



Aclan Acar ile "Tam Zamanı"

Aclan Acar, TÜYİD Yüksek İstişare Konseyi ve Türk Telekom Yönetim Kurulu Üyesi, AA Stratejik Danışmanlık Kurucusu

Aclan Bey kitabınız çok boyutlu bir eser olmuş. İçinde yakın zaman tarihi var, anılar ve anekdotlar var, farklı sektörlerle ait çok sayıda samimi tecrübe paylaşımı var, adeta bir ders kitabı gibi olan raporlardan ve sunumlardan kesitler var. Sanki ciltlerce yazılabilecek içerik konsantre halde sunulmuş izlenimi ediniyoruz. Tasarımı grafik dünyasının duayenlerinden Bülent Erkmen'e ait ve her detayı incelik taşıyan kitabınızın kaleme alınma serüveni ile başlamak isteriz söyleşimize.

Geçtiğimiz yıl iş hayatında 45. Yılımı tamamladım. Bu süre içinde kamu ve özel sektör kuruluşlarında görev yaptım. Çok farklı sektörel deneyim elde ederken aynı zamanda her görev yaptığım şirkette nasıl değer yaratabileceğime odaklandım. Çalışmalarımın çoğunda da dönüşüm yönetimi ana ekseninde yer aldı. 2018 yılının Aralık ayında Doğuş Grubu bünyesindeki görevlerimden ayrıldıktan sonra özel ve iş yaşantımı yeniden planladım. Bu süreçte üç ana eksen yer almakta. Birincisi sosyal sorumluluk konuları, ikincisi profesyonel anlamda devam eden görevlerim, üçüncüsü ise deneyimlerimi bir kitapta toplayarak iş dünyası ve gençlere ışık tutacak bir çalışmayı yapmaktır.

Kitap yazmak fikri yıllardır aklımda olan bir konu bu nedenle yıllar içinde kapsamlı bir arşivi oluşturmuştum. Tam Zamanı isimli kitabı hazırlarken bir anı kitabından ziyade deneyimlerimin yer aldığı bir iş kitabı olmasını arzuladım. Kitabın hazırlığı sırasında birbirinden değerli kişi ve kuruluşlarla çalıştım. Hazırlık ve editörlük aşamasında İzzeddin Çalışlar, Grafik Tasarım aşamasında değerli hocamız Bülent Erkmen, Fotoğraflar konusunda sevgili sınıf arkadaşım Serdar Tanyeli, Basım işlemlerinde Ofset Matbaacılık sahibi

Sermet Tolan, Dağıtım alanında D&R Yönetim Kurulu Üyesi Hakan Karadere ve Genel Müdür Mustafa Altındağ, Tanıtım ve Stratejik İletişim planlaması için ise LEA firmasından Leyla Şen ve Ahu Parlar ile çalışma fırsatı buldum. Çalışmada hepsinin büyük emeği var. Biz bu çalışma sırasında çok keyif aldık ve işimizi sevgi ile yaptık umarım okuyucularda da benzeri bir his uyanır ve bu kitap da değer yaratma felsefemin bir parçası olarak iz bırakır.

Kitabınızda mesleğinizi soranlara "bankacıyım" diye cevap verdiğinizi ifade ediyorsunuz. Bizim izlenimiz ise mesleğinizin sektörlerden bağımsız "üst düzey yönetici" olduğu yönünde. Ülkemiz aralarında sizin de bulunduğunuz çok sayıda başarılı üst düzey yönetici yetiştirdi. Sizde en çok iz bırakan ya da üzerinizde emeği olan yönetici veya yöneticileriniz kimlerdi?

Ben kendimi çok şanslı hissediyorum. Son 45 yılda hem farklı sektörlerde görev yaptım hem de çok siyasi ve ekonomik ortamları yaşadım. Gerek aldığım eğitim gerekse mesleğe başlangıç noktam Bankacılık eksenli oldu. Bu nedenle Bankacı olmaktan hep gurur duydum ve kendimi bu mesleğe adadım. Bankacılık mesleğinin en önemli yanı aynı anda birden çok sektörde tecrübe kazanmanızı sağlayacak bir iş kolu. Bu nedenle aktif bankacılık yaşantımı tamamladığım 2000 yılı Mart ayından itibaren Yönetim Kurulu üyeliği düzeyinde farklı finans kuruluşlarındaki görevlerim devam ederken aynı zamanda farklı sektörlerde de Yönetim Kurulu Başkanlığı üstlenerek bankacılık, finans ve yönetim sistemleri gibi alanlardaki bilgi ve tecrübelerimi çalışma arkadaşlarıma aktarma fırsatı buldum.

Her insanın hayatında iz bırakan rol modelleri vardır. Aslına bakarsanız bu ilişkilerin her biri en az bir üniversite eğitimi kadar değerlidir. Hayatımın başlangıcında sevgili babam Bülent Acar'dan aldığım vizyon ve hayat felsefesi çok önemli yer tutar. Profesyonel yaşantımın başladığı dönemde özellikle Merkez Bankası bünyesinde Zekeriya Yıldırım'ın üzerimde büyük emeği vardır. Doğuş Grubunda çalıştığım dönemde ise en büyük şansımın Ayhan Şahenk'in yanında aldığım eğitim olduğunu düşünüyorum. Bu noktada kitapta da yer alan bir anımı paylaşmak istiyorum. 1994 Krizi sonrasında Garanti Bankası olarak Bank Ekspres'i satın almıştık. Ben de önce vekaleten sonrada asaleten Genel Müdürlük görevini üstlenmiştim. Bu görev bana Ayhan bey tarafından tebliğ edildiğinde önceden planlanmış bir eğitim için Harvard Üniversitesine gidecektim. Bu durumu Ayhan beye söylediğimde kendisi yüzüme bakarak sen benim yanımda doktora yapacaksın bu Harvard eğitiminden de önemli demişti. Bu ifadesini sonradan daha iyi anladığımı itiraf etmeliyim.



Hiçbir başarı çok çalışmadan, hatta kitabınızda belirttiğiniz gibi gerektiği zaman 36 saat boyunca bir havaalanında kalmak gibi çok sayıda yorucu zorluğu atlatmadan olmuyor. Çalışmanın yanı sıra bir de olayın psikolojik sermaye yani yılmazlık tarafı var. Bunu nasıl sağladınız ve hala sürdürüyorsunuz?

Hayat bir maraton. Öncelikle buna hazırlanmak gerekiyor. Çocukluğumdan bu yana hayatım hep yüksek tempoda geçti. Bu nedenle de son derece planlı hareket ettim. Yüksek öğrenimim sırasında iş hayatına atıldığım için günde 4 saat uyku ile yoğun bir çalışma temposuna alışmıştım. Bu alışkanlık ilerleyen dönemde de devam etti. Bir sporcu anlayışıyla kendime iyi bakmaya çalıştım aynı zamanda da hedef odaklı olduğum için bu tempo beni hiç yıldırmadı. Burada bir anımı paylaşmak istiyorum. 1997 yılının Mayıs ayında Osmanlı Bankasının bir tahvil ihracı için road show yapmak üzere ABD'ye gitmiştik. Yanımda yakın çalışma arkadaşım Tanju Oğuz'da vardı. Aynı gün içerisinde üç şehir iki değişik eyalette sunumlar yaparak yolumuza devam ediyorduk. Washington'da yaptığımız sunumun ardından Atlanta'ya gitmek üzere havaalanı yoluna koyduğumuzda Tanju çok yorulduğunu ifade ederek bir tatil yapmanın iyi olacağını söyleyince kendisine daha işimiz çok sen şimdi aracın camını aç ve bahar havasını derin derin içine çek kendini tatilde hissedersin demiştim. Bulduğunuz ortamı ve zamanı değerlendirmek daima elinizde. Yoğun tempo arasında bulabildiğiniz kısa aralarda keyif alacağınız aktiviteleri bulabilmek baskılı süreçlerde daima iyi geliyor.

Kitabınızda çok sayıda başarı hikâyesinin yanı sıra yer yer başarısız –genel müdürü olduğunuz bir bankanın kredi kartının hesap öderken bir seferinde çalışmaması gibi- anlara ve olaylara da yer vermişsiniz. Bu da kitabınızı ve yaşadıklarınızı daha gerçekçi kılmış. Gerek kurumların gerekse kişilerin marka inşasında olumsuz örnekler çok rastlamayız, ne dersiniz?

Genelde insanlar başarı hikâyelerini anımsar ve onları paylaşırlar. Ancak hayatın gerçeklerine baktığımızda çok önemli başarısızlık hikâyeleri de vardır. Önemli olan bu başarısızlıklardan ders alarak tekrarını önlemektir. Başarısız olmak ihtimali nedeniyle bir işe başlamamak başarısızlıktan daha tehlikeli sonuçlar doğurur. Bu nedenle kitabımda başarısızlıklardan da bahsetmeyi

doğru buldum. Okuyucular için bunun çok önemli olduğunu düşünüyorum. Genellikle iş hayatında planlama sürecine yeteri kadar zaman ayrılmadığında sonuç istendiği gibi olmuyor. Kitapta bahsettiğim kredi kartı çalışmamasına ilişkin anı da böyle bir dönemin sonucunda ortaya çıkmıştı. Bilgi sistemlerinde çalışan arkadaşlarımızın eski alışkanlıkları sonucu bankanın bilgisayar sistemini gün sonu işlemleri için kapatması sonucu dışarıdan sisteme erişim kapandığı için müşterilerimizin kredi kartları harcama onayları verilemiyordu. Bu olay 1996 yılında gerçekleşti ve o dönemde Osmanlı Bankasının çok az sayıda kredi kartı bulunduğu için daha önce gece geç saatlerde harcama yapılmasına ilişkin bir örnek veya yakınmada yoktu. Planlama sırasında tüm paydaşlar için içine dâhil olarak çalışılıyorsa bu tür aksamlar da yaşanmazdı.

Bazı işletme hocaları “Yönetim yönetimdir, kamu (kamu yönetimi) özeli (iş yönetimi) olmaz” derler. Bu fikre katılır mısınız yoksa kamu kurumu yöneticiliği ile özel sektör yöneticiliği arasında yönetim bilimini icra etme arasında farklar var mı?

Yönetim Bilimi bir bütün olarak değerlendirilmelidir. İş hedefleri ve beklenen sonuçlar farklı olsa bile bence özel ve kamu yönetimi arasında işlevsel açıdan bir fark yoktur.

Kamu yönetiminde sosyal faydanın öne çıktığı alanların daha fazla olması doğaldır. Günümüzde özel sektörün iş yönetimini yaparken sürdürülebilirlik, çevre veya etki yaratan yatırımlar (impact investment) konularına ağırlık vermeye başlamasına rağmen kar odaklı yaklaşımı ön planda olmaktadır. İçinde bulunduğumuz dönemde Covid 19 nedeniyle ortaya çıkan pandemi ortamı bu konuda ders almamız gereken niteliktedir.

Dünyanın en büyük ekonomisi konumundaki ABD bu dönemde gerek sağlık sistemi gerekse sosyal izolasyonu yöneterek zamanında önlem almak yönünden büyük sıkıntılar yaşadı. Bu örnek bize kamu yönetiminin ve sosyal fayda sağlamak hedeflerinin ne kadar önemli olduğunu bir kez daha gösterdi. Aksayan bir kamu yönetimi ortamında özel sektörün iş yönetimi sağlıklı bir şekilde yürütmesi olanaksızdır. Bu nedenle Yönetim Bilimine bütüncül yaklaşımın doğru olduğunu düşünüyorum.

Aynı soruyu halka açık olmayan bir şirket ile halka açık bir şirketin yöneticiliği açısından da sormak isteriz.

Şirketlerin halka açık olması ortaklık yapısının yaygınlığı ve azınlık durumunda olan çok sayıda yatırımcısının bulunmasına yol açar. Bu durum yönetim açısından önem arz etmektedir. Açık şeffaf ve hesap verebilen bir yönetim anlayışı şirketin yaygın ortaklık yapısı açısından son derece önemlidir. Şirketlerin halka açık olmadığı durumda hâkim hissedarın şirket üzerindeki gözetim ve denetim yetkisinin daha fazla olduğu varsayılır. Ancak dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta şirketlerin geniş bir paydaş kitlesi ile iş birliği içinde olmasıdır. Şirketler dünyası ülkenin iktisadi ekosistemi içinde yer aldığı için yalnızca hâkim ortaklarının değil aynı zamanda çalışanlarından başlayarak tedarikçileri ve müşterilerine kadar uzanan geniş bir kitlenin ilgi alanındadır. Bu nedenle bir şirket halka açık olsun veya olmasın konuyu iyi yönetim olarak ele almak gerekir.

Yatırımcı ilişkileri profesyonellerinin şirketlere katkısı ve bu mesleğin ülkemizdeki temsilcisi olan Derneğimizin faaliyetleri hakkında ne düşünüyorsunuz?

TÜYİD faaliyetlerini uzun yıllardır yakından izliyorum. Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini yürüttüğüm kurumlarda görev yapan çalışma arkadaşlarım dernek bünyesinde farklı çalışmalara katıldılar. 2019 yılından itibaren ben de Yüksek İstişare Konseyi bünyesinde Derneğimize katkıda bulunmaya çalışıyorum. Öncelikle Yatırımcı ilişkileri alanında görev yapan profesyonellerimizin böyle bir mesleki dernek çatısı altında bir araya gelmelerini çok değerli buluyorum. Ülkemizdeki yatırımcı ortamının geliştirilmesi yönünde yapılan çalışmaların gerek şirketlerimiz gerekse ekonomik gelişmemiz açısından çok önemli olduğunu düşünüyorum. Bir yandan mesleki standartlar ortaya konulurken bir yandan da geniş yatırımcı kitlesinin zamanında ve doğru bilgilendirilmesi sermaye piyasalarının gelişimine de büyük katkı sağlamaktadır.

Yatırımcıların ihtiyaç ve beklentilerinin doğru algılanıp şirket yöneticilerin bilgilendirilmesinin yanında kamu otoritesine de bilgi aktarımının kurumsal bir yapı altında gerçekleştirilmesi yatırım ortamının

iyileştirilmesi açısından da önem taşımaktadır. Bugüne kadar büyük özveri ve başarı ile yürütülen çalışmaların bundan sonrada gelişerek devam edeceği inancı ile sevgi ve saygılarımı sunarım.

Değerli zamanınız için teşekkürlerimizi sunuyoruz.