

Ekonomi Gazeteciliği İçin

**Kurumsal Yönetim
El Kitabı**



Ekonomi Gazeteciliği İçin Kurumsal Yönetim El Kitabı

caretta



TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ YAYINLARI

EKONOMİ GAZETECİLİĞİ İÇİN KURUMSAL YÖNETİM EL KİTABI

Text copyright ©
Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

Her türlü yayın hakları saklıdır. Bu kitapta yer alan fotoğraf/ resim ve metinler Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin izni olmadan kullanılamaz. Kitabın tamamı ya da bir bölümü, ilgili kişilerden izin alınmadan fotokopi dahil, optik, elektronik ya da mekanik herhangi bir yolla kopyalanamaz, çoğaltılamaz, basılamaz, yayımlanamaz.

1. baskı, İstanbul- Eylül 2011, Pasifik Ofset Ltd. Şti.
ISBN: 978-975-98365-8-0

Yayını Hazırlayanlar:

Fikret Sebilcioğlu, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi, Cerebra Danışmanlık, Ortak
Alper Uğural, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi, Doğu Holding, Risk Yönetim Bölüm Başkanı
Dr. Erkin Erimez, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi, Borusan Holding, Kurumsal Sekreter
Güray Karacar, TKYD Koordinatörü
Anıl Erbayrak, TKYD İletişim Sorumlusu
Emre Erdoğan, TKYD İletişim ve Yayın Müdürü

Katkıda Bulunanlar:

Muharrem Yılmaz, TKYD Yönetim Kurulu Başkanı, Yılmaz Holding Yönetim Kurulu Başkanı
Dr. Murat Doğu, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi, Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.
Sermaye Piyasası Grup Başkanı
Prof. Dr. Haluk Gürgen, Bahçeşehir Üniversitesi İletişim Fakültesi Dekanı
Mahmut Çınar, Bahçeşehir Üniversitesi İletişim Fakültesi Öğr. Gör.



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

Yıldız Posta Caddesi, Dedeman İş Hanı, No: 48 Kat: 7 Esentepe İstanbul
Tel: +90 212 347 62 76 Faks: +90 212 347 62 76

Yasal uyarı: Yayın içeriğindeki bilgiler, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) tarafından sağlanmaktadır ve konular hakkında genel bilgilendirme amacı taşımaktadır. TKYD, bu bilgilerin hata içermediğine ve belirli performans ve kalite kriterlerini karşıladığına dair bir güvence vermemektedir.

caretta



Caretta Reklam ve Halkla İlişkiler Tic. Ltd. Şti.
Samanyolu Sokak, 106 Şişli İstanbul Tel: +90 230 23 14 Faks: +90 212 231 30 13
www.carettareklam.com / www.carettakitap.com

İÇİNDEKİLER

Önsöz.....	7
Ekonomi Gazeteciliği için Kurumsal Yönetim Rehberi Neden Hazırlandı?	11
Kurumsal Yönetim Nedir ve Neden Önemlidir?.....	13
Kurumsal Yönetim Nedir?.....	13
Dünya’da ve Türkiye’de Gelişimi	20
Şirket Performansı Üzerindeki Etkileri	22
Yönetim İhtilaflarının Çözümündeki Rolü.....	24
Yatırım Ortamının Gelişmesindeki Önemi	25
Kurumsal Yönetim İlkelerinin Hayata Geçirilmesinde Rol Oynayan Önemli Mekanizmalar	26
Kurumsal Yönetimin Aile Şirketleri İçin Önemi.....	40
Mevzuat ve Düzenlemeler	47
Sermaye Piyasası Kurulu’nun Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Uygulamaları	47
Yeni Türk Ticaret Kanunu’nun Kurumsal Yönetim Açısından Getirdiği Yenilikler...49	
Kurumsal Yönetim ve Ekonomi Gazeteciliği	54
Kurumsal Yönetimin Ekonomi Gazetecileri İçin Önemi.....	54
Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Hayata Geçmesinde Ekonomi Gazetecisinin Rolü.....	55
Haberin Odağında Kurumsal Yönetim.....	57
Deklarasyonlar.....	61
Kaynakça	63

ÖNSÖZ

“Ekonomi Gazeteciliği için Kurumsal Yönetim El Kitabı,” Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği’nin 2003 yılından bugüne yürüttüğü çalışmalarına yeni ve önemli bir açılım getiriyor. Kurumsal yönetim ilkelerinin kapsamının halka açık şirketler, aile şirketleri ile birlikte kamu iktisadi teşebbüsleri, sivil toplum kuruluşları ve spor kulüplerine kadar genişlediği bu dönemde, TKYD uygulamaya yönelik rehberler ile yol gösterici olmaya devam ediyor.

Ekonomi dünyasının yakın ilişki içerisinde olduğu ekonomi medyası, teknolojik yenilikleri de kullanarak her geçen gün kapsam ve etkisini arttırıyor. Ekonomi gazetecisi, kurumsal yönetim ilkelerinin oluşturmayı hedeflediği adil, şeffaf, hesap verebilir ve sorumlu yönetimlerin gözetimini bu kuruluşların ilişki içerisinde olduğu tüm paydaşlar adına yaparken, kurumsal yönetim anlayışının iş dünyasına, yatırımcılara ve geniş anlamda topluma yayılmasında anahtar bir rol oynamaktadır.

Yeni yasa ve düzenlemeler ile, başta şeffaflık ilkesi olmak üzere, tüm kurumsal yönetim ilkelerinin yeni bir anlayış ile ele alınması gereken bir döneme giriyoruz. Bu dönemde ekonomi gazetecisinin haber ve yorumlarında uluslararası düzeyde kabul gören kurumsal yönetim ilkelerini bir değerlendirme aracı olarak alan, bu prensipleri baz alarak sorgulayan, öneriler geliştirebilen bir donanımda olması hepimizin ortak hedefidir. Bu yayını hazırlarken amacımız bir tarafta doğru bilgiyi, doğru zamanda ve tüm detayları ile kamuoyuna aktarma görevini üstlenen ekonomi gazetecilerinin çalışabileceği uygun ortamı hazırlamak, diğer yandan bu önemli görevi yerine getirirken kendilerine bilgi, tecrübe ve uluslararası standartlarda örnekler ile yardımcı olmaktır.

Bu yayın ve etrafında geliştirilen proje, Ekonomi Gazetecileri Derneği, Bahçeşehir Üniversitesi ve ABD merkezli Center for International Private Enterprise kuruluşlarının ortak çabaları ile oluştu. Kurumsal yönetim ilkelerini toplumun çok önemli bir kesimine anlatabilmemizde bizlere bu olanağı tanıyan ve her noktada katkı veren proje ortaklarımıza ve özveri ile çalışan Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Üyeleri’ne teşekkür ediyor, ekonomi gazeteciliğini bir meslek olarak görenek kendini bu alana hazırlayan öğrencilere, bu kıymetli uzmanlığın ilk basamaklarında olan profesyonellere ve kendini geliştirmek isteyen meslek mensuplarına katkı sağlamasını diliyoruz.

Saygılarımızla,

Muharrem Yılmaz

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Başkanı

ÖNSÖZ

Dünyada ve Türkiye’de gelişen ekonomilere paralel olarak bazı kavramlar olmazsa olmaz bir hal aldı. Bu noktada anahtar rolü üstlenen kurumsal yönetim ilkeleri, iktisadi gelişmeleri doğru okuma noktasında benimsenmesi inisiyatife bağlı olmaktan çıkan bir mesleki standart oldu.

Özellikle farklılaşan Türkiye ekonomisinde, ekonomi haberciliği noktasında bilgi çitasının bu kavram üzerine kurgulanması şart oldu. Çünkü kurumsal yönetim uygulamaları; şeffaflık, adillik, hesap verilebilirlik ve sorumluluk ilkeleri çerçevesinde, verileri doğru okuyup, analiz yapma yetisini geliştiren önemli unsurlar içerir.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ile Ekonomi Gazetecileri Derneği’nin ortak çalışması neticesinde ekonomi basınına gerek mesleki bilgilerin bir kitapçık halinde sunulması, gerekse kurumsal yönetim felsefesinin doğru algılanabilmesi için ortaya çıkan bu eser ile önemli bir sürecin temelini attığımıza inanıyorum.

Türk ekonomi gazeteciliğinde bu çığa ulaşmamız durumunda meslektaşlarımızın dünyadaki gelişmeleri analitik düşünce yapısı içerisinde değerlendirebilmelerini, veriyi doğru analiz edebilmelerini ve bu sayede mesleklerini en iyi şekilde icra etmelerini sağlayabileceğiz.

Ekonomi Gazetecileri Derneği olarak, öncelikli hedeflerimiz arasında yer alan meslek içi eğitim faaliyetleri çerçevesinde Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve onun nezdinde bu çalışmalara katkıda bulunan tüm değerli kadroyu tebrik eder, Türkiye’de gelişen ekonomi haberciliği adına teşekkürlerimizi sunarım.

Celal Toprak

Ekonomi Gazetecileri Derneği Yönetim Kurulu Başkanı

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) Hakkında

Kurumsal yönetimin Türkiye’de özel ve kamu bütün kurumlarca ana ilkeleriyle benimsenmesi, yerleşmesi, doğru uygulanması ve sürekli gündemde kalması için önderlik ve yol göstericilik yapmak misyonuyla hareket eden Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), kurumsal yönetim anlayışının ülkemizde tanınmasına ve gelişmesine katkıda bulunmak ve en iyi uygulamalarıyla hayata geçirilmesini sağlamak amacıyla 2003 yılında gönüllü bir sivil toplum örgütü olarak kurulmuştur.

Kurumsal yönetim serileri, araştırma raporları gibi hazırladığı sürekli, süresiz yayınlar ve internet sitesi aracılığı ile bilgiye sürekli erişim sağlayan TKYD, üyelerine sağladığı avantajlarla; özel temalı etkinlikler, yılsonu toplantıları gibi sosyal aktivitelerde iletişim ağını genişletme, uluslararası konferans ve seminerlere ayrıcalıklı katılım imkânı, eğitim programları ile kişisel ve kurumsal gelişim ve çalışma gruplarına üyelik fırsatları ile ortak uygulamaların parçası olma ve öneriler geliştirebilme faydaları sağlayarak, ülkemizde şirketlere kurumsal yönetim alanında bir nevi yol gösterici misyonunu da üstleniyor. (www.tkyd.org)

Ekonomi Gazetecileri Derneği (EGD) Hakkında

2007 yılında 600’ü aşkın ekonomi gazetecisinin birleşimiyle doğan Ekonomi Gazetecileri Derneği, yabancı dil kursları, eğitim çalışmaları, meslekî seminer programları ile faaliyetlerine devam etmektedir. Yazılı basın, görsel medya, radyo, internet medyası ve haber ajansları çalışanlarının güç birliğini sergileyen EGD, halkla ilişkiler şirketlerindeki profesyonellerini de dayanışma üyesi olarak çatısı altında bulundurmaktadır. (www.ekonomigazetecileri.org)

Center for International Private Enterprise (CIPE) hakkında

CIPE, demokratik yapının güçlenmesi için özel sektöre desteğin ve kurumsal yönetim ilkelerine olan bağlılığın artırılması yolunda çalışmalarını sürdüren bir kurumdur. Amerika Birleşik Devletleri Ticaret Odası’na bağlı olan CIPE, National Endowment for Democracy (NED)’nin ortaklarından biridir. CIPE, 25 yıldır iş dünyası liderleri, politik liderler ve basın ile yakın ilişkilerini sürdürmekte ve çalışmalar yapmaktadır. Kuruluş ile ilgili detaylı bilgi www.cipe.org adresinden alınabilir.

Ekonomi Gazeteciliği için Kurumsal Yönetim Rehberi Neden Hazırlandı?

Kurumsal yönetim; halka açık şirketler, aile şirketleri ile birlikte kamu iktisadi teşebbüsleri, sivil toplum kuruluşları ve spor kulüplerine kadar uzanan bir çerçevede iyi yönetim standartlarını ortaya koyan uygulamalar bütünüdür. Şirketlerin stratejik olarak yönlendirilmesine ve kontrol edilmesine ilişkin bir sistem olarak tanımlanan kurumsal yönetim, ekonomik krizlerin ve şirket skandallarının arttığı günümüzde ortaya koyduğu iyi yönetim uygulamaları ile kamuoyunda büyük ilgi görmektedir.

Toplumu bilgilendiren, yönlendiren ve karar alma noktasında etkinliğini her geçen gün arttıran ekonomi gazetecilerinin haber, yorum ve değerlendirmelerinde kurumsal yönetim perspektifini etkin bir şekilde yansıtması; yaşanan yönetim sorunlarının temellerinin anlaşılması, teşhisin konulması ve düzenleyici önlemlerin alınması noktasında büyük önem taşımaktadır. Ayrıca çalışmalarını bu doğrultuda yerine getiren ekonomi gazetecilerinin, kurumsal yönetim anlayışının iş dünyasına, yatırımcılara ve geniş anlamda topluma yayılmasında anahtar bir rol oynayacağı açıktır.

Günümüzde yaşanan birçok yönetim sorununun, kurumsal yönetim uygulamalarının eksikliğinden kaynaklandığı bir gerçektir. Bu nedenle ekonomi gazetecilerinin kurumsal yönetim felsefesini iyi anlaması ve bu anlayışı haber, yorum ve değerlendirmelerinde somut bir şekilde ortaya koyması kurumlara ve genel anlamda ekonomiye katkı sağlayacaktır. Bu noktadan yola çıkarak, "Ekonomi Gazeteciliği için Kurumsal Yönetim El Kitabı," ekonomi gazetecilerinin kurumsal yönetim sorunlarını daha iyi anlamasına, doğru soruları sorarak kritik bilgileri ortaya çıkarmasına ve bulgularını toplum ile paylaşmasına yardımcı olmak amacıyla hazırlanmıştır.

