



## OLYMPUS SKANDALINDAN ALINACAK YÖNETİM DERSLERİ

Şule Koyuncuoğlu  
Kıdemli Danışman  
“iyi şirket” Danışmanlık A.Ş.

Olympus’da yaşanan son olayları araştırmak için kurulan özel komite raporunu yayımladı. Japonya’nın en büyük şirketlerinden biri olan Olympus’da olanlar, yılın en büyük yönetim skandalına dönerek, 92 yıllık şirketin listeden çıkmasına neden oldu. Yatırımcılar bu skandaldan nasıl bir ders çıkarmalılar?

Skandalın kendisi 100 milyar Japon Yeni üzerindeki yatırım kayıplarının gizlenmesi için, zararlı varlıkların bilanço dışına atılma girişimiyle başlamıştı. 1990’ların başında ekonomik balonun çöküşünün ardından, birçok Japon şirketi benzer davranışı yapmıştı ama Olympus hepsinden daha uzun bu aldatmaya devam etti (Olympus’da olanlar diğer şirketlerin de hala aynı davranışı sürdürüp sürdürmediği merakını doğurmuştur). Son 2008’deki satın almayla ilişkili şişirilmiş ödemeler, 1990’lara kadar uzanan yatırım kayıplarının örtülmesi için kullanılmıştı. Aslında özel komite, Olympus’da işlenen dolandırıcılık suçunda anti-sosyal güçlerin (organize suçların) rol oynadığına dair bir delile ulaşmamasına rağmen, gerçekte birçok gözlemci böyle bir olayın Japon şirketlerinin kredibilitesinde problem yaratması açısından kuşku verici olduğunu düşünmektedir.

Olympus ilk olarak Ekim’de, yakın zamanda atanan CEO Michael Woodford’un işten çıkarılmasıyla manşetlerde yer aldı. Şirketin işten çıkarmaya ilişkin yaptığı açıklamada Woodford’un protokole uymadığı ve Japon yönetimi anlamadığı ifade edildi. Bu açıklama birçok Japon gözlemci için Japon şirketleri ile onların Anglo-Sakson partnerleri arasındaki davranış farkı olarak görüldü. Gerçekte Woodford, yıllar içinde Olympus’da büyümüş ve yönetim kurulunu etkileyerek Japon iş arkadaşları tarafından CEO olarak seçilmişti.

Öncelikle Japonların pek yapmadığı bir şey olarak Woodford Olympus’daki şüpheli birleşme ve satın alma işlem haberleri ile kamuoyunda yer almaya başladı. Bu hareket Woodford’un, şüpheli işlemler üzerindeki gerçek günahının, sadece selefi Tsuyoshi Kikukawa liderliğindeki geri kalan yönetim ekibine, meydan okuma olduğunu ortaya çıkardı. Bu da Woodford’un muhasebe suçlarını hiçbir şekilde kapatmayacağı beklentisi ile CEO olarak seçilip seçilmediği sorusunu artırdı. Onun skandalı açığa çıkaracak tek kişi olduğu mu düşünülüyordu. Hissedarlar yabancı bir CEO atanması arkasındaki şirket motivasyonu konusunda kuşkuluydular. Fikir birliğinin ve hiyerarşik şirket

**kültürünün etkili olduğu Japonya'da sürpriz bir adayın atanması beklide hiçbir adayın bu işi istememesinin bir göstergesiydi.**

**Eski Başbakan Kakuei Tanaka gibi politikacılar ya da Feodal dönem imparatorları gibi, günümüzde de emekli CEO'ların perde arkasından güçlerini sürdürmeye devam etmeleri Japon tarihinde devam eden bir olgudur. Hissedarlar eski CEO'ların haleflerinin otoritelerini baltalama potansiyelini göz önünde tutmalıdırlar. Hissedarların bu konuda yapabilecekleri sınırlıdır: yönetim kuruluna seçilemeseler bile, danışman olarak atanarak hesap verebilirlikleri olmadan etkilerine devam edebilirler.**

**Eski ve yeni icracı üyeler arasındaki güç dengesini sağlama konusunda kesin olan yol yönetim kuruluna dışardan atama yapılmasıdır. Japon ihraççıların nitelikli aday sıkıntısı olduğu konusundaki şikayetleri, tamamen bir bahane değildir. Japonya'daki icracıların tüm kariyerlerini tek bir şirkette ya da grupta geçirme eğilimleri, farklı kariyerler boyunca ya da kurumsal finansman, hukuk ve yönetim alanındaki formal eğitim eksiklikleri, onları diğer şirketlerdeki yöneticilere göre daha az uygun hale getirmektedir. Japon yönetim takımlarındaki bu darlık dışarıdan hatta Woodford gibi yabancı uyruklu yöneticilerin yönetim kuruluna katılmasının büyük yıkıcı etkiler yapması anlamına gelir.**

**ISS**

**An MSCI Brand**

**Aralık, 2011**