



ŞİRKET YÖNETİMİ KİMİN ELİNDE?

Kurumsal yönetim üzerine gazetecilik rehberi



International Center
for Journalists
Advancing Quality Journalism Worldwide



Global
Corporate
Governance
Forum



International
Finance
Corporation
World Bank Group

Telif Hakkı © 2012 Tüm hakları saklıdır.

Uluslararası Finans Kurumu
2121 Pennsylvania Avenue, NW,
Washington, DC 20433

Bu yayında belirtilen bulgular, yorumlar ve çıkarımlar herhangi bir nedenle Uluslararası Finans Kurumu'na, bağlı kuruluşlarına, veya Yönetim Kurulu üyelerine, ya da temsil ettiği ülkelere atfedilmemelidir. Uluslararası Finans Kurumu, bu yayın dahilinde bulundurulmuş verilerin kesinliğini garanti etmemekle birlikte, kullanımları halinde doğabilecek herhangi bir sonuç üzerinde sorumluluk kabul etmemektedir.

Bu çalışmanın materyalleri telif hakkı kapsamında korunmaktadır. Bu çalışmanın kopyalanması ve/veya bazı bölümlerinin aktarılması ya da tamamının kullanılması, yürürlükteki mevzuatın ihlali sonucunu doğuracaktır. Uluslararası Finans Kurumu, bu çalışmanın dağıtımını teşvik etmekle birlikte kişilere satış, yeniden dağıtım veya türevlerini oluşturma hakkı olmaksızın, ticari olmayan kişisel kullanımları için bazı kısımlarını kopyalama izni vermektedir. Çalışmanın bunun dışındaki herhangi bir nedenle kopyalanması veya kullanımı Uluslararası Finans Kurumu'nun yazılı iznini gerektirmektedir. Fotokopi ve yeniden baskılama izinleri için lütfen tüm bilgilerinizi belirterek aşağıdaki adrese talebinizi gönderiniz:

The International Finance Corporation
c/o the World Bank Permissions Desk
Office of the Publisher
1818 H Street, NW
Washington, DC 20433

Kullanım hakları ve lisansları, ve ilgili haklar üzerindeki tüm sorularınızı aşağıdaki adrese iletiniz:

The International Finance Corporation
c/o the Office of the Publisher
World Bank
1818 H Street, NW
Washington, DC 20433

Faks: (202) 522-2422



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği katkılarıyla Türkçe'ye çevirilip baskıya hazırlanmıştır. Yayın içeriğindeki bilgiler, adı geçen kurumlar tarafından hazırlanmış olup, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) içeriğin doğruluğunu ve güvenilirliğine dair bir güvence vermemektedir. Yayın içeriği, yalnızca yazarların görüşlerini yansıtmaktadır. TKYD, bu bilgilerden kaynaklı olarak sorumluluk kabul etmez.

ŞİRKET YÖNETİMİ KİMİN ELİNDE?

Kurumsal yönetim üzerine gazetecilik rehberi

Global Kurumsal Yönetim Forumu ve
Uluslararası Gazeteciler Merkezi



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) Türkiye ve bölge ülkelerde kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesi, hayata geçirilmesi için liderlik etmek, rehberlik yapmak ve uygulama desteği sağlamak misyonu ile çalışmalarını yürütüyor. Üstlendiği misyonun bir parçası olarak, uygulamaya yönelik yayınladığı rehberler ile kurumsal yönetim alanında fayda sunmayı amaçlayan TKYD, Türkçeye çevirip yayınladığı bu rehberi, ekonomi gazetecilerine kurumsal yönetim alanında başvurabilecekleri bir kaynak olarak sunuyor.

Uluslararası Finans Kurumu'nun (IFC) Global Kurumsal Yönetim Forumu (GCGF) ve Uluslararası Gazeteciler Merkezi (ICFJ) ile birlikte hazırladığı "Şirket Yönetimi Kimin Elinde?" rehberi kurumsal yönetim üzerine bir kaynak olmakla birlikte alanında uygulamaya yönelik dünya şirketlerinden örneklerin sunulduğu, araştırmacı gazetecilik üzerine örnekler ile zenginleştirilmiş bir rehber yayın olarak dikkat çekiyor. TKYD'nin Eylül 2011'de yayınladığı "Ekonomi Gazeteciliği İçin Kurumsal Yönetim El Kitabı" ve 2011 yılından bugüne ekonomi basınına yönelik düzenlediği kurumsal yönetim bilgilendirme toplantılarının ardından Türkçeye kazandırdığı bu rehber yayının, kapsamlı içeriği ile basın mensuplarımıza çalışmalarında katkı sağlamasını diliyoruz.