Yaşanan ekonomik krizler ve şirket skandallarından alınan dersler ile 1999 yılında OECD liderliğinde oluşturulan “Kurumsal Yönetim İlkeleri” adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri etrafında örülen iyi uygulamaların oluşmasına öncülük etmeyi hedeflemiştir. “Tek tip kıyafetin her bedene uymayacağı” görüşü ile her ülkenin kendine ait kurumsal yönetim ilkelerini kendine ait kültür ve gerçeklerine göre oluşturmasını talep eden ilkelerin gelişimi geride kalan dönemde hızla devam etmiştir. Her ülke kendine dair bir yapıyı oluşturma çabası içinde olsa da, oluşan uygulama örnekleri, aynı ilkeler üzerine inşa edilmektedir. Bu noktada kurumsal yönetim ilkelerini bir değerlendirme aracı olarak ele almak, konuyu uluslararası standartlarda inceleme, karşılaştırma ve yorum yapma imkânı sunabilmektedir. Ekonominin globalleştiğinden ve sınırların kalktığından sıkça söz ettiğimiz, ezberlerin bozulduğu bir dönemde, Ekonomi Gazeteciliği için Kurumsal Yönetim El Kitabı, uluslararası kabul görmüş standartları temel almanın önemini ortaya koymaktadır.

Bu yayının önemi uzun soluklu bir projenin ilk halkası olmasından ve bu konunun tartışılmaya başlamasını sağlamaktan ibarettir. Profesyonel hayatında ekonomi gazeteciliğini bir meslek olarak gören üniversite öğrencileri, kariyerinin ilk basamaklarını tırmanan meslek profesyonelleri ve kendini geliştirmekten hiç vazgeçmeyen ekonomi gazetecilerinin yanı sıra, bu meslek grubu ile sürekli iletişim içinde olan paydaşları hedeflemektedir. Bu paydaşlar; ekonomi gazetecileri ile iletişim içinde olan, onlara basın bültenleri, mülakatlar, röportajlar ile ulaşan özel ve kamu sektörü profesyonelleri, iletişim ajansları ve ekonomi gazetecisinin işini yaparken iletişime geçtiği birçok farklı çevre olabilir. Ekonomi Gazeteciliği için Kurumsal Yönetim El Kitabı, ekonomi gazetecisinin görevini beklenen standartlarda yapabilmesi için ortaya koyduğu beklentiyi bir ölçüde karşılayabilmeyi hedeflemektedir.

KURUMSAL YÖNETİM NEDİR VE NEDEN ÖNEMLİDİR?

KURUMSAL YÖNETİM NEDİR?

Kurumsal yönetim, şirketlerin stratejik olarak yönlendirilmesi ve kontrol edilmesine ilişkin politika, süreç ve uygulamaları kapsayan bir sistemdir. Aşağıda belirtilen üç önemli taraf arasındaki güç dengelerini kapsar:

- Şirketin yönlendirilmesinden ve denetlenmesinden sorumlu olan Yönetim Kurulu (Board of Directors),
- Şirkete fon sağlayarak yatırım yapan ve buna bağlı olarak Yönetim Kurulu'nu seçen veya azletme hakkına sahip olan Hissedar (Shareholder),
- Yönetim Kurulu tarafından şirketin işlerini yürütmek amacıyla istihdam edilen Yönetim (Management).

Yönetimi seçen, onları yönlendiren ve hissedarın menfaatlerini temsil eden Yönetim Kurulu, hukuken şirketin işlerinden nihai olarak sorumludur. Bu nedenle Yönetim Kurulu şirketin kurumsal yönetim uygulamalarının odağında bulunmaktadır.

Seçilmiş olan Yönetim Kurulu, şirkette icranın başı olup kurumsal yönetim uygulamalarının asıl aktörüdür. Yönetim Kurulu, başında genel müdür veya CEO olan yönetimi istihdam eder ve şirketin yönetimi, bu ekip tarafından yürütülür. Ancak şirketin bütünlüğünün ve hissedarların yatırımlarının korunması noktasında nihai sorumluluk her zaman Yönetim Kurulu'na aittir.

Kurumsal yönetim uygulamaları aşağıda belirtilen temel modelin etkin bir şekilde çalışmasını sağlar:

- Hissedarlar kendilerini temsil etmek üzere Yönetim Kurulu'nu seçer,
- Yönetim Kurulu önemli konularda oylama yaparak çoğunluk kararını uygular (karar verme mekanizması),
- Kararlar, hissedarların ve diğer menfaat sahiplerinin Yönetim Kurulu'nu sorumlu tutabileceği şeffaf bir yöntemle alınır (diğer bir deyişle Yönetim Kurulu'nun hesap verebileceği bir şekilde),
- Şirket yönetiminin sorumluluğunda seçilen muhasebe politikalarının uygulanması ile hissedarların, yatırımcıların ve diğer menfaat sahiplerinin karar verme sürecinde gereksinim duydukları mali ve mali olmayan bilgilerin hazırlanması sağlanır,
- Şirketin politika ve prosedürleri yürürlükteki mevzuata uygun bir şekilde düzenlenir ve uygulanır.

Kuvvetler Ayrılığı İlkesi ve Kurumsal Yönetim

Vekalet ile yürütülen tüm kurumlarda olduğu gibi, iyi şirket yönetiminin temelinde de kuvvetler ayrılığı ilkesi yatmaktadır. Nasıl kuvvetler ayrılığı ilkesi yasama, yürütme ve yargı fonksiyonlarını birbirinden bağımsız kılarak demokratik yönetim şeklini en iyi yönetim tarzı kılıyorsa, kuvvetler ayrılığı ilkesinin şirket yönetimine yansıtılması da en etkin şirket yönetimini beraberinde getirecektir. Diğer bir deyişle karar verme, yürütme ve denetleme organlarının birbirinden tümüyle bağımsız olarak düzenlenmesi, şirketin sorumlu ve etkin yönetimi için ön koşuldur. Her üç organın hesap vereceği ana karar organı ise hissedarların temsil edildiği genel kuruldur.

Kurumsal Yönetim Ne İle İlgilenir?

Bir şirketin var olma sebebi en somut ve basit anlatımla şöyle ifade edilebilir: Şirket hammadde, işçilik, sermaye, fikri mülkiyet gibi girdileri "kâra dönüştüren" bir mekanizmadır.

Bu noktadan hareketle kurumsal yönetime ilişkin uygulamalar, hissedarların çıkarlarını şirkette çıkarı olan diğer menfaat sahiplerinin haklarını ihmal etmeden aşağıda belirtilen hususları düzenler:

- Yukarıda belirtilen "dönüşümün" etkinliğini ve verimliliğini,
- Elde edilen "kârın ne kadarının kim tarafından" alındığını,

- Şirketin sahibi ile şirketi yöneten ve kontrol edenin farklı olması durumunda ortaya çıkan hususları.

Kurumsal yönetim uygulamaları sadece hisse senetleri borsada işlem gören şirketler için değil, yukarıda belirtilen unsurlardan hareketle küçük ve ortak ölçekli şirketler ve aile şirketlerinde de verimliliğin artırılması, şirket içi ihtilafların ve çıkar çatışmalarının azaltılması ve mülkiyet ve liderlik devirlerinin sorunsuz yapılabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Menfaat Sahipleri

Yönetim Kurulu, hissedar ve yönetimin yanında, şirketin faaliyetleri açısından önemli olan birçok menfaat sahibi de bulunmaktadır. Şirketin alacaklıları, kredi sağlayan finansal kurumlar, şirket çalışanları, tedarikçiler, müşteriler ve vergi otoritesi en önemli menfaat sahipleri arasında sayılabilir.

Menfaat sahiplerinin şirketin finansal performansı ile dolaylı ve dolaysız bir ilgisi bulunmaktadır. Yönetim kurulu üyeleri, yöneticiler ve çalışanlar ücret ve haklar alırken, yatırımcı yaptığı yatırım karşısında finansal bir geri dönüş beklemektedir. Şirkete borç verenler alacakları faizi düşünürken, hissedar temettü dağıtımını ile ilgilenir. Müşteriler aldıkları malzemenin veya hizmetin sürekli olarak sağlanabilmesi ve kalite konusuna odaklanırken, tedarikçilerin endişesi ise ticari faaliyetlerin devamı ve sattıkları ürün veya hizmetin tahsilâtını yapabilmektir. Vergi dairesi ise vergisini tam ve zamanında almaya çalışır.

Ticari hayatta bir şirketin başka bir şirket ile iş ilişkisine girme noktasında en önemli faktör bu ilişkiden beklenen ticari faydanın sağlanıp sağlanamayacağıdır. Menfaat sahipleri arasında beklenen faydanın sağlanması noktasında temel faktör taraflar arasında "güvenin tesis edilmesidir". Kurumsal yönetim uygulamaları ile Yönetim Kurulu, Yönetim, denetim kademeleri ile hissedarların yetki ve sorumluluklarına açıklık getirilerek, şirketin yönetim sistemine olan güven güçlendirilmektedir.

İyi kurumsal yönetim sisteminde, şirket ve hissedarlar lehine hareket etmeleri ve menfaatlerini azami seviyede korumaları için yöneticilere teşvikler sağlanmaktadır. Bunun yanında, şirketin tüm faaliyetlerine ilişkin hesap verebilmeleri noktasında etkin denetim yapılmaktadır.

Böylece şirketlerin mevcut kaynaklarının daha etkin kullanılması teşvik edilmektedir. Bu nedenle bir ilkelere bütünü olan kurumsal yönetim sistemi; hissedarlar, yönetim kurulu, şirket yönetimi ile yukarıda bahsedilen diğer menfaat sahipleri arasındaki karşılıklı ve kontrollü ilişkiler yoluyla ekonomik etkinliği artırmanın temel aracı niteliğindedir.

Kurumsal Yönetim İlkeleri

Kurumsal yönetim dört temel prensip üzerine kuruludur.

Şeffaflık

Kuruluşların kamuoyu ile doğru, açık ve karşılaştırılabilir bilgi paylaşımını, bu paylaşımı doğru zamanda ve ortamda yapması gerekliliğini ifade etmektedir. Zira yatırımcılar ancak tatminkâr düzeyde kaliteli finansal ve finansal olmayan bilgiye sahip oldukları durumda kaynaklarını etkin bir şekilde yönlendirme olanağı bulacaklardır. Bu nedenle, şirketin geçmiş dönem performansı ile birlikte geleceğe yönelik amaçları ve karşılaşacağı önemli risklerin yatırımcılara duyurulması, iyi kurumsal yönetimin gereği olarak değerlendirilmektedir. Bu anlamda performans, hedef ve risk yönetimi olguları organizasyon için farkındalık ve şeffaflık konularında temel teşkil ederken, yatırımcı ve paydaş tarafında “Kurum” algısını da güçlendirmektedir. Şeffaflık ilkesi, yalnızca faaliyet sonrasında değil, faaliyetin gerçekleştirilmesi sırasında ve öncesinde de geri bildirim sağlanmasına yönelik olanakların geliştirilmesini hedefleyen düzenlemeleri teşvik etmektedir.

Hesap Verebilirlik

Kurumsal yönetim çerçevesi, şirketin stratejik rehberliğini, yönetim kurulu tarafından yönetimin etkin denetimini ve yönetim kurulunun, şirkete ve hissedarlara karşı hesap verme yükümlülüğü taşımasını sağlamalıdır.

Adillik

Adillik ilkesi, şirket yönetiminin bütün hak sahiplerine karşı eşit davranmasının ifadesidir. Azlık hissedarları ve yabancı ortaklar da dâhil olmak üzere, hissedar haklarının korunması bu ilke altında incelenmektedir.

Sorumluluk

Sorumluluk ilkesi, şirketlerin hissedarları için değer yaratırken, toplumsal değerleri yansıtan kanun ve düzenlemelere uyum gösterecek şekilde faaliyet göstermesini ifade etmektedir. Ancak, kurumsal yönetim ilkeleri, genel olarak kanunların sorumluluk açısından minimum standartları oluşturduğunu, gerçek anlamda sorumlu şirket davranışının ise yasal zorunlulukların ötesine geçilerek yerine getirilebileceğini vurgulamaktadır.

Kurumsal Yönetim ile Kurumsallaşma Arasındaki Fark Nedir?

Kurumsallaşmadan anlaşılması gereken, devamlılığı belli kişilerin varlığına bağlı olmayan bir 'sistem' oluşturmaktır. Her sistemde olduğu gibi, kurumsal bir yapıda da sistemin farklı unsurlarının birbiri ile ve sistemin bütünü ile ilişkisinin belirlenmesi, farklı rollerin ve görevlerin tanımlanması sağlıklı bir işleyiş kurulması için zorunludur.

Kurumsallaşmanın amaçları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturulması,
- İş ve görev tanımlarının yazılması,
- İç yönetmeliklerin oluşturulması,
- Yetki ve sorumlulukların dağıtılarak profesyonel bir yönetime geçilmesi.

Kurumsallaşma operasyonel işlerin daha doğru bir şekilde işlenmesini amaçlar. Bu özellikleri ile kurumsal yönetim olgusu kurumsallaşmayı kapsayan ve içine hissedarlık ile yönetim ve diğer menfaat sahipleri arasındaki dengeyi yerleştiren üst bir yapıdır. Kurumsal yönetim uygulamalarını benimsemeyen ancak şirket faaliyetleri noktasında kurumsal olan birçok şirket, bu iki kavram arasındaki farkı anlatmak adına örnek olarak verilebilir.

İyi Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Faydaları

Yapılan araştırmalar, kurumsal yatırımcıların %84'ünden daha fazlasının zayıf yönetime sahip bir şirket yerine, aynı mali yapıya sahip, iyi yönetimi olan bir şirket hisseleri için artı prim ödeyebileceğini ortaya çıkarmıştır.

Güçlü bir kurumsal yönetim anlayışı;

- Sermaye ve finans piyasalarına erişimi kolaylaştırır;
- Hesap verebilirliği ve daha iyi kâr marjlarını sağlayacak etkin bir iç kontrol sistemini kurar;
- Birleşmeler, satın almalar ve ortaklıklar ile gittikçe artan rekabet ortamında şirketlerin ayakta kalmasına yardım eder;
- Yatırımı çekecek sağlam bir şirket stratejisi oluşturarak yönetimi güçlendirir;
- Oluşturulan şeffaf yönetim yaklaşımı ile yatırımcılar ve kreditorlerle ilişkiler kolaylaşır;
- Sermaye piyasaları gelişmemiş ülkelerde dahi bankacılık krizlerini önlemeye yardımcı olur;
- Küçük hissedarları (azlık hissedarları) ve yatırımlarını korur;
- Şeffaflık ve hesap verebilirlik noktasında etkin iç kontrol sisteminin yapılması ile yolsuzlukların yapılmasını zorlaştırır,
- Aile şirketlerinde mülkiyet devrinin planlanması ve hayata geçirilmesini kolaylaştırırken, ortaya çıkabilecek uyuşmazlık ihtimallerini azaltır.

Zayıf kurumsal yönetim anlayışı ise;

- Yatırımcının yatırım ve risk iştahını olumsuz etkilemesi nedeniyle yeterli sermayeyi çekmeyi zorlaştırır, rekabeti zayıflatır ve yeni istihdamı sınırlandırır - sonuçta bir şirketi tamamen piyasa dışında bırakabilecek risklerin ortaya çıkmasına neden olabilir,
- Şirketin yönetiminden sorumlu olanların (yönetim kurulu ve atadığı yöneticiler) hissedarların, kreditorlerin ve diğer ilgili tarafların menfaatleri yerine kendi menfaatleri doğrultusunda hareket etmelerine ve şirket varlıklarını kötüye kullanmalarına imkân tanıyan ortamı hazırlar,
- Yetkilileri kanunlara uyum noktasında yaptırımlara zorlayarak özel sektörün büyümesini kısıtlayacak şekilde aşırı yasal düzenlemelerin getirilmesine neden olabilir.

Yolsuzluğun Önlenmesinde Kurumsal Yönetimin Rolü

Uluslararası Şeffaflık Örgütü'nün dünya çapında yürüttüğü bir kamuoyu yoklaması araştırması olan Küresel Yolsuzluk Barometresi (Barometre) 2010 yılı sonuçlarına baktığımızda, dünyada 10 kişiden 6'sı son üç yılda yolsuzluğun arttığını, her 4 kişiden 1'i ise geçtiğimiz yıl rüşvet verdiğini söylemektedir. Kamuoyunda yolsuzluk algısının en fazla arttığı yerler, yüzde 73 ile Avrupa ve yüzde 67 ile Kuzey Amerika olarak sıralanmaktadır.

Türkiye'de yapılan araştırma sonuçları, dünyada yolsuzluğun arttığına yönelik genel kamuoyu görüşüyle paralellik göstermektedir. Türkiye'den ankete katılanların yüzde 57'si son üç yılda Türkiye'de yolsuzluğun arttığını belirtmişlerdir.

Anketi yanıtlayanların yüzde 33'ü, son 12 ayda araştırmaya konu olan 9 hizmetten (gümrük, eğitim kurumları, yargı, tapu hizmetleri, sağlık hizmetleri, polis, ruhsat ve izin veren kurumlar, vergi daireleri ve elektrik, su, gaz gibi hizmetler) en az birine rüşvet verdiğini belirtmiştir. Bu rakam, diğer ülkeler ile kıyaslandığında oldukça yüksektir. Dünya genelinde bu ankete katılanlar arasında bu oran yüzde 25, Avrupa Birliği ülkelerinde yüzde 5, Türkiye'nin birlikte değerlendirmeye alındığı Batı Balkanlar'da ise yüzde 19'dur.

Son olarak anketi yanıtlayanlardan, hükümetlerinin yolsuzlukla mücadele politikalarını değerlendirmeleri istenmiş, katılanların yüzde 59'u hükümetin yolsuzlukla mücadele politikasını yeterli bulmuş, yüzde 40'ı ise yetersiz olduğunu söylemiştir.

Türkiye'deki sonuçlar, yolsuzluğun hala ülkenin en önemli problemlerinden biri olmaya devam ettiğini, bu konudaki bazı çabalara rağmen kamuoyu tarafından yaygın bir şekilde görüldüğünü göstermektedir. Barometre sonuçları kişilerin bu konudaki algısının yanında, birebir rüşvet verme konusundaki deneyimlerini de yansıttığından, Türkiye'de yaşayan her üç kişiden birinin geçtiğimiz yıl

içinde rüşvet verdiğini belirtmesine ilişkin sonuçlar, çok dikkat çekici ve yetkileri alarma geçirmesi gereken bir düzeydedir.

Kurumsal yönetimin sağladığı mali şeffaflık, yolsuzluk ve rüşvetle mücadelede en önemli önlemlerden biridir. Güçlü iç kontrol yapısı, etkin iç denetim sistemleri ve bağımsız dış denetim, kurumsal yönetim anlayışının temel girdilerini oluşturmakta ve sorumlu yönetimlere katkıda bulunmaktadır.

Sürdürülebilirlik

Günümüzde şirket çıkarlarının toplumsal çıkarlar ile çatışmadığı, ekonomik ve kâr odaklı bakış açısının yanında sosyal ve çevresel konuların da şirketlerin sorumluluğu haline geldiği bir yeni dünya düzeni gelişmektedir.

" Bugün dünyada en büyük insan ve para sermayesi şirketlerin elindedir. "

Güney Afrika King Kurumsal Yönetim Komitesi

Sürdürülebilirlik doğal kaynakları tüketmeden bizden sonra gelecek nesillerin de varlığını sürdürmesine olanak tanıyacak bir şekilde bugünün toplum düzeni, yaşam standartları ve iş modellerinin tanımlanmasıdır. Sürdürülebilirliğin temel hedefi uzun vadede hissedar değerini artırmak, sosyal koşulları iyileştirmek, üretim için kullanılan kaynakları azaltmak, verimliliği artırmak ve tüm bu operasyonlar dolayısıyla çevreye olan etkilerin azaltılmasıdır.

Bu düzenin oluşmasındaki en önemli faktörler şöyle sıralanabilir;

- Nüfus artışı,
- Nüfusun çok önemli bir kısmının şehirlerde yaşamaya başlaması,
- Artan sağlık, eğitim ve temel yaşamsal konular ile ilgili problemler,
- Doğal kaynak ihtiyacının artması (su, maden, vb.),
- Artan enerji ihtiyacı ve enerji arz güvenliği,
- Ekonomik büyümeye paralel olarak tüketimin artması,
- İklim değişikliği,
- Çevre problemleri.

Bu yeni dünya düzeni, konu ile ilgili tüm taraflar olan özel sektör, kamu ve toplumun mutabakatı ile oluşacaktır. Bu değişim sürecinde teknoloji değişiklikleri (verimliliğin artırılması için yeni teknolojiler, elektrikli araçlar, süreçleri toptan değiştirecek yeni teknolojiler, vb.), yaşam şekillerinde değişiklik (ihtiyacın kadar tüketmek, sürdürülebilir ürünler kullanmak), kamunun çeşitli mekanizmalar ile yönlendirici olması (çevre mevzuatı, vergiler, ürün içerikleri ile ilgili düzenleme-

ler (REACH), karbon piyasaları, vb.) önemli roller oynayacaktır.

Kurumsal yönetim ile sürdürülebilirlik birbirleri ile çok yakın ilişki içindedir. Sürdürülebilirlik konusunda atılacak adımlar bazı durumlarda finansal yatırım kriterleri açısından uygun olmayan sürelerde geri dönüşler yaratabilir, bazı durumlarda sürdürülebilirlik ile ilgili risklerin doğru algılanması konusunda sıkıntılar olabilir. Sürdürülebilirlik tüm paydaşlar ile iletişim içinde olmayı ve tarafların mutabakatı ile aksiyon almayı destekler, çalışanların daha motive olmalarını sağlar, sürdürülebilirlik çerçevesinde alınan kararlar şirketlerin uzun dönemli varlığını garanti altına alır. Şirketlerin varlıklarını sürdürmesi ve başarılı bir performans göstermesi özellikle kurumsal yatırımcılar açısından en önemli kriterlerden biri olarak ortaya çıkmaktadır. Bu sistemin doğru işlemesi kurumsal yönetim ile mümkün olmaktadır.

DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE GELİŞİMİ

Dünyada Kurumsal Yönetim

Dünya çapında geniş yankı uyandıran şirket iflaslarında, yönetimlerin şirketleri asıl hak sahibi olan hissedarların yararına değil, kendi bireysel çıkarları yararına yönetmeleri olduğunu görmekteyiz. Hissedar ve diğer menfaat sahiplerinin, yeterli denetim mekanizmalarından yoksun olması ise, şirketlerin sonunu hazırlayan faktörlerin başında yer almaktadır.

Yaşanan iflaslar ve yönetim anlayışlarında yaşanan zaaf lar sonrasında Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), 1998 yılında üye ülkelerin kurumsal yönetim konusunda görüşlerini değerlendirmek ve bağlayıcı olmayan bir takım ilkeler belirlemek üzere bir çalışma grubu oluşturmuştur. İlkelerin ortaya konması ile üye ülke hükümetlerinin yapacakları kurumsal yönetime ilişkin yasal düzenlemeler ve diğer düzenleyici çalışmalar ile yönlendirici bir platform oluşturulması hedeflenmiştir. "Tek tip kıyafetin herkese uymayacağı" prensibinin dönemin OECD Genel Sekreteri Donald J. Johnston tarafından ilk sayfada ortaya konduğu raporda, ülkelerin kendi özelliklerini dikkate alarak hazırlayacakları düzenlemeleri teşvik etmek temel amaçlardan biri olmuştur. Çalışmada genel kabul gören diğer bir konu ise ilkelerin zaman içinde değişime açık olduğudur. Sözü edilen ilkeler esasen hisseleri borsada işlem gören firmalara odaklı olmakla birlikte, bu ilkelerin borsada kayıtlı olmayan özel firmalar ve kamu sermayeli şirketlerde de uygulanmasının faydalı olacağı, yine OECD'nin bu ilk çalışmasında vurgulanmaktadır.

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, OECD Bakanlar Kurulu tarafından 1999 yılında onaylanarak bu tarihten sonra dünya genelindeki karar alıcılar, yatırımcı-

lar, şirketler ve diğer paydaşlar açısından uluslararası bir referans kaynağı haline gelmiştir. Onaylandığı tarihten bu yana, bu ilkeler, kurumsal yönetim kavramını gündemde tutarken, hem OECD üyesi ülkeler, hem de diğer ülkelerdeki yasama ve düzenleme girişimleri için yol gösterici olmuştur.

Kurumsal yönetim konusunun gündeme bu derece hızlı oturmasının ve gelecek yıllarda da bu konumunu koruyacağına yönelik görüşlerin özünde, son yıllarda ortaya çıkan şirket skandallarının yatmakta olduğu açıktır. Enron, Worldcom, Parmalat ve benzeri, örnek olarak nitelenen kuruluşların bir gecede yok olmaları, “iyi yönetim” adına bilinenleri bir kez daha tartışmaya açmıştır. Patlak veren şirket skandallarının ardından Amerika Birleşik Devletleri, ülkedeki kurumsal yönetim uygulamalarını iyileştirmek amacıyla son derece radikal hükümler içeren ve “Sarbanes-Oxley Act” olarak anılan yeni bir kanunu yürürlüğe koymuş, benzer şekilde Almanya, kurumsal yönetim ilkelerini yasalaştırarak uygulanmasını zorunlu hale getirmiş, Japonya şirketler hukukunu gözden geçirerek, ciddi iyileştirmeler gerçekleştirmiştir. Bu doğrultuda birçok ülke, yürürlükte olan mevzuatını Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde yeniden şekillendirmektedir.



Enron skandalının gündemin baş köşesine oturduğu, 80\$ olan hisse değerinin 0.25\$'e düştüğü Şubat 2002'den bugüne yaklaşık 10 yıl geçti. Büyük skandalın ardından yapılan incelemeler, şirket yöneticilerinin maaş, prim ve hisse senedi yoluyla kendi servetlerini artırmak için yasa dışı uygulamalara gittiğini, yatırımcılar adına gözetimi gerçekleştiren bağımsız denetim şirketlerinin görevlerini yapmadığını, düzenleyici kuruluşların ise çaresiz kaldığını ortaya koymuştur. Bütün bu aksaklıkların, örnek olarak gösterilen, Fortune 500 sıralamasında yedinci sırada olan bir şirketin yönetiminde oluşması ve çok kısa sürede benzer sıkıntıların gündeme girmesi bir takım önlemler almayı kaçınılmaz kılmıştır.

Türkiye'de Kurumsal Yönetim

Türkiye bu gelişmeleri yakından takip ederek, 2001 yılında TÜSİAD çatısı altında oluşturulan çalışma grubunun çabalarıyla “Kurumsal yönetim: En iyi uygulama kodu” rehberini hazırlamıştır. Bu çalışmanın ardından Sermaye Piyasası Kurulu, 2003 yılında, “Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri” çalışmasını yayımlamış, uluslararası gelişmeleri dikkate alarak bu çalışmayı 2005

ve 2010 yıllarında güncellemiştir. “Uygula ya da açıkla” prensibini esas alan SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri ile uyumun bir beyan halinde duyurulması zorunluluğu 2004 yılında Türk şirketlerinin hayatına girmiştir. Takip eden yıl Kurumsal Yönetim Uyum Beyanları’na yıllık faaliyet raporlarında yer vermek mecburi hale getirilmiştir.

2001 yılında yaşanan ve “Bankacılık Krizi” olarak ekonomi tarihimizde yerine alan süreç sonunda Bankacılık Denetleme ve Düzenleme Kurulu (BDDK), Kredi Kuruluşları Yasa Tasarısı’nı yenileme kararı almıştır. Kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarının hakim olduğu yasanın 2005 yılında uygulamaya alınması, takip eden süreçte ve 2008 yılında yaşanan uluslararası finansal krizde, Türk bankacılık sisteminin başarılı sınavlar verebilmesinin ardında yatan unsurlardan biri olarak yerini almıştır.

Sermaye piyasalarında kurumsal yönetim açısından yaşanan hızlı gelişmeler Kurumsal Yönetim Endeksi (XKURY)’nin 2007 yılında duyurulması ile devam etmiştir. SPK tarafından lisanslandırılan kuruluşlardan alınacak derecelendirme notunun İMKB’ye bildirilmesi ile oluşturulan endeks Ağustos 2008’de hesaplanmaya başlamıştır. Ağustos 2011 tarihi itibarı ile 33 şirketin yer aldığı kurumsal yönetim endeksi, 2008 krizi süresince İMKB 100’ün üzerinde seyrederek ve anlık değişimlerden daha az etkilenerek yatırımcı açısından bir güven unsuru olarak ele alınabileceğini göstermiştir.

Hisse senetleri borsada işlem gören şirketler için geliştirilmiş olan kurumsal yönetim ilkelerinin Türkiye’de kapalı şirketler için de bir gereksinim olduğu ortaya çıkmış ve 1 Temmuz 2012 tarihi itibarıyla yürürlüğe girecek olan Yeni Türk Ticaret Kanunu ile kurumsal yönetim ilkelerinin birçok unsuru hisseleri borsada işlem görmeyen şirketlere de yansıtılmıştır. Kurumsal yönetim bağlamında ticaret hayatına bir çok radikal değişiklik getiren Yeni Türk Ticaret Kanunu’nun amacı Türkiye’deki tüm sermaye şirketlerinin en iyi şekilde yönetilmesini sağlayacak altyapıyı oluşturmaktır.

ŞİRKET PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Şirket yönetimlerinin en temel amacı şirketlerin değerini artırarak hissedarlar için ilave değer yaratmaktır. Değer artışı sağlanırken bu artışın kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde yapılması tüm paydaşlar için önem taşımaktadır.

Kurumsal yönetim özellikle son yıllarda, şirketlerin daha etkin, verimli ve şeffaf yönetilmeleri açısından önemli bir yaklaşım haline gelmektedir. 2001 yılında yaşanmış olan Enron, Worldcom, Parmalat gibi skandallar kurumsal yönetimin şirket performansına olan etkilerini anlamak açısından oldukça önemli dersler içermektedir.

Yukarıda bahsi geçen şirketlerin skandallar öncesine kadar açıkladıkları mali tabloların, sistemin işleyişi hakkında en ufak bir uyarıya meydan vermeyecek şekilde iyi olduğu görülmekteydi. Ayrıca şirketlerde bağımsız denetim yapan kurumlar da, tüm bu tablonun arkasında olanları bildikleri halde bu konuda paydaşları bilgilendirme konusunda en ufak bir adım atmamışlardı. Krizin ortaya çıkmasından sonra söz konusu denetim şirketleri tarih sahnesinden çekilmek zorunda kaldı. Çünkü kuruma olan güven sarsılmıştı. Yapılan uygulama kurumsal yönetim ilkelerine ve denetim prensiplerine aykırıydı.

Aslında bu kurumlar incelendiklerinde etik kurallarının ve kurumsal yönetim ilkelerinin yazılı olduğu ve sistemin “kâğıt” üzerinde çok iyi işlediği görülmekteydi. Aslında sistem doğru çalışmıyordu, bu durum uyarı sinyallerinin doğru yerlere ulaşmasını engelledi ve şirketler kurtarılamaz noktaya gelince skandallar patlak verdi. Önemli olan kuralların yazılı olması değil, doğru uygulanmasıydı. Bu yaşananlardan sonra, gerek denetim kurumlarına olan güven gerekse şirketlere olan güven giderek önem kazanmaktadır.

" Eksik ve güvenilirlikten uzak bilgilendirmenin etkileri bir tek şirketi veya bir sermaye piyasasını aşabilir. Tüm ekonomi bundan zarar görebilir. "

PricewaterhouseCoopers eski CEO'su olan Samuel DiPiazza

Yönetim kurulunun bağımsız ve sektör konusunda bilgili kişilerden oluşması, yönetimin performansını değerlendirmek ve şirketin stratejini doğru tespit etmek açısından oldukça önemlidir. Yönetimde olmayan üyelerden oluşan yönetim kurulu (yönetimde yer almayan aile üyelerinin de yönetim kurulunda yer alması kurumsal yönetim açısından uygundur), şirket yönetiminin aldığı kararları daha doğru olarak değerlendirebilir, eleştirebilir ve öneriler getirebilir. Bu yolla performansın iyileştirilmesine olumlu katkı sağlamış olur.

Şirketin iyi yönetilmesi hissedarlar için; daha yüksek karlılık, krizlere dayanıklılık ve varlığını sürdürmek, bütün bunların sonucu olarak şirket değerinin artması ve yüksek kâr payı gibi faydalar sağlayacaktır. Şeffaflık prensiplerine uyum, şirketin tüm paydaşlarının şirkete olan güvenini artıracak, bu şekilde şirketin kaynak, tedarikçi, müşteri, çalışan bulması kolaylaşacaktır.

Deutsche Bank tarafından 2005 yılında yapılan bir araştırmaya göre İngiltere’de faaliyet gösteren şirketlerin performansları karşılaştırılmış ve bağımsız yönetim kurulu olan şirketlerin hisse performanslarının, diğer şirketler göre %12,5 daha iyi olduğu görülmüştür.

YÖNETİM İHTİLAFLARININ ÇÖZÜMÜNDEKİ ROLÜ

İyi kurumsal yönetim uygulamalarının hayata geçmediği şirketlerde paydaşlar ve menfaat sahipleri arasında ihtilafların ortaya çıkma riski artmaktadır. Bu problemler ekonomi gazetecileri için haber değeri yüksek konular olabileceği gibi, sorunların kök sebepleri anlaşıldığı taktirde çok daha önemli sorunların ortaya çıkması tetiklenebilir.

Kurumsal yönetim ihtilafları farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Genellikle karşılaşılan kurumsal yönetim ihtilafları aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

Şirket hissedarları ile yönetim kurulu arasındaki ihtilaflar: Bir hissedar ve hissedar grubu haklarının ihlal edildiğini ve hisse değerlerinin düştüğünü iddia edebilir.

Yönetim kurulu ile yönetim ve genel müdür/CEO arasındaki ihtilaflar: Yönetim kurulu, genel müdür veya CEO'yu işe alır ve şirketi yönetmesi için yetki verir. Yönetim kurulu, CEO'nun performansını sorgulayabilir ve bu performanstan tatmin olmayabilir. Bunun yanında CEO'nun da yönetim kurulunun karar verme mekanizması ile ilgili endişeleri olabilir. Her iki durum da iş ortamını olumsuz anlamda etkileyebilir, şirketin verimliliği ve değeri düşebilir.

Yönetim kurulu üyeleri arasında ihtilaflar: Bu durum yönetim kurulu başkasını, CEO/genel müdürü ve diğer icracı ve icracı olmayan yönetim kurulu üyelerini içerebilir.

Kontrolü elinde tutan hissedar ile azlık haklarına sahip hissedar arasındaki ihtilaflar: Kontrolü elinde tutan hakim ortak, şirketin kaynaklarını kendi menfaatleri doğrultusunda şirketten çıkarabilir ve küçük hissedarı zarara uğratabilir.

Borç veren ile şirketin hissedarları veya yönetimi arasında ortaya çıkan ihtilaflar: Borç veren banka veya finans kurumu şirketin iflası durumunda zararı bölüşürken, borç geri ödemesi sonucunda kazanılan para hariç, şirketin elde ettiği yüksek kârlara ortak olamamaktadır. Borç bir kere kurumdan alındıktan sonra, hissedarlar veya yönetim ilgili finans kurumunun almak istemeyeceği riskli yatırımlara girmeyi tercih edebilir.

Kurumsal yönetim uygulamalarından kaynaklanan ihtilaflarının anlaşılabilmesi için şirketlerde karşılaşılan diğer ihtilaflar ile ayırımın ortaya konulması faydalı olacaktır. Örneğin bir tedarikçi ile kontratın koşullarına ilişkin yaşanan ihtilaf, şirketin işleri ile ilgiliyken, kurumsal yönetim uygulamalarını ilgilendirmez. Yönetim kurulunun gözetim rolü çerçevesinde bu kontrata ilişkin bilgi yönetim kuruluna verilir ancak sorun genellikle şirketin belirli politika ve prosedürleri çerçevesinde yönetim tarafından çözüme kavuşturulur. Diğer taraftan yönetim, şirket politikalarına aykırı olarak ilişkili şirketlerle bir işlem yapmış ise bu husus

bir kurumsal yönetim ihtilafı olabilir.

Kurumsal yönetim unsurları açısından iyi yönetilen şirketlerde ihtilafların ortaya çıkması daha az muhtemeldir. Ancak iyi kurumsal yönetim uygulamaları ihtilafların hiç olmayacağı anlamına da gelmemelidir. Önemli olan herhangi bir ihtilaf çıktığında, yönetim kurulu, yatırımcılar ve diğer menfaat sahiplerinin bu ihtilafın en kısa süre içinde ve en az maliyetle çözümüne ilişkin sağlıklı bir politika ve prosedüre sahip olmasıdır. Özellikle yönetim kurulu ortaya çıkan herhangi bir uyuşmazlığın etkin ve hızlı bir şekilde ve kesinlikle şirketin markasını ve itibarını zedelemeyen önce çözülmesini sağlamalıdır.

Günümüzde yukarıda belirtilen tarzdaki ihtilafların çözümünde geleneksel yaklaşımlar (dava yolu veya düzenleyici otorite aracılığı ile) çok pahalı ve geç çözümler üretmektedir. Bir çok ülkede adalet sistemini zayıf ve yavaş ilerletmektedir. Bu nedenle ihtilafların mahkemeye gitmeden çözümüne ilişkin esnek yaklaşımlar sunan alternatif ihtilaf çözüm yolları, dünyada hızla uygulama alanı bulmaktadır. Bu mekanizmalar genellikle isteğe bağlı ve gizli bir şekilde yürütülmektedir. Yöntemin faydalarından dolayı dünyada bir çok düzenleyici otorite bu tarz arabuluculuk uygulamalarını özendirilmektedir.

YATIRIM ORTAMININ GELİŞMESİNDEKİ ÖNEMİ

Finansal piyasaların küreselleşmesi süreci, uluslararası yatırımcıların şirketlerden beklentilerinin ülke ayrımı gözetmeksizin benzeşmesine yol açmıştır. Bu nedenle gelişmekte olan ülkelerdeki şirketlerin 'genel kabul görmüş' iyi yönetim kriterlerine uyarak piyasaya verdikleri sinyal, yatırımcı güvenini olumlu etkileyerek şirketin alıp satılan hisselerinin değerinde artışa yol açmakta ve borsa işlem hacminin artmasını sağlamaktadır.

2005 yılında Dr. Melsa Ararat tarafından yapılan araştırmanın sonuçları kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan şirketlerin performansı açısından nasıl bir durum ortaya koyduğunu göstermektedir:

- Azlık hissedarların haklarının daha iyi korunduğu, daha şeffaf, belli bir iş alanına odaklanmış ve mülkiyetin daha yaygın olduğu şirketler, finansal krizlerin yol açtığı değer kaybına karşı daha dayanıklıdır. Grup şirketi olup olmamak bu durumu etkilememektedir.
- Oy imtiyazı, piramit yapılar ve buna benzer araçlarla baskın ortakların kontrol gücünü hisse oranının üzerinde arttırdıkları şirketlerin performansı daha düşüktür.
- Mülkiyet yapıları ve yönetim kurullarının çalışmaları konusunda en şeffaf

olan şirketlerin hem kârlılığı hem de temettü performansı daha yüksektir.

- Daha şeffaf şirketler daha fazla kaynak bulabilmektedir.

Kurumların daha fazla dış kaynak bulma imkânına sahip olması, yatırımları artırmakta, ekonomik büyüme gerçekleşmekte ve bu durum işsizliğin azalmasına yol açmaktadır.

Kurumsal yönetim ilkelerinin yaygın olarak uygulanması yatırımcıların piyasalara olan güvenini artırmakta ve aktarılan fonların artmasını sağlamaktadır. Araştırmalar göstermektedir ki; mülkiyet ve hissedar haklarının korunduğu ülkelerdeki finansal piyasalar daha fazla fon çekebilmektedirler. Ayrıca kaynak maliyeti bu piyasalarda daha düşüktür. Çünkü yatırımcılar kendilerini güvende hissettikleri pazarlara daha fazla yatırım yapmaktadırlar.

Kurumsal yönetim ilkelerinin doğru uygulanması kaynakların doğru yatırımlar için kullanılmasını sağlamakta, iş gücü politikalarını olumlu etkilemekte ve yönetimlerin doğru ve verimli çalışmalarını sağlamaktadır. Kurumsal yönetimin doğru uygulanması piyasa risklerini azaltmaktadır.

KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNİN HAYATA GEÇİRİLMESİNDE ROL OYNAYAN ÖNEMLİ MEKANİZMALAR

Günümüzde küreselleşmenin etkileri şirketlerin iş yapma şekillerini önemli ölçüde etkilemiştir. Hızla değişen rekabet koşulları ile yaşanan küresel krizler, yönetim zafiyetleri konusunda yeni ilke ve uygulamaları gündeme taşımıştır.

Şirket Sahipliği ile Şirket Yönetiminin Birbirinden Ayrılması

Kurumsal yönetim, şirketin sahipliği ile şirketi yöneten ve kontrol edenin birbirinden ayrılmasından ortaya çıkan sorunların etkilerini asgari seviyeye indirmeye çalışan prensip ve uygulamalar bütünüdür.

Günümüz modern şirket yapılanması (özellikle borsa şirketlerinde), şirket sahipliği ile şirketi yöneten ve kontrol eden yapıların birbirinden ayrılması şeklindedir. Diğer bir deyişle hissedar (temsil edilen taraf) ile şirketi yöneten ve kontrol eden (temsil eden taraf – Yönetim Kurulu ve Yönetim) farklı gruplardır. Bu yapılanma ile temsil edilen taraf, temsil eden tarafa kendisine bu kapsamda hizmet etmesini talep etmiş ve belirli ölçüde karar verme yetkisini delege etmiştir. Bu ilişki ticaret kanunları çerçevesinde hukuki olarak da ortaya konmaktadır. Şirketin sahipleri ile yönetenlerin çıkarları birbirinden farklı olması nedeniyle bahsedilen yapılanmanın içsel sorunları vardır. İşte bu noktada kurumsal yönetim uygulamaları özellikle yönetenlerin kendi menfaatlerini şirket sahiplerinin menfaatlerinin önüne koyma riskini asgari seviyeye indirmeye çalışır. Hissedarlar ile

yönetimin (Yönetim kurulu ve yönetim) ayrılmasından kaynaklanan kurumsal yönetim sorunlarının ağırlıklı olarak temel sebebi olan çıkar çatışmalarını tetikleyen faktörler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Şirket sahipleri ile yöneticilerin risk algıları farklıdır. Şirket sahipleri risk alma konusunda tutucu iken, yöneticilerin risk iştahları hedefleri doğrultusunda yüksek olabilir,
- Yöneticiler çoğu zaman sabit bir gelire sahipken, şirket sahipleri temettü yolu kalan kardan paylarını alırlar,
- Şirketin sahipliği ile kontrol edenleri birbirinden ayırdığı için, yöneticiler karar verme mekanizmasında yer alırken, şirket sahibi bu sürecin dışında kalabilmektedir,
- Asimetrik bilgi: Temsil eden tarafın (yani yönetimin), temsil edilen taraftan (yani şirket sahiplerinden) daha fazla ve kaliteli bilgiye sahip olmasıdır. Genelde şirket yöneticileri şirketin işleri ve kendi performansları ile ilgili daha fazla bilgiye sahiptirler.

Yönetim Kurulu

Yönetim kurulu bir şirkette kurumsal yönetim uygulamalarının merkezinde bulunur. Yönetim kurulu şirketin en üst düzey karar verme organı olup şirketin yönetim ve temsil yetkisine sahiptir. Günümüzde hissedarların ve menfaat sahiplerinin yönetim kurulundan beklentileri artmakta, yönetim kurulları şirketlerde yaşanan sorunlarda ilk mercek altına alınan taraflardan olmaktadır.

Genel bir ifade ile yönetim kurulu şirketin yönlendirilmesinden ve denetlenmesinden sorumludur. Bu genel sorumluluk kapsamı aşağıdaki şekilde detaylandırılabilir:

- Şirketin orta ve uzun vadede hedeflerinin belirlenmesi,
- Kurumsal hedeflere ulaşma yolunda uygulanan stratejilerin gözden geçirilmesi,
- Şirketin stratejik ve finansal performansının gözetilmesi ve gerektiği durumlarda düzeltici önlemlerin alınması,
- CEO/genel müdürün istihdam edilmesi, performansının gözlenmesi, hak ve ücretlerinin belirlenmesi,
- Yönetim kurulunun, yönetim kurulu komitelerinin ve şirket üst düzey yönetiminin oluşumu ve çalışmasının şirketin verimli ve etkin bir şekilde kurumsal hedeflerine ulaşma yolunda uyumlu ve yapıcı bir şekilde çalıştığından emin olunması,
- Hissedarlar ve diğer menfaat sahipleri ile iletişim politikasının oluşturulması ve yürütülmesi,

- Etik kodunun oluşturulması ve uygulanması,
- Şirket uygulamalarının mevzuata uygunluğundan emin olunması.

Yönetim kurulu şirketin günlük işlerinin içinde olmamalı, bu görevi şirket yönetimi yerine getirmelidir. Yönetim kurulu, şirket yönetiminin kurumsal yönetim uygulamaları çerçevesinde şirket menfaatlerine ve dolayısıyla paydaşların ve menfaat sahiplerinin menfaatlerine uygun bir şekilde yönetildiğinden emin olmak amacıyla gözetim görevini yerine getirir ve gerektiğinde önlemler alır.

Kurumsal yönetim uygulamaları, şirket performansına olumlu etkisi ve yasal yükümlüklere uyum açısından, yönetim kurullarına ilişkin aşağıdaki hususlar önem taşımaktadır:

- Yönetim kurulu üyesi olabilme kriterleri,
- Yönetim kurulunun oluşumu (icracı ve icracı olmayan yönetim kurulu üyeliği),
 - Bağımsız üyelerin toplam üye içinde oranı,
 - Yönetim kurulunu üyelerinin seçimi ve oryantasyonu,
 - Yönetim kurulu başkanlığı ile CEO/genel müdür görevlerinin ayrımı,
 - Yönetim kurulu başkanının rolü,
 - Yönetim kurulunun ölçeği (üye sayısı) ve karar verme mekanizması,
 - Yönetim kurulunun çalışmasına ilişkin hususlar ve toplantıları (kurumsal sekreter, toplantı notları, bütçe, toplantı ajandaları, toplantılarda gerekli dokümanlar, kurul ile şirket yönetimi arasındaki iletişim),
 - Kurul üyelerinin yeniden seçilmesi ve emeklilik,
 - Kurul üyelerine verilen ücretler ve haklar,
 - CEO/genel müdürün performansının değerlendirilmesi,
 - Yönetim kurulu komitelerinin sayıları, yapılandırılması ve bağımsızlığı.

İcracı ve İcracı Olmayan Yönetim Kurulu Üyeliği

İyi kurumsal yönetim uygulamalarında “icracı” ve “icracı olmayan” yönetim kurulu üyeliği ayrımı önemlidir. İcracı yönetim kurulu üyesi, şirkette tam zamanlı çalışması ve şirketin yönetilmesinden sorumlu olmasından dolayı yönetim kurulunda otururken iki şapka takmak zorundadır. Yönetim kurulu üyeliğini yerine getirirken icradan sorumlu olma sıfatını bir köşeye bırakarak şirketin bir bütün olarak stratejik açıdan yönlendirilmesine ve kontrol edilmesine odaklanmalıdır. İcracı yönetim kurulu üyesi bu görevi yerine getirirken, yönetiminden sorumlu olduğu konularda ne kadar bağımsız ve objektif olabilir?

Bu çelişkinin muhtemel etkilerini asgari düzeye indirmek için kurumsal yönetim uygulamalarında yönetim kurullarına “icracı olmayan” üyeler alınmaktadır. Burada amaç, verilen kararlarda ve yönlendirmelerde en objektif ve bağımsız bakış açısını yakalayabilmektir.

İcracı olmayan yönetim kurulu üyeleri de iki sınıfa ayrılır:

- a) Şirketin yönetiminde olmayan ancak şirket ile ilişkisi olan “bağımlı üyeler” (aile üyeleri, ürün ve hizmet tedarikçileri, ilişkili şirketlerde görev alan profesyonel üyeler ve geçmiş senelerde şirket yönetiminde görev alan üyeler gibi),
- b) Şirketin yönetiminde olmayan ve şirket ile ilişkisi olmayan “bağımsız üyeler” (Bkz Bağımsız yönetim kurulu üyeliği).

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği

İyi kurumsal yönetim uygulamalarının hayata geçirilmesinde yönetim kurullarının oluşumu büyük önem taşır. Bu oluşumda “bağımsızlık” kritik husustur. Kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda yönetim kurulu üyelerinin belli bir bölümünün bağımsız üyelerden oluşması önerilir.

Genel kabul görmüş uygulamalarda bağımsız yönetim kurulu üyeliğine ilişkin şekil şartları oluşmuştur. Bunların en önemlileri olarak; üyenin önemli bir hissedar olmaması, şirkette veya ilişkili bir şirkette (önemli müşteri ve tedarikçilerde dahil) çalışmıyor olması, üyenin eş veya akrabalarının şirkette önemli bir hissedar veya yönetici olmaması, şirketten yönetim kurulu üyeliği sonucunda elde edilen huzur hakkı haricinde başka bir menfaati olmaması sayılabilir.

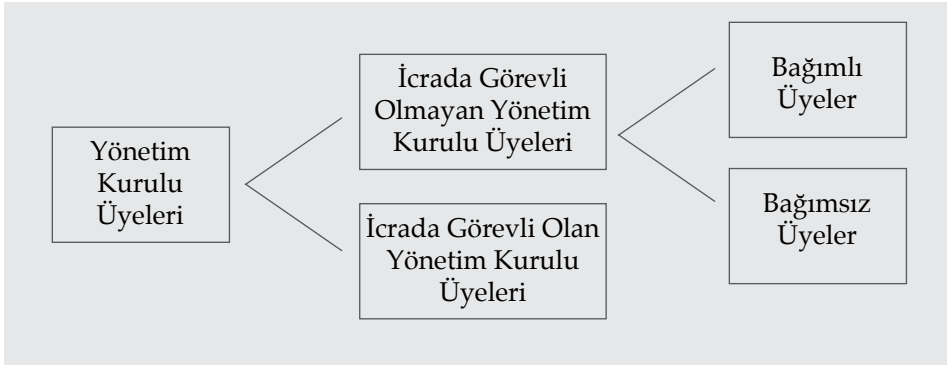
Burada bahsedilen bağımsız üye, hem icracı olmayan hem de genel kabul görmüş bazı uygunluk şartlarına göre şirket ile ilişkisi olmayan (dışarıdan), diğer bir deyişle “tam bağımsız” üyedir. İcrada olmayan fakat şirket ile ilişkisi olan üyeler de, icracı üyelere göre kısmen bağımsız olabilirler. Ancak uygulamalarda tam bağımsızlığın sadece bahsedilen uygunluk şartlarını yerine getirmekle sağlanmadığı, asıl olanın düşünce ve davranış açısından bağımsızlığın sergilenebilmesi olduğu görülmektedir.

***“ Yönetim Kurullarının bağımsız üyeleri,
entelektüel bağımsızlık sergileyebildikleri ölçüde
yönetim kalitesinin artırılmasına katkıda
bulunurlar. ”***

Yılmaz Argüden

Bağımsız yönetim kurulu üyeleri, bağımsız ve objektif bakış açıları ile geniş bilgi ve tecrübesi sayesinde yönetim kurulunun asli görevi olan şirketin yönlendirilmesine ve denetlemesine katkıda bulunur. İcracı üyelere ilişkin yukarıda bahsedilen paradoks bağımsız üyelerin özellikleri ile dengelenir ve karar verme mekanizması daha sağlıklı çalışabilir.

Kurul üyelerinin bağımsızlığı ve icracı olma veya icracı olmama kriterleri açısından yönetim kurulunun oluşumu şu şekilde özetlenebilir:



CEO/Genel müdür görevlerinin yönetim kurulu başkanlığından ayrılması

İyi kurumsal yönetim uygulamalarından biri de yönetim kurulu başkanlık görevi ile CEO/genel müdür görevlerinin birbirinden ayrılmasıdır. Uygulamada bir CEO/genel müdürün iki farklı şapkayı taşıyamadığı ve bu rollerin ayrılmaması durumunda önemli risklerin ortaya çıkabildiği görülmüştür. CEO/genel müdür şirketin icrasından sorumlu olup, operasyonel ve yönetsel konulara odaklanmaktadır. Diğer taraftan yönetim kurulu başkanı uzun vadeli hedefler için çalışır, yönetimi gözetir ve denetler. İş yapan ile kontrol eden tarafların aynı olması çelişkisi şirketin uzun vadede karlılığını ve büyümesini engelleyebilir.

Yönetim Kurulu Komiteleri

Yönetim kurulunun belirli konularda daha odaklı çalışması için komiteler kurulabilir. Bu komiteler şirketin önemli bir kurumsal yönetim mekanizması olarak etkin bir iç kontrol sisteminin oluşmasında önemli bir rol oynar. Denetim komitesi, kurumsal yönetim komitesi ve yönetim ödüllendirme komitesi bu komitelere örnek olarak verilebilir. Örneğin denetim komitesi risk yönetimi ve iç kontrol sisteminin gözetimi ve uygunluğuna ilişkin yönetim kuruluna yardımcı olur.

Teçrübeler, komite üyelerinin icracı olmayan yönetim kurulu üyelerinden seçilmesinin, bu komitelerin objektif bir şekilde faaliyet göstermesine ve etkinliğinin artmasına yardımcı olduğunu göstermektedir.

Risk Yönetimi

Risk, bir organizasyonun belirlemiş olduğu hedeflere ulaşma yolundaki belirsizlikler olarak tanımlanabilir. Bu belirsizlikler organizasyonun iş akışı ve düzenini olumsuz yönde etkileyecek gelişmeler olabileceği gibi, fırsat yaratma potansiyeline de sahip olabilir. Risk yönetimi fonksiyonu, yönetim kurulu ve paydaşların, iş akışı ile düzenini etkileyebilecek mevcut ve potansiyel riskler ve fırsatlar konusunda farkındalıklarını artırmayı, belirsizlikleri en verimli şekilde yöneterek organizasyonun negatif etkilerden en az hasar göreceği, pozitif etki-

lerden ise maksimum fayda sağlayacağı şekilde gerekli aksiyonları almalarını sağlar.

Etkin bir risk değerlendirme ve yönetim mekanizması ile karmaşık hale gelen süreçler, artan rekabet, ekonomik darboğaz gibi sıkıntılar karşısında organizasyonun daha dirençli hale gelmesi sağlanabilir. Sağlıklı ve sürdürülebilir bir büyüme hedefleyen ve yaşanan krizlerden ders çıkarıp gerekli tedbirleri alma gerekliliğinin bilinci ile hareket eden organizasyonlar, etkin bir risk yönetimi stratejisi geliştirmek için kaynak yaratmaktadır.

Organizasyon içi görevlerin bireylerden bağımsız yapılandırılması, iş yapış yöntemleri için en iyi uygulamaların örnek alınması, faaliyetlerden maksimum fayda sağlanabilmesi adına organizasyon içinde tartışılması, belgelendirilmesi ve böylece kurumsal yapının güçlendirilmesi, risk yönetimi fonksiyonunun öncelikli hedefleri arasındadır. Dolayısıyla, risk yönetimi sistemi, organizasyon içi farkındalık ve şeffaflık konularında temel teşkil ederken, yatırımcı ve paydaş tarafında “Kurum” algısını da güçlendirmektedir. Bu mekanizma, yönetim kurullarının, icraya ilişkin gözetim sorumluluklarını yerine getirmesine yardımcı olduğu gibi, ortaklarına ve diğer menfaat sahiplerine de organizasyonun yasal düzenlemelere ve kurumsal yönetim ilkelerine göre yönetildiğine dair güvence sağlar.

“Kurumsal Risk Yönetimi” fonksiyonu şu şekilde işler:

- Organizasyonun hedeflerine yönelik finansal, operasyonel, stratejik, hukuksal, dış riskler ve itibar riskleri belirlenir.
- Kilit Risk İndikatörleri (KRI) belirlenir; “Dashboard”, “Scorecard” gibi risk izleme araçlarından yararlanılarak risklerin takibi yapılır.
- Organizasyonel hedefler göz önünde bulundurularak risklerin potansiyel etkileri için limitler atanır.
- Limitlerin aşılması durumunda hızla aksiyon almak üzere aksiyon planları hazırlanır, sorumluluklar paylaşılır, sorumlular ile düzenli iletişim sağlanır.
- Periyodik risk raporları ve risk komiteleri ile yönetim kurulu bilgilendirilir.

Risk yönetimi sürecinin iyi yapılandırılmış olmasının yanında, bu sistemin etkin bir yönetim aracı olabilmesi için basit ve esnek bir yapıya sahip olmasında büyük fayda vardır. Şirketin ölçeği ve ihtiyaçlarına göre bir risk yönetimi birimi oluşturulur. Yönetim kuruluna bağlı olarak görev yapacak bu birimin amacı, şirketin maruz kalabileceği risklerin izlenmesi ve risk yönetimi süreçlerinin yürütülmesi için gerekli politikaların geliştirilmesidir. Bu birimde görev alacak kişi(ler)in, muhasebe, finans, denetim, hukuk, yönetim vb. alanlarda iş tecrübesine sahip uzman kişiler olması önerilir. Etkin risk yönetimi sistemi, iç kontrol



sisteminin gelişimine destek olacağı gibi, iç denetim biriminin faaliyetleri için de önemli bir temel teşkil eder. İç denetim birimi, faaliyetlerini planlarken, risk yönetim sisteminin etkinliğini de değerlendirmelidir.

İç Kontrol Sistemi

İç kontrol sistemi, işletme organizasyonunda yönetim kurulu, yöneticileri ve çalışanları tarafından yönlendirilen, operasyonların etkinliği ve verimliliği, finansal raporlama sisteminin güvenilirliği, yasal düzenlemelere uygunluk sağlamayı amaçlayan ve bu konuda makul bir güvence sağlamak için tasarlanmış ve iş süreçleri içinde yer almasından ötürü bir sistem olarak nitelendirilen bir kavramdır.

İç kontrol sisteminin üç ana amacı ve beş bileşeni vardır:

Amaçları:

- Standart süreçler yardımıyla ve şirketin kaynaklarını optimum seviyede kullanarak operasyonların etkinliğini ve verimliliğini artırmak,
- Güvenilir finansal raporlama süreci oluşturmak,
- Yasal düzenlemelere uyum sağlandığından emin olmaktır.

Bileşenleri:

- Kontrol ortamı: Şirketin yönetim fonksiyonu ile iç kontrol sistemi ve bunun önemine ilişkin şirket ortakları, yönetim kurulu ve yöneticilerin tutum, davranış ve anlayışlarını içerir.
- Risk değerlendirme: Şirketin belirlediği hedefler bazında riskin tanımlanması ve yönetilme sürecini kapsar.

• Kontrol faaliyetleri: Şirketin, hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek risklerin ortaya çıkarılması ve gerekli önlemlerin alınması gibi, işletme yönetiminin talimatlarının uygulanmasını sağlayan işlem seviyesindeki prosedürlerin tümünü kapsar.

• Finansal raporlama ve iletişim ile ilgili faaliyet süreçlerini de içeren bilgi sistemleri: Şirketin varlık, yükümlülük ve öz sermayesinin doğruluğunu sağlamak üzere, faaliyet ve işlemlerinin izlenmesi,

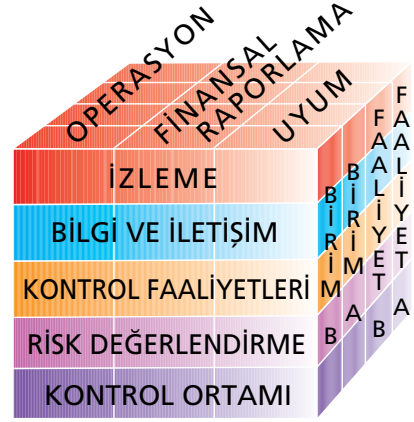
kaydedilmesi, sınıflandırılması ve raporlanmasına ilişkin muhasebe sisteminin unsurlarını içerir.

• Kontrollerin gözetimi: Kontrollerin tasarımı ve çalışmasının belirli dönemlerde değerlendirme ve bu değerlendirme sonucunda gerekli durumlarda aksiyon alma sürecidir.

Günümüz iş dünyasında etkin bir iç kontrol sisteminin şirketin sürdürülebilir büyüme stratejilerini destekler bir şekilde tasarlanması durumunda, şirket değerini artıran en önemli unsurlardan biri olduğu görülmektedir.

Etkin İç Kontrollerin Şirketlere Sağladığı Faydalar

Etkin bir iç kontrol sisteminin tasarlanması ve uygulanması şirket içinde hata ve suistimallerin asgariye indirilmesinin çok daha ötesinde, “şirketin sürekliliği” ve “büyümesi” noktasında hayati önem taşımaktadır. İyi tasarlanmış ve uygulanan bir iç kontrol sisteminin sağlayacağı faydalar güvenilirlik, mevzuata uyum, finansal raporlama ve operasyonel verimlilik başlıkları altında aşağıdaki gibi özetlenebilir:



Kontroller kimi etkiliyor ve hangi amaca hizmet ediyor?	Etkin kontroller neyi sağlıyor?
I. Şirket güvenilirliğinin artması	
Şirket ortaklarının sisteme duyduğu güvenin artması	<ul style="list-style-type: none"> • Kontrol ve risk bazlı bir yapının oturması • Hata ve suistimallerin minimum seviyede olduğuna dair güvence • Yatırıma yönelme
Menfaat sahiplerinde şirkete duyulan güvenin artması (satıcılar, müşteriler, bankalar gibi)	<ul style="list-style-type: none"> • Şeffaflığın getireceği güvence • Menfaat sahiplerinin bağlılığının artması • Denetleyici otoritenin gözünde yüksek güvenilirlik seviyesinin kazanılması
Potansiyel yatırımcılar	<ul style="list-style-type: none"> • Şirket hisselerine daha yüksek prim verilmesi • Yabancı ortağın yatırım kararını kolaylaştırması

II. Mevzuata uyumun sağlanması	
İşletme faaliyetlerinin aksama/durma riski ile muhtemel dava risklerini (müşteri, satıcı ve işçi davaları gibi) azaltması	<ul style="list-style-type: none"> • Sürekli büyümenin sağlanması • Faaliyetlerin aksaması veya durmasından kaynaklanabilecek kayıpların önlenmesi • Dava giderlerinin azalması
Yeni Türk Ticaret Kanunu ve Basel II'ye uyum - Yönetim kurulunun sorumlulukları - Risk teşhisi ve yönetimi - İç ve dış (bağımsız) denetim - Finansal planlama	<ul style="list-style-type: none"> • Yönetim kurulunun sorumluluklarını yerine getirmesinde en önemli araç • Kanunlara uygunluk • Düşük dava riski ve itibarın korunması • Artan kredibilite neticesinde yüksek derecelendirme ve düşük faizli ucuz kredi
Yurt içi ve dışı sermaye piyasalarında halka arz/tahvil ihraç olanaklarında katalizör	<ul style="list-style-type: none"> • Etkin planlama, hızlı bilgi akışı neticesinde halka arz sürecinin hızlanması • Bağımsız dış denetimin etkin bir şekilde yürütülmesi ve tamamlanması • Kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirilmesinde yüksek not ve bunun getirdiği yüksek hisse senedi değeri
III. Doğru ve zamanlı finansal raporlama	
İşletmeyi etkin ve verimli yönetmek için daha kaliteli bilgi: - Enflasyonun bitişi ile düşen kârlılıklara önlem olarak maliyetlerin sıkı kontrolü - Küreselleşme / artan rekabet	<ul style="list-style-type: none"> • Etkin yönetim raporlamasının kurulması (finansal analiz, finansal planlama ve bütçeleme) • Hızlı ve etkin karar verebilme olanağı • Artan rekabet gücünün getirdiği karlılık
Hata ve suistimallerden kaynaklanabilecek yanlışlıkların minimize edildiği "doğru ve gerçeği" gösteren mali tablolar	<ul style="list-style-type: none"> • Mevzuata uyum • İtibarın korunması • Maddi kayıpların önlenmesi
Dış denetim ve dış denetçilerle olan ilişkiler - Muhasebe ve denetim standartlarındaki değişiklikler	<ul style="list-style-type: none"> • Kontrol ve risk bazlı "katma değer sağlayan dış denetim" ile şirketlerin parasının karşılığını alması • Mali tabloların işletme tarafından hazırlanabilmesi
III. Operasyonel verimlilik	
Yönetim ve çalışanlar arasında roller ve sorumluluk açısından netlik	<ul style="list-style-type: none"> • Etkin iş dağılımı sonucu artan verimlilik ve motivasyon • Kritik çalışanlara bağımlılığın azaltılması
Operasyonlar	<ul style="list-style-type: none"> • Etkin ve verimli iş süreçleri sonucu maliyetlerin etkin kontrolü • Kaynakların optimum seviyede kullanımı (insan kaynakları, sistemler gibi) • Operasyonel hataların minimize edilmesi • Etkin ve sürekli operasyonel risk değerlendirmesi

Sonuç olarak etkin bir iç kontrol sistemi şirkete birçok açıdan değer katar ve şirketin sürdürülebilir büyüme stratejisine destek verir.

İç Denetim

İç denetim, bir şirketin sistem ve süreçlerini geliştirmek ve değer katmak amacıyla gerçekleştirilen bağımsız, tarafsız bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir. İç denetim, şirketin risk yönetimi, iç kontrol ve kurumsal yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacıyla yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek, şirketin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur. İç denetim şirket içinde şeffaflık ve hesap verebilirliği geliştiren önemli bir mekanizmadır.

Şirket yönetim kurulları ve yöneticilerinin karar verme mekanizmalarında uygulanan genel kabul görmüş yaklaşım; karar mercisine finansal ve finansal olmayan bilgi akışının sağlanması, gelen bu bilgilerin kalitesinin kontrolü (doğruluğu ve tamlığı) ile değerlendirilmesi ve şirket yönetimine ilişkin tüm kararların bu değerlendirme sonuçlarına göre alınmasıdır. Karar verme mekanizmasında şeffaflık büyük önem taşır. İşte bu noktada iç denetim mekanizması hem şirket ortakları hem de yönetim kurulu için önemli bir kurumsal yönetim aracıdır.

İç denetim şirket ortaklarının talepleri ve ihtiyaçları doğrultusunda birçok alanı kapsayabilir. Operasyonların verimliliği, finansal raporlamanın güvenilirliği, suistimalin önlenmesi ve araştırılması, varlıkların korunması ve kanunlara uygunluk gibi konular, iç denetimin faaliyet alanına giren en önemli konulardır.

Finansal Raporlama ve Bağımsız Denetim

Faaliyet Raporu

Bir şirketin faaliyet raporu, ekonomi gazetecisi için kurumsal yönetim uygulamaları adına haber yapabileceği birçok unsuru içinde taşıyabilmektedir. Bir faaliyet raporunun kurumsal yönetim perspektifinden haber potansiyeli taşıyabilecek unsurları aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Yönetim Kurulu ve CEO/genel müdürün mesajı,
- Şirkete genel bakış, hisse performansı,
- Risk Yönetimi,
- Mali tablolar ve dipnotlar,
- Bağımsız denetim raporu,
- Kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporu,
- Kurumsal sosyal sorumluluk.

Mali Tablolar

Google'da IFRS (UFRS) (İngilizcesi "International Financial Reporting Standards," Türkçesi "Uluslararası Finansal Raporlama Standartları") yazarak yapacağınız bir arama, karşınıza içeriği muhasebe, denetim ve danışmanlık şirketleri ile devlet kuruluşlarından sağlanan yaklaşık 20 milyon sonuç çıkarmaktadır.

İlk olarak 1 Ocak 2005 tarihi itibarıyla Avrupa Topluluğu'nda halka açık şirket-

lerin konsolide mali tablolarının UFRS'ye uygun olarak hazırlanması zorunluluğu ve sonrasında da ABD Sermaye Piyasası Kurulu'nun (SEC) ABD şirketlerine 2009 itibariyle UFRS uygulamasına izin vermesi ve ölçeklerine göre tüm şirketlerin UFRS geçişini 2014, 2015 veya 2016 yıllarına kadar tamamlanması yönündeki yol haritası, UFRS üzerine yapılan çalışmaları ve tartışmaları önemli ölçüde arttırmıştır.

Dünyada 100'den fazla ülkede uygulamaya geçmesi ve bu rakamın yakın bir gelecekte artacak olması Uluslararası Finansal Raporlama Standartları'nı tek evrensel muhasebe dili haline getirmiştir.

Faaliyet raporunun şirkete ilişkin en fazla bilgiyi verdiği yer mali tablolar ile bu tabloların ayrılmaz bir parçası olan dipnotlardır. Bu nedenle ekonomi gazetecisi için potansiyel haber açısından önemli olabilir.

Bir ekonomi gazetecisinin mali tabloları ve dipnotlarını incelerken dikkate alabileceği unsurlar aşağıda özetlenmiştir:

- **Bilanço:** Şirketin finansal pozisyonunu belirli bir tarih itibariyle gösterir. Şirketin çalışma sermayesi, likidite durumu, fonlamaların kaynakları ve bu fonların nerelerde kullanıldığına dair önemli bilgiler sunar. Şirketin devamlılığına ilişkin ipuçları taşır.

- **Kâr zarar tablosu:** Şirketin gelirlerini, giderlerini ve belirli bir dönem içindeki finansal performansını gösterir. Şirketin gelirlerinin büyümesi, kâr marjı, masraf ve gelir değişikliklerine ilişkin önemli bilgiler sunar. Finansal tablo, okuyucusuna, şirketin faaliyet karı üretebilirliğine ve karın ne kadarının faaliyetlerden, ne kadarının faaliyet dışı unsurlardan kaynaklandığına ilişkin değerlendirme yapma fırsatı verir.

- **Nakit akım tablosu:** En önemli finansal tablo olduğu söylenebilir. Belirli bir dönemde net kâr ile eldeki nakit arasındaki mutabakatı yaparak faaliyetler sonucu elde edilen net kârın ne kadarının nakde çevrildiğini gösterir.

- **Öz kaynak değişim tablosu:** Dönem başlangıcı ile sonu arasında öz kaynak hesaplarının hareketini gösterir. Sermaye artışı, temettü dağıtımı ve birikmiş kârların durumunu görmek adına önemli bir tablodur.

- **Dipnotlar:** Mali tabloların ayrılmaz parçası olan dipnotlar hesapların içeriklerine ilişkin detayları ve analizleri sunar. Ekonomi gazetecisi açısından dipnotlarda belirtilen aşağıdaki hususlar, kurumsal yönetim uygulamaları açısından araştırma yapmak ve haber oluşturmak adına önem taşıyabilir:

- Uygulanan muhasebe politikaları (hasılatın tanınması, amortisman gibi),
- Seçilen ancak uyulmayan muhasebe politikaları, bu hususun nedenleri ve mali tablolar üzerindeki etkileri,
- Geçmiş sene ile karşılaştırmalı olarak muhasebe politikalarındaki değişiklikler,

bu değişikliklerin nedenleri ve mali tablolar üzerindeki etkileri,

- Geçmiş seneye ilişkin yapılan muhasebe hatalarının detayları.

- İlişkili şirketler ile yapılan işlemler ve bakiyeler: Özellikle bu kısım şirketlerin ilişkili şirketleri ile yapılan faaliyetleri göstermesi açısından önem taşır. Bu faaliyetlerin anlaşılması, nedenleri, adil bir şekilde yapıp yapılmadığı hususları ekonomi gazetecisine ilginç bilgiler verebilir. Mali tablolara ilişkin yapılan manipülasyonların çoğu zaman ilişkili şirketler ile yapılan faaliyetlerden kaynaklanması, dipnotlardaki bu kısmın önemini göstermektedir.

- Bölümlere göre raporlama (bu kısımda şirketin ana ürün gamı ve coğrafi olarak ciro, yatırım harcamaları, amortisman bilgileri verilir),

- Sabit kıymetler, yatırımlar, sermaye ile birikmiş kârlar ve diğer yedekler,

- Üst düzey yöneticilere verilen menfaatler,

- Hisse başına düşen kazanç (özellikle borsa şirketleri için).

Bağımsız Denetim

Ekonominin gelişmesi ve çok farklı aktörlerin faaliyetlerde bulunması, güvenilir bilgi elde etme gereksinimini arttırmaktadır. Kurumsal yönetimin tanımında da belirtildiği üzere şirketlerin içeride ve dışarıda birçok paydaşı (hissedarlar, yönetim kurulu gibi) ve menfaat sahibi (tedarikçiler, vergi otoritesi, müşteriler, kredi veren finansal kuruluşlar gibi) bulunmaktadır. Küresel pazarda tüm bu kişi ve kuruluşların şirket ile ilgili karar verirken kullandıkları bilgilere olan güvenin anahtarı bağımsız denetim olmuştur.

Bağımsız denetim fonksiyonu, piyasalarda şeffaflığın ve hesap verebilirliğin ve tüm bu unsurların üstünde güvenin tesis edilmesi noktasında çok önemli bir yere sahiptir.

Bu çerçevede denetimin kaliteli ve genel kabul görmüş denetim standartları çerçevesinde yapılması (ki bu “Uluslararası Denetim Standartları” olarak kabul edilmektedir), bu güvenin sağlanması adına zaruri hale gelmiştir. Kurumsal yönetim uygulamalarının bir anlamda güvencesi durumunda olan bağımsız denetim faaliyetlerinin kalitesiz yapılması, piyasalarda güvenin sağlanması açısından önemli bir risktir. Zira yaşanan birçok şirket skandalında denetçiler sorunların odağı haline gelebilmektedir. Bu riskin asgari seviyeye indirilmesi amacıyla tüm piyasa oyuncularının bu kritik fonksiyonun en etkin şekilde yürütüldüğünden emin olması ortak bir amaç olmalıdır.

Mali tabloları da içeren faaliyet raporunun tamamının şirket yönetim kurulu ve yönetim tarafından hazırlandığı düşünülürken, mali tabloların denetimi sonucunda hazırlanan “denetim raporu”, bağımsızlık ve objektivite açısından ekonomi gazetecisinin dikkatle okuması gereken bir bölümdür.

" Denetlemeyi ve denetçiyi tanımlayan unsur bağımsızlıktır. Bağımsızlık ilk yaklaşımda, denetçinin denetlediği şirketten bağımsız, onun bakımından tarafsız olması anlamına gelir. "

6102 Sayılı Yeni Türk Ticaret Kanunu Genel Gereğiçesi

Denetçi Görüşü

Denetçi, çalışmasını, denetim standartları çerçevesinde mali tabloların hazırlanma bazı olan muhasebe standartları ve mevzuat uyarınca denetler. Mali tabloların hazırlanması şirket yönetiminin sorumluluğudur. Denetçi mali tabloların hazırlanması sürecinde yer alamaz, zira bu husus bağımsızlığını zedeleyebilir.

Bağımsız denetçi, denetim faaliyetleri neticesinde herhangi bir sorun ile karşılaşmaz ise "olumlu görüş" verir. Ancak aşağıdaki durumların ortaya çıkması halinde bağımsız denetim raporunda gerekli değişikliklerin yapılması gerekir:

a) Mali tablo kullanıcılarının dikkatine sunulması gerekli görülmele birlikte, bağımsız denetim görüşünü etkilemeyen hususların varlığı halinde, bu hususların vurgulanması,

b) Bağımsız denetim görüşünü etkileyen hususların varlığı durumunda ise,

- Şartlı görüş verilmesi,
- Görüş bildirmekten kaçınılması veya
- Olumsuz görüş verilmesi.

Bağımsız denetçi görüşünü etkileyen sorunlar ekonomi gazetecisi için ilgili şirket açısından çok önemli kurumsal yönetim sorunlarına işaret edebilir. Aşağıdaki şartların oluşması durumunda bağımsız denetçinin kanaatine göre sorunun etkisi mali tablolar için önemliyse, bağımsız denetçi olumlu görüş veremeyebilir:

Bağımsız denetçi yapmak istediği çalışmaları yapamazsa (çalışma alanında bir sınırlama olursa) aşağıda belirtilen sonuçlar doğabilir:

• Bağımsız denetçi tarafından olumlu görüş verilemeyeceği, fakat çalışma alanını sınırlamasının etkisinin olumsuz görüş bildirmeyi veya görüş bildirmekten kaçınmayı gerektirecek kadar önemli ve yaygın olmadığı kanaatine varıldığı durumlarda şartlı görüş verilir. Şartlı görüş, şarta ilişkin sorunların etkisini ortaya koymak için "... hususları dışında" ifadesi ile verilir.

• Çalışma alanındaki sınırlamanın muhtemel etkisinin, bağımsız denetçinin yeterli ve uygun bağımsız denetim kanıtı elde edemeyeceği ve görüş bildiremeyeceği kadar önemli ve yaygın olması durumunda, görüş bildirmekten kaçınır.

Yönetimle, seçilen muhasebe politikalarının uygunluğuna, bunların uygulama yöntemlerine veya mali tablo açıklamalarının yeterliliğine ilişkin bir anlaşmazlık

bulunması durumunda aşağıdaki sonuçlar doğar:

- Bağımsız denetçi tarafından olumlu görüş verilemeyeceği, fakat yönetimle olan herhangi bir anlaşmazlığın etkisinin olumsuz görüş bildirmeyi veya görüş bildirmekten kaçınmayı gerektirecek kadar önemli ve yaygın olmadığı kanaatine varıldığı durumlarda şartlı görüş verilir. Şartlı görüş, şarta ilişkin sorunların etkisini ortaya koymak için "... hususları dışında" ifadesi ile verilir.

- Yönetimle olan anlaşmazlığın mali tablolara olan etkisinin önemli ve yaygın olduğu durumda, bağımsız denetçinin şartlı görüş vermeyi tabloların yanıltıcı ve eksik yapısını açıklamak için yeterli bulmadığı durumlarda olumsuz görüş verilir.

Bağımsız denetçinin olumlu görüş haricinde bir görüş verdiği tüm durumlarda, bunun nedenlerine ilişkin açık ve net açıklamalara raporda yer verilir ve bu durumun, hesaplanabiliyorsa mali tablolar üzerindeki olası etkileri belirtilir. Genellikle bu bilgi görüş veya görüş bildirmekten kaçınma paragraflarından önce ayrı bir paragrafta verilebilir ve varsa mali tablolara ilişkin bir dipnotta daha detaylı tartışıldığına ilişkin bir bilgiye de yer verilmelidir. Ekonomi gazetecisinin bu görüşün nedenini anlaması, bu konuda gerekirse şirket içi kaynaklar ve diğer menfaat sahipleri aracılığı ile araştırma yapması önemli konuları gündeme getirmektedir.

Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun Muhasebe Standartları ve Bağımsız Denetim Açısından Getirdiği Yenilikler

Günümüzde bir şirketin Türkiye'de veya gelişmiş piyasalarda menkul değerler borsalarına kote olabilmesi, özel girişim/ risk sermayesi (private equity veya venture capital) çekebilmesi ve rekabetin yüksek olduğu piyasalarda yer alabilmesi için, şirket mali tablolarının tam şeffaflığa dayalı bir şekilde UFRS'ye göre hazırlanarak, Uluslararası Denetim Standartları uyarınca bağımsız denetimden geçmesi bir zorunluluk haline gelmiştir.

Yeni Türk Ticaret Kanunu bu evrensel değişimi ve yapılanmaları radikal bir şekilde Türk hukuk sistemine entegre etmiştir. Yasalaşan Yeni Türk Ticaret Kanunu halka açık olsun ya da olmasın tüm sermaye şirketlerinde muhasebe sistemlerinin ve finansal raporlamaların UFRS'nin tercümesi olan Türkiye Muhasebe Standartlarına göre uyumlu olmasını ve bu finansal raporların Uluslararası Denetim Standartlarının tercümesi Türkiye Denetim Standartlarına göre bağımsız denetimini zorunlu kılmıştır.

Kanunun raporlamaya ilişkin maddesinin yürürlüğe gireceği 1 Ocak 2013 tarihinden itibaren Türk muhasebe sistemi UFRS ile tam uyumlu hale gelecek ve hazırlanan finansal raporlar bağımsız denetime tabi olacaktır.

KURUMSAL YÖNETİMİN AİLE ŞİRKETLERİ İÇİN ÖNEMİ

Birçok ekonomide olduğu gibi Türkiye’de de aile şirketleri ülkedeki ekonomik faaliyetlerin çok büyük kısmını gerçekleştirmektedirler. Aile şirketlerinin genellikle birden fazla şirketi bünyesinde barındıran grup şirketleri olarak faaliyette buldukları ve grup içi dayanışma yoluyla ülkede yaşanan ekonomik krizlerden daha az etkilendikleri iddia edilmesine karşın, gerekli kurumsallaşmayı şirketlerine uygulayamadıkları ve şirket sahipliklerinin kuşaklardan diğer kuşaklara geçişlerinde sorunlar yaşadıkları için faaliyet ömürleri uzun olamamaktadır.

Aile şirketlerinin çoğunluğu birinci kuşakta yok olmakta, üçüncü kuşakta yaşayan aile şirketlerinin sayısı ise oldukça düşük kalmaktadır. ABD’de yapılan bir araştırmada birinci kuşakta son bulan aile şirketi oranı %80; ikinci kuşağa ulaşanların oranı %16, üçüncü kuşağa ulaşanların oranı %4’tür.

Aile şirketlerinin ülkedeki ekonomik faaliyetlerden aldıkları büyük pay dikkate alındığında, kurumsal yönetimin aile şirketlerine uygulanmasının çok önemli bir süreç olduğu ortaya çıkmaktadır. Aile şirketlerinde kurumsal yönetim sadece kurucu aile büyüğünün ve aile bireylerinin gerçekleştirebileceği bir süreç olmayıp kolektif bir süreçtir. Dolayısıyla bir öğrenme ve değişim süreci ve buna bağlı olarak da geçiş ve uyum maliyeti bulunmaktadır.

Halka açılarak borsada işlem gören aile şirketleri, kurumsal yönetim uygulamalarını daha etkin ve hızlı bir şekilde yerine getirebilmektedirler. Söz konusu uygulamaların birçoğunun ise düzenleyici ve denetleyici kurumların yaptıkları düzenlemelere uyum sağlanması amacıyla yapıldığı söylenebilir. Bunun dışında, kurumsal yönetimin tüm gereklerini yerine getirmek konusunda istekli ve bu konuda oldukça mesafe almış aile şirketleri olabilmektedir.

Aile şirketlerinin halka açılmayı, öncelikle alternatif düşük maliyetli bir finansman aracı olarak tercih edebilecekleri gibi, kurumsallaşmaya ve kurumsal yönetime geçişin bir aşaması olarak da görmeleri mümkündür. Ancak, halka arz kararı verilmesi, aile şirketinin her iki amacı da aynı anda hayata geçirmeleri olanağını verecektir. Aile şirketlerinin halka açılarak İstanbul Menkul Kıymetler Borsası’nda (İMKB) işlem görmeye başlamaları, şirketlerdeki kurumsallaşmayı ve iyi kurumsal yönetim uygulamalarını artıracığı gibi, aynı zamanda şirketin sürdürülebilirliği konusunda bir ivme katacak ve şirketlere düşük maliyetli finansman kaynağı sağlayacaktır. İMKB’de işlem gören en büyük şirketlerin içinde yer aldığı İMKB-30 endeksi kapsamındaki şirketlerin 15’inin aile şirketi statüsünde olduğu dikkate alındığında, aile şirketi olunmasının İMKB’de işlem görmeye bir engel olmadığı, aksine birçok büyük aile şirketinin bunu tercih ettiği görülmektedir.

Aile Şirketleri ve Kurumsal Yönetim

Kurumsal yönetim ilkeleri, şirketlerin faaliyetlerini istikrarlı bir şekilde sürdürebilmelerine doğrudan etkisi nedeniyle, zaman içinde hisseleri borsada işlem görmeyen şirketler için de önem kazanmıştır. Aile şirketleri, kuruluş yıllarında kendilerine özgü avantajlarına bağlı olarak hızlı bir performans artışı gösterebilirler de, şirketler büyüdükçe karmaşıklaşan ilişkiler çerçevesinde performansın devamlılığını sağlayabilmek belli düzenlemeler geliştirme gereği doğmaktadır. Başka bir ifadeyle girişimci başarıyı sürdürülebilmek için "büyüme yönetme" gereği doğmaktadır.

Örneğin, işler geliştikçe ve şirket büyüdükçe farklı alanlara yatırımlar yapılmakta ve sermayedar, profesyonel yöneticiler ile çalışma ihtiyacı duymaktadır. Böylece, risk alan sermayedar ve ücret karşılığında karar alan profesyonel yönetici rolleri ortaya çıkmakta, kısacası sahiplik ve yönetim erkleri birbirinden ayrılmaktadır. Bu ayrım söz konusu olduğunda ise etkin bir şekilde işleyen sistemlerin kurulabilmesi için kurumsal yönetim ilkelerine olan ihtiyaç ön plana çıkmaktadır. Başarılı bir girişimcinin, büyüme yönetmek için gerekli olan kritik kaynak ve kişisel niteliklerin tamamına sahip olmayabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Aile şirketleri açısından önem taşıyan diğer bir unsur da, şirketin büyüme sürecinden bağımsız olarak ilerleyen diğer bir süreç olan ailenin büyümesidir. Girişimcinin finansal beklentilerini karşılayarak tatminkâr bir performans sergileyen aile şirketi sabit bir büyüme gösterse dahi, ikinci ve üçüncü kuşakta genişleyen ailenin finansal beklentilerini karşılayamayabilecektir. Bu nedenle aile bireylerinin şirkete ilişkin finansal beklentileri netleştirilmeli ve buna uygun performans düzeyi tanımlanmalıdır.

Ailenin genişlemesiyle birlikte ortaya çıkan bir diğer durum da ailenin tek

GÜNCEL

KELEBEK

Gelinlerin kavgası Roman'ı bitiriyordu

Roman Gelin Magazininin sahibi Turpal, Muharrem ve Süleyman Topkaya kardeşler, evlilikten önceki cinselliği kadınlara karşı tavırlarından mahrumken oldu. Gelinleri Süleyman ve Muharrem Topkaya'ya en iyi eşleri değil Turpal Topkaya'ya en iyi Suzan'ın kızkardeşleri, kardeşleri mal paylaşımına ve ortaklığı bitiren Roman'ı salfina noktasına kadar getiren...

Roman Gelin Magazininin sahibi Turpal Topkaya, Muharrem ve Süleyman Topkaya kardeşler, evlilikten önceki cinselliği kadınlara karşı tavırlarından mahrumken oldu. Gelinleri Süleyman ve Muharrem Topkaya'ya en iyi eşleri değil Turpal Topkaya'ya en iyi Suzan'ın kızkardeşleri, kardeşleri mal paylaşımına ve ortaklığı bitiren Roman'ı salfina noktasına kadar getiren...



Evlilikten önceki cinselliği kadınlara karşı tavırlarından mahrumken oldu. Gelinleri Süleyman ve Muharrem Topkaya'ya en iyi eşleri değil Turpal Topkaya'ya en iyi Suzan'ın kızkardeşleri, kardeşleri mal paylaşımına ve ortaklığı bitiren Roman'ı salfina noktasına kadar getiren...

BİR CANAVAR YARATMIŞIM
...kız kardeşlerimle birlikte...
...kız kardeşlerimle birlikte...
...kız kardeşlerimle birlikte...

YÜZDE HESABI
...Muharrem ve Süleyman Topkaya'ya en iyi eşleri değil Turpal Topkaya'ya en iyi Suzan'ın kızkardeşleri, kardeşleri mal paylaşımına ve ortaklığı bitiren Roman'ı salfina noktasına kadar getiren...

başına bir paydaş olmasının yanı sıra, aile içinde “hem hissedar olup hem de çalışan, hissedar olmayıp çalışan, çalışıp hissedar olmayan, ne hissedar olan ne de çalışan” aile bireyleri gibi çıkarları farklılaşabilecek paydaş gruplarının oluşmasıdır. Bu paydaş gruplarının farklılaşan çıkarları iyi yönetilmediği takdirde, aile bireylerinin şirketin işleyişine ve geleceğine ilişkin fikir ayrılıkları şirketin devamlılığını tehlikeye atmaktadır. Aile şirketlerinde kurumsal yönetim, aile bireylerinin işe ilişkin farklı beklentilerinin tartışılacağı ve dengeleneceği mekanizmalar kurarak şirketin geleceğinin içsel nedenlerle çıkmaza girmesini önlemeyi amaçlamaktadır.

Aile şirketlerinde kurumsal yönetim uygulamalarını ön plana çıkaran diğer husus ise sermayedir. Aile, sermayesinin yetersiz kaldığı durumda ortaklık, kurumsal yatırımcılar, finans kurumları ve bireysel yatırımcılara doğru genişleyen bir yelpaze ile iletişim içinde olmak durumundadır. Bu şekilde ortaklıkların kurulması sonucunda tarafların birbirlerine karşı olan sorumlulukları kurumsal yönetimi zorunlu kılmaktadır. Zira, kurumsal yönetimin temel amaçlarından biri de, mülkiyet sahibinin sermaye ortaklığından doğan haklarının korunması ve geliştirilmesidir.

Aile – Şirket İlişkisi

SÖYLEŞİ

Türkiye'nin en köklü aile şirketlerinden biri olan Ulusoy Holding, bu yıl kardeşler arasındaki anlaşmazlık sonrasında üçe bölündü. Saffet Ulusoy, Yılmaz Ulusoy ve Alican Ulusoy (Cemal Ulusoy'un oğlu), bölünme sonrasında tam bir sessizliğe büründüler. Kimse çıp bu süreç üzerinde konuşmadı. Yılmaz Ulusoy, bu sessizliği Ekonomist için berdu ve çok şey anlatan şu cümle ile açıkladı: "Ulusoy bölündü maalesef. Eğitim uğrulsaydıma rağmen kurumsallaşamadık, edebimizle ayrıldık."

MELİHA GÜLER
hguler@ekonomist.com.tr

İşletmecilik çok kedi, iki aile peşin değil kuruma yitmiş oldu.
Eğitimle ilgili ne söylendi, son yarantılığın bitirilen alodun di, konusunu Yılmaz Ulusoy çıktı. Ulusoy Holding'in kurumsallaşma süreci henüz k'çu bu soru ettiğın evdeyken Yılmaz Ulusoy, çok karışık bir süreçte bu konuda anlatarak, genel olarak "kurumsallaşma" kelimesine yer vermedi.
Eğitimle ilgili ne söylendi, son yarantılığın bitirilen alodun di, konusunu Yılmaz Ulusoy çıktı. Ulusoy Holding'in kurumsallaşma süreci henüz k'çu bu soru ettiğın evdeyken Yılmaz Ulusoy, çok karışık bir süreçte bu konuda anlatarak, genel olarak "kurumsallaşma" kelimesine yer vermedi.

Yılmaz Ulusoy 1957 yılında İstanbul'da kurulmuş olan Ulusoy Holding'in kurumsal yapıda bir süreçte bu konuda anlatarak, genel olarak "kurumsallaşma" kelimesine yer vermedi.

Ekonomist: Herkesin merak ettiği konu de haydiye, Ulusoy Holding'de üç bölünmesi süreci ve nedenleri sizce nasıl oldu?
"Yılmaz Ulusoy 1957 yılında İstanbul'da kurulmuş olan Ulusoy Holding'in kurumsal yapıda bir süreçte bu konuda anlatarak, genel olarak "kurumsallaşma" kelimesine yer vermedi.

İki kök imdi taraf ve Yılmaz Ulusoy ile peşinleri (İstanbul'da olan) "Cemal Ulusoy"un oğlu, Alican Ulusoy'un Ulusoy Holding'de değişik bir yapıda bir işlevi, ailevi yönetim yapıları için yekle edildiği. Gözetim 71 yaşında.

“Kurumsallaşamadık edebimizle ayrıldık”

Kurumsal yönetim kavramı, her şeyden önce, bir şirketin içindeki ilişkileri tanımlayan bir kavramdır. Bu kavramın en temel amacı, şirketin çıkarlarını korumak ve geliştirmektir. Kurumsal yönetim, şirketin geleceğini belirleyen kararların alınmasını sağlar. Kurumsal yönetim, şirketin geleceğini belirleyen kararların alınmasını sağlar. Kurumsal yönetim, şirketin geleceğini belirleyen kararların alınmasını sağlar.

Ekonomist | 14 NİSAN 2014

Aile şirketlerinin gelecek kuşaklara aktarılamaması ve pek çoğunun girişimcisinin vefatı veya iş göremez hale gelmesiyle, hayatlarını sürdürememelerinin en önemli sebebi; büyük ölçüde plansız hareket etme ve uzun dönemli düşünme alışkanlığına sahip olmamaları; yani kurumsal yönetime gereken önemi vermemeleridir. Bu bağlamda “sağlıklı” aile şirketlerini incelediğimizde ortak yönler olarak birbirine bağlılık ve güven; karşılıklı takdir; açık iletişim; birlikte sosyal zaman geçirme; ruh sağlığı ve yaşamsal sorunlarla mücadele etme yeteneği gibi özellikleri görmekteyiz. Bu unsurları içinde barındırmayan/barındıramayan

şirketler, faaliyetlerini sürdürmeyecek aile şirketlerine örnek olarak gösterilebilir. Dolayısıyla, başarılı ailelerde bulunan niteliklerin en iyi uygulama olarak incelenmesi ve her bir aile şirketinin kendine özgü özellikleri bu örneklere uyarlanarak hayata geçirilmelidir.

Aile Anayasası

Aile üyeleri arasında iletişimi destekleyecek ve aile hedeflerinin gerçekleşmesini sağlayacak yapının oluşturulması aile bireyleri arasında güveni geliştirir, ancak bunu sağlayacak prosedürlerin oluşturulması zaman ve yatırım gerektirir. Aile kararlarının yapısının oluşturulması ve uygulanmasının önemli araçlarından birisi de aile anayasasıdır.

Aile anayasası işle ilgili olarak aile fertlerinin çalışan ya da patron olarak dahil oldukları konulara ilişkin değer, felsefe, kural ve beklentileri açık bir şekilde ifade eder. Bu anayasanın yaşayan bir belge olup içeriğinin esnek olması ve işin, ailenin ihtiyaçlarını karşılamak üzere düzenli olarak gözden geçirilmesi gerekmektedir.

Esasen bu anayasa aile ve işin birbirleriyle nasıl etkileşim içerisinde olacağını düzenleyen politikaların bütünüdür. Genellikle de ailenin misyonu kadar, ailenin felsefesini veya değer yargılarını içerir.

Aile işi etkiler, iş ise aileyi. Aile iş planı diğer işlerdeki planlardan farklıdır. İş etkileyen aile faktörleri; çocuk sayısı, onların kapasiteleri, aile geçmişi gibi konulardır. Aileyi etkileyen iş faktörleri; büyüklük, coğrafya, büyüme, nakit durumu gibi konulardır. Aile anayasası oluşturulurken ailenin hedefleri ile iş stratejilerinin aynı çizgide olması önemlidir.

Haleflik Planlaması

Aile şirketlerinde sürdürülebilir performans için kritik konular arasında yer alan diğer bir önemli unsur da haleflik planlamasıdır. Kurumsal yönetim ile aile şirketlerinde yönetimin yeni kuşaklara devredilmesi süreci planlı bir şekilde yönetilerek, proaktif bir yaklaşımla bu hassas dönemde olası krizlerin önüne geçmek mümkündür.

Şirket ile birlikte şirket kurucusunun/kurucularının ailesi de genişlemeye başlar. Çocuklar büyür, işleri devralma aşamasına gelirler. Bu aşamada, iki farklı sorun yaşanabilir. İlki ve çok sık rastlananı, kurucunun/kurucuların çeşitli sebeplerle çocuklarına yetki devrini gerçekleştirmek istememesidir. Yetki devrinden kaçınılmasındaki ana sebepler olarak; kurucunun çocuklarına yeterince güvenmemesi, çocuklarının çeşitli sebeplerle başarılı olamayacağını düşünmesi, kendi kurmuş olduğu şirketi en iyi kendisinin yöneteceği düşüncesinin hâkim olması belirtilebilir.

BAZI ANAYASA POLİTİKALARI	Giriş / İstihdam Çıkış	→	<ul style="list-style-type: none"> ■ İşte kimler çalışabilir? ■ Nasıl terfi ederler?
	Menfaatler Ödüller	→	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nasıl belirlenir? ■ Kim belirler?
	Ortaklık anlaşması	→	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hisselere kim sahip olabilir? ■ Kim satabilir, ne zaman ve kime?
	Nakde dönme	→	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hisseler hangi fiyattan satılabilir? ■ Fiyatı kim belirler? ■ Fiyatın belirlenmesi için bir formül var mıdır?
	Aile konseyi	→	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kimler yer alabilir? ■ Konsey üyelerinin rolleri nelerdir? ■ Konsey üyelerinin rolleri nasıl belirlenir? ■ Konsey üyelerine menfaat sağlanır mı? Nasıl belirlenir?
	Temettüer	→	<ul style="list-style-type: none"> ■ Temettü nasıl belirlenir? ■ Temettüyü kim belirler?
	İletişim	→	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aile, iş çevresi ve kamuoyu ile iletişimi nasıl kurar? ■ Hangi konular gizlidir? ■ Aile üyelerine ve hissedarlara konular hangi seviyede açıklanır?
	Etik kurallar	→	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aile üyelerinden beklenen davranışlar nelerdir?
	Hayır işleri	→	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ailenin koordine edilmiş hayır işleri var mıdır? ■ Eğer var ise, ailenin öncelikleri nelerdir? ■ Ailenin hayır işleri ile ilgili girişimleri nasıl fonlanmalıdır?

kullandığı ve aile iletişimini arttırmayı amaçlayan bir forumdur. Aile konseyleri, etkin bir şekilde kullanıldıklarında, genişletilmiş ailenin bireyleri arasında iletişimsizlik ve kendini ifade edememe sorunlarının üstesinden gelmede yararlı olabilir. Zira aile konseyinin amacı aile üyeleri arasında özgür ve açık bir iletişimi kolaylaştırmaktır. Aile konseyi aile üyeleri için şirkette çalışabilmenin ön koşullarını oluşturabilir; çekişmeleri, kırgınlıkları, beklentileri açıkça ortaya koyarak farklı algılamaları önleyebilir, aile içi çatışmaları ortadan kaldırabilir ve aile anayasasının oluşturulması için bir platform olarak kullanılabilir.

Aile Kurulu

Aile konseyi açık katılım anlayışına dayalıyken, aile kurulu öncelikle hissedar aile üyelerinden oluşan, aile/iş ve hissedarlık/yönetim kavramlarının örtüştüğü alanlara odaklanan bir karar alma mekanizmasıdır. Şirkette çeşitli icra görevleri alan hissedar aile bireylerinin yanı sıra, icra görevi olmayan aile üyesi hissedarlar da aile kurulunda yer alabilirler. Aile kurulu, aile konseyi ile etkin iletişim kanallarını açık tutarak, şirketin geleceğine yön verir, kişilerden bağımsız bir kurumsal sistemin kurulması yönünde çalışmalar yapar ve şirketin gelecek kuşaklara sağlıklı bir şekilde geçişi için gerekli olan altyapıyı hazırlar.