Türkiye Yönetici Ortağı Ayşegül Dicle Aydın anlattı:

- Stratejik faaliyet alanlarına odaklanmak önemli. Bu konuda Türkiye'den en iyi örnek Koç Holding'in birkaç yıl içinde perakende, döküm gibi bazı sektörlerden çıkmasıdır.
- Maliyet kontrolü en üst düzeye çıkarılmalı. Günümüz ekonomisinde hiçbir firmanın maliyetlerini minimuma indirme dışında bir seçeneği bulunmuyor.
- Şirketlerin stratejik faaliyet alanlarına odaklanması, beraberinde dış kaynak kullanımını getirecek. Önümüzdeki dönemde outsourcing kullanan şirketlerin hızla arttığını göreceğiz.
- Süpermen CEO'lar azalıyor. Önümüzdeki yıllarda gücün yönetim kurullarına kaydığını gözlemleyebiliriz. Ancak rekabetin bütün şiddetiyle sürmesi şirketlerin tekrar kuvvetli lider özelliklerinde CEO'lara ihtiyaç duyacaklarının bir göstergesi.
- Yönetimler sadece analitik bulgulara değil aynı zamanda iç güdüsel algıya da değer vermeyi öğrenecekler. Gözlemlemeye özen göstermek, dinlemek zorunda olduklarını görecekler.
- Tepe yönetimler daha cesur olmak, kişisel sorumluluk taşımaya ve gerektiği şekilde radikal karar almaya hazır olmak zorundaydılar. Yine öyle olmaya devam edecekler.

9 Kazanmak istiyorsan teknolojiye hakim ol

Obama başkan olduğu zaman ilk yaptığı ne olmuştu hatırlıyor musunuz? Beyaz Saray'ın bilgisayarlarını değiştirmek... Beyaz Saray'ın iPhone uygulaması başlatması da teknolojiye ne kadar hızlı ayak uydurulabildiğinin bir diğer göstergesi oldu. Bu biraz siyasetten bir örnek, ama şirketler tarafından da izlenmesi gerektiğine şüphe yok. Aslında teknolojiye ayak uydurabilmek inovasyonla kol kola giden bir konu. Ancak Ali Özgenç teknolojiyi ikiye ayırmak gerektiğini söylüyor. Bunlardan bir tanesi ürün ve üretim teknolojileri. Bu alanda inovasyon yeteneği olan şirketler diğerlerinin önüne sıçrama şansına sahip. Özgenç, şirketlerin faaliyet gösterdikleri alandaki trendleri, işlerini etkileyebilecek olan teknolojileri yakından takip etmeleri ve geliştirmeleri gereken teknolojileri de bir teknoloji yol haritasına oturtarak proaktif bir şekilde geliştirmeleri gerektiğini söylüyor. Bu görev de şirketlerde genellikle Ar-Ge departmanlarına veriliyor. Şirketler için diğer teknoloji kolu ise yönetim teknolojileri. Özgenç, şirketlerde bu konudaki ağırlığın bilgi teknolojileri alanında tam yetkili departmanda olduğunu söylüyor.

10 Kurumsal ve küresel ol

Geçtiğimiz yıl boyunca şirketlerin en çok serzenişte bulundukları şey finansman bulmakta zorlanma konusuydu. Oysa finansman bulabilmenin

en önemli kriteri kurumsal bir yapıya sahip olma ve şirket yapısıyla finansman sağlayabilecek kuruluşları ikna etmekten geçiyor. Kaldı ki, finansman kaynaklarının arkasında en çok uluslararası kuruluşların olması bu durumu kaçınılmaz kılıyor. Yaşanan bu durum sarsılan ama ayakta kalma-yı başarabilen şirketler için bir ders niteliğinde. Diğer yandan, hem Türk hem de yabancı şirketlerin yönetim kurullarında üyelikleri olan Cem Duna, "Türkiye'deki en açık şirket bile Avrupa standartlarında açık bir şirket standardını kazanamıyor. Tür-

kiye de açıklık oranı o kadar düşük ki ölçüsü yok, inandırıcı değil" diyor. Üstelik kriz döneminde şirketlerin ilk refleksi genellikle kendi kabuğuna çekilmek oluyor. Oysa bu bir çözümden ziyade sorunun bir parçası. Duna "Oyun sahanız küresel boyut kazanıyorsa bu sorumluluğunuzun da aynı şekilde bir takım küresel ilkelere bağlanması gerekiyor" diyor. Yani sorumlulukların da artık uluslararası olması gayet doğal. **TT**

Şirketlerin artık uyması gereken kurallardan bir tanesi risk yönetimi ve değişim yönetimini çok yönlü ve etkili bir şekilde hayata geçirmek olacak. Ayrıca şirketler riski de karı da çalışanlarıyla daha fazla paylaşacak. Ayrıca hizmet ve ürünlerde beklentiye göre değil beklenilenin ötesinde hareket etmek gerekecek.

MEMDUH BOYDAK
Boydak Holding, CEO