İş dünyası ile yakın ilişki içinde olan değerli basın mensuplarımızın, kurumsal yönetim kültürünün iş dünyası, kamu kuruluşları ve yatırımcılar nezdinde yayılmasında önemli bir sorumlulukları olduğuna inanıyoruz. Diğer yandan, ülkemizin ekonomisinin amiral gemileri olan şirketlerin temsilcileri ile ilişkilerde kurumsal yönetim ilkelerinin haberi hazırlayan basın mensubu tarafından bir değerlendirme aracı olarak kullanması, uluslararası düzeyde kabul görmüş prensiplere hakim olarak basın mensubunun çalışmalarını hazırlaması ve kamuoyunu fark yaratacağı bu bakış açısı ile bilgilendirmesi hepimizin ortak temennisidir düşüncesindeyiz.

Bu düşünceden hareketle dilimize kazandırdığımız rehberin tüm basın kuruluşlarımız için fayda sunmasını diliyoruz.

Hürşit Zorlu
Yönetim Kurulu Başkanı

Profesyonel gazetecilik adına, ekonomi gazetecisi modern firmaların nasıl yönetildiğini, başarıları için gereken durumları ve karşılaştıkları sorun ve zorlukları kapsamlı bir şekilde anlaması gerekmektedir. Özellikle, iyi bir kurumsal yönetim deneyimine değer veren gazeteciler meslektaşlarının saygısını kazanarak ele aldıkları firmalar ile de güvenilir iş ilişkileri kuracaklardır. 2007 yılında başlayan Medya Eğitim Programı'ndan itibaren Global Kurumsal Yönetim Forumu; Orta Doğu, Afrika, Güney Asya, Latin Amerika, Orta Asya ve Doğu Asya'da bulunan gazeteciler için çoğu Thomson Reuters Vakfı ve Agence France-Presse ortaklığı içerisinde çeşitli uygulamalı eğitimler gerçekleştirmiştir. Bu eğitim etkinlikleri süresince birçok ekonomi gazetecisinin aslında farkında olmaksızın yönetim uygulamaları üzerinde çalıştığı bulgusuna vardık. Forum'un medya ile olan çalışması geliştirmekte olan pazarlar ve ülkelerdeki sorunlar hakkında farkındalık yaratmak ve nitelikli kurumsal uygulamaları geliştirmek adına yürütülen çabalar dahilinde önemli bir yer oluşturmaktadır. Bu çalışma Dünya Bankası Grubu üyesi olan IFC işbirliği ile ortaya konulmaktadır. Programımızın amacı, gazetecilerin ticari topluluklara ve kamu çapında kurumsal yönetim hakkındaki bilgileri yayma üzerine edindikleri benzersiz becerilerine dikkat çekmek ve gazetecilerin, firma hissedarları haricinde, toplum üzerinde de önemli ölçüde etki gösterebilecek olan firma faaliyetleri hakkında okurlara farkındalık kazandırmalarını sağlamaktır. Gazeteciler, araştırma ve sezgileriyle firmaların yetersiz şekilde yönetilmeleri halinde olabilecekleri gösterebilirler. Aynı zamanda gazeteciler, mükemmel uygulamalara bağlı kalan firmaların daha iyi performans göstermekle kalmayıp, zorlu ekonomik şartlarda daha dayanıklı olduklarını ortaya koyabilirler.

Ayrıca, daha derinlemesine ve içgörülü bir şekilde icra edilen ekonomi gazeteciliği, haber kaynaklarını birbirinden ayırarak, iyi sunulan, düşünceli ve yapıcı bilgi ve haber peşinde olan, daha sofistike ve bilgili bir ticari hayat kitlesini çeker. Paydaşlar Dergisi'nden (Peru) Cristina Sevillano del Aguila "Firma haberlerinizde kurumsal yönetimi görmezden geldiğiniz zaman, okurlarınıza sadece haberin bir kısmını vermiş oluyorsunuz" öğütünü vermektedir. "Yatırımcılar da, aynı şekilde, hataların düzeltilmesinde daha verimli olabilmeleri için firmaların sağlayabileceklerinin ötesindeki bağımsız bilgilere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu bilgiler kolay anlaşılabilir ve okurun ilgi alanlarına uygun bir şekilde yazılmış olmalıdır."

Bu rehberin hazırlanmasında Uluslararası Gazeteciler Merkezi (ICFJ) ile ortaklık yapılması, dünya çapındaki, özellikle zorlu pazarlardaki gazetecilerle edinilmiş geniş kapsamlı deneyimi öne çıkarmaktadır. Forum, kurumsal yönetim üzerindeki uzmanlığını öne sürerken, ICFJ de Rehber'in kurumsal yönetimin anahtar elemanlarını ve bir haberi nelerin daha ilginç kıldığını öğrenmek isteyen ekonomi gazetecilerinin ihtiyaçlarına uygun şekilde hazırlandığından emin olunmasını sağlamıştır. Bir gazetecinin nelere ihtiyacı olduğunu yanı sıra, bunun eğitim programlarımızda nasıl iletilmesi gerektiğini de anlamaktadırlar. ICFJ, bu Rehber'de verilenlerin çok daha ötesinde geniş kapsamlı kaynaklar ve uzmanlık sunmaktadır.

Bu Rehber, Forum'un ve IFC'nin, ekonomi gazetecilerine sağlanan eğitim deneyimlerine ve uluslararası anlamda kabul edilen kurumsal yönetim kapasitesini geliştiren araçlar ve bilgi materyallerinin ortaya çıkarılmasındaki çalışmalarına dayanmaktadır. Rehber, kurumsal yönetim üzerinde önemli başlıklar içermekte ve deneyimli gazetecilerin katkılarına ve kendi gözlemlerimizden yapılan çıkarımlara dayanarak, araştırmacı gazetecilik üzerine örnekler ve durum çalışmaları sunmaktadır.

Bu Rehber, kurumsal yönetim üzerine tanımlayıcı bir kaynak olarak tasarlanmamakla birlikte, gelişen pazarlar ve ülkelerdeki ekonomi gazetecileri için oldukça kullanışlı bir takım prensipler ortaya koymaktadır. "Rehber Hakkında" bölümünde rehberin kullanımı, amacı ve işlevleri açıklanmıştır.

Forum'un tüm çalışmalarında da olduğu gibi, Rehber'in ortaya çıkarılmasında birçok birey ve kuruluşun geniş çaplı katkılarına başvurulmuştur. Kendilerine "Teşekkür" bölümünde emekleri karşılığında minnet ve teşekkürlerimiz sunulmuştur.

Philip Armstrong
Global Kurumsal Yönetim Forumu Başkanı



Programımızın amacı, gazetecilerin ticari topluluklara ve kamu çapında kurumsal yönetim hakkındaki bilgileri yayma üzerine edindikleri benzersiz becerilerine dikkat çekmek ve gazetecilerin, firma hissedarları haricinde, toplum üzerinde de önemli ölçüde etki gösterebilecek olan şirket faaliyetleri hakkında okurlara farkındalık kazandırmalarını sağlamaktır.

ŞİRKET YÖNETİMİ KİMİN ELİNDE? Kurumsal Yönetim Üzerine Gazetecilik Rehberi dünya çapında - birçok kişinin aktif katkıları ve emekleri sayesinde tamamlanmıştır.

Global Kurumsal Yönetim Forumu; başyazar **Margie Freaney** başta olmak üzere, ismi geçen çalışma arkadaşlarına, meslektaş denetimcilere, Forum'un Özel Sektör Danışma Grubu üyelerine ve Uluslararası Gazeteciler Merkezi'ne (ICFJ) medya Rehber'ine olan katkıları için teşekkür eder (alfabetik sıra ile):

Amira El Saeed Agag, Operasyon Müdürü,
IFC Danışmanlık Hizmetleri MENA
MISIR

Simone Azevedo, Kurucu Editör,
Capital Aberto
BREZİLYA

Tamal Bandyopadhyay, Genel Müdür Yardımcısı,
Mint
HİNDİSTAN

Vanessa Bauza, İletişim Müdürü,
IFC Çevresel ve Sosyal Yönetim Departmanı,
ABD

Mahwesh Bilal Khan, Operasyon Müdür Yardımcısı,
IFC – Danışmanlık Hizmetleri Orta Doğu ve Kuzey Afrika,
PAKİSTAN

Caroline Bright, Global Ürün Yöneticisi,
Kurumsal Yönetim
IFC Sürdürülebilir İş Danışmanlığı
ABD

Johanna Carrillo, Kıdemli Program Direktörü,
Uluslararası Gazeteciler Merkezi
ABD

Corina Cepoi, Direktör,
Chisinau İleri Gazetecilik Okulu
MOLDOVYA

Eric Chinje, Stratejik İletişim Direktörü,
Mo Ibrahim Vakfı
BİRLEŞİK KRALLIK

Juan Carlos Fernandez, Kıdemli Operasyon Müdürü,
IFC Sürdürülebilir İş Danışmanlığı – Doğu Asya ve Pasifik
VİYETNAM

Craig Hammer, Medya & Yönetim Uzmanı,
Dünya Bankası Enstitüsü,
ABD

Robert Holloway, Direktör,
Agence France Press (AFP) Vakfı
FRANSA

Isimkah Ibuakah, Hukuki Danışman, Nijerya Kurumsal
Yönetim Bankacılık Programı – IFC Sürdürülebilir
İş Danışmanlığı Sahra Altı Afrika
NIJERYA

Sonja Matanovic, İletişim Direktörü,
Uluslararası Gazeteciler Merkezi
ABD

Edmond Mjekiqi, Strateji Analisti,
IFC Çevresel ve Sosyal Yönetim Departmanı
ABD

Peter Montagnon, Kıdemli Yatırım Danışmanı,
Finansal Raporlama Konseyi
LONDRA

Sharon Moshavi, Başkan Yardımcısı, Yeni Açılımlar,
Uluslararası Gazeteciler Merkezi
ABD

Anne Molyneux
CS International
AVUSTRALYA/BİRLEŞİK KRALLIK

Kiril Nejkov, Operasyon Müdürü, Kurumsal Yönetim,
IFC-Danışmanlık Hizmetleri Avrupa ve Orta Asya
MAKEDONYA

Adesinaola Odugbemi
Dış İlişkiler Departmanı
Dünya Bankası
ABD

John Plender, Başyazar,
The Financial Times
LONDRA

Marjorie Pavia, Program Müdürü,
IFC Global Kurumsal Yönetim Forumu
ABD

Loty Salazar, Bilgi Yönetimi Müdürü,
IFC Sürdürülebilir İş Danışmanlığı
ABD

James D. Spellman
Stratejik İletişim LLC
ABD

Eugene Spiro, Kıdemli Proje Müdürü,
IFC Global Kurumsal Yönetim Forumu
ABD

Alexey Volynets, Bilgi Yönetimi Müdür Yardımcısı,
IFC Global Kurumsal Yönetim Forumu
ABD

Tasarımcı: Wendy Kelly
WLK Design Group Inc.
ABD

Bu rehber iş dünyası ve finans piyasası hakkında deneyime sahip olan editörler ve gazeteciler için tasarlanmıştır. Rehberin amacı bir şirketin yönetilme biçimi hakkında hikâyeler oluşturmak ve şirketin var olma mücadelesini, menfaat sahiplerini ve hissedarları etkileyen bir takım ciddi olayları saptamak isteyen gazetecilere yardım etmektir.

Rehber, gözlemci olarak medyanın etkisi, yönetim kurulunun işleyiş biçimi, iyi yönetim uygulamalarını oluşturmak, mali raporların açığa çıkardığı gerçekler, hissedarların kilit rolleri, bir şirketin iç işleyişine ışık tutan bilgilerin izini sürmek ve bu bilgilerin kullanılma şekli gibi başlıkları içermektedir.

Rehber sayesinde gazeteciler bir şirketin yasaları ya da kuralları ihlal edip etmediğini saptayabilecekleri 'tehlike işaretlerini' fark etmeyi öğrenebilir. Raporlama ve yazım ipuçları gazetecilerin net, dengeli, adil ve ikna edici hikâyeler oluşturmasına yardım edecektir.

Rehber içerisinde tekrar eden üç bölüm gazetecilere kendi alanlarında ders çıkarmaları gereken noktaları uygulamaya yardımcı olur. Bu bölümler:

- **Gazetecinin Not Defteri:** Başarılı iş dünyası yazarlarından tavsiyeler
- **Haber Araç Kutusu:** Hikâye fikirleri nasıl ve nereden bulunabilir
- **Neler Öğrendik?:** Rehberin verdiği derslerin uygulanması

Her bir bölüm, gazetecilere ilgilendikleri şirketlerle ilgili potansiyel hikâyeleri tanıyabilmek için kazanmaları gereken bilgi birikimi ve yetenek, esaslı gerçeklerin bulunması, bulguların yorumlanması ile net ve ilgi uyandıran hikâyeler yazımı konularında yardımcı olmaktadır:

- Kurumsal yönetim nedir ve hikâyelere ne şekilde ilham olur? (Bölüm 1, İyi yönetim nedir ve yazarlar bu konuyu neden önemsemelidir?)
- Yönetim kurulunun ve kurula bağlı komitelerin rakiplerin gözden kaçırabilecekleri hikâyelerin oluşturulmasındaki rolü nedir? (Bölüm 2, Yönetim kurulunun önemi)

- Hissedarlar yalnızca halka açık şirketlerdeki nihai menfaat sahipleri değildir. Bu yüzden hikâye fikirleri için mükemmel bir kaynak olabilirler. (Bölüm 3, Hissedarlar hakkında bilmeniz gereken her şey)
- Şirketlerin yapısını anlamak gazetecilere kurul ve yönetimin etkileşimi ve aile şirketleri ile kamu iktisadi teşekkülleri (KİT) neden her zaman hissedarlar ve kamu yararına faaliyet göstermediği hakkında bilgi edinmelerine yardımcı olur. (Bölüm 4, Aile ve devlet şirketlerine özgü hususlar)
- Düzenleyicilerden gelen açıklamalar nereye bakacağını ve nasıl yorumlaması gerektiğini bilen gazeteciler için özel bir hikâye kaynağıdır. (Bölüm 5, Kurallara uyum: yönetmelik ve bildirimler)
- Mali bilançolar ile yıllık raporları okumak özellikle dipnotlar- haber atlatmaya yarar. (Bölüm 6, Rakamların arkasındaki haberi bulmak)
- Kaynakların geliştirilmesi gazetecilerin ilgilendikleri şirketler için önemli bir unsurdur. Bu aynı zamanda şirket yöneticileri ve halkla ilişkiler direktörlerinden gelen baskı ve karşı koyma gibi durumlara ilgililenmeyi de gerektirir. (Bölüm 7, Yazım ve habercilik tüyoları)

Her bir bölüm o kısımla ilgili olan kaynakların listelendiği Kaynaklar ile bitmektedir. Rehber'in sonundaki Seçilmiş Kaynaklar bölümünde kurumsal yönetim ile ilgili tavsiye edilen okumalar ile yararlı web siteleri yer almaktadır. Sözlük ise ilgililenilen şirketler ve kurumsal yönetim konularında kullanılan terminolojileri tanımlamaktadır.

Notlar: Tüm rakamlar ABD Doları cinsindedir. 'Şirket', 'kurum' ve 'işletme' terimleri bir ticari işletmeden bahsederken birbirinin yerine kullanılmaktadır.

İÇİNDEKİLER



9 BÖLÜM 1

İyi yönetim nedir ve gazeteciler bu konuyu neden önemsemelidir?

17 BÖLÜM 2

Yönetim kurulunun önemi



25 BÖLÜM 3

Hissedarlar hakkında bilmeniz gereken her şey

33 BÖLÜM 4

Aile ve kamu iktisadi teşekküllerine özgü hususlar



41 BÖLÜM 5

Kurallara uyum: yönetmelik ve bildiriler

49 BÖLÜM 6

Rakamların arkasındaki haberi bulmak

55 BÖLÜM 7

Yazım ve habercilik tüyoları

63 SEÇİLMİŞ KAYNAKLAR

68 TERİMLER SÖZLÜĞÜ

İyi yönetim nedir ve gazeteciler bu konuyu neden önemsemelidir?

“Kötü bir Kurumsal yönetim şirketleri iflasa götürmüş, direktörlerin hapse girmesi ile sonuçlanmış, muhasebe firmalarını yok etmiş, şirket ve hükümetleri tehdit etmiştir.”

— Ekonomist (Yönetim Kurulu Esasları)

İyi yazarlar en zararsız basın açıklamasından bile iyi bir makale çıkarabilir. Ancak ‘kurumsal yönetim’ ifadesi herhangi bir alarm zilin çalmasına neden olmasa da şu sözler yeterli olacaktır: sahtekârlık, hırsızlık, israf, yetersizlik, dolandırıcılık, nepotizm, emniyeti suistimâl, zimmete geçirme, çıkar çatışması, taraf tutma ve rüşvet.

Bu terimler gazetecileri harekete geçiren ve iyi gazeteciliğin özü olan seçkin ve çığır açan yazıları beraberinde getirmektedir.

Tabi ki bütün kurumsal yönetim yazıları skandallar üzerine değildir. Bu makaleler kahraman, vizyon sahibi, muhteşem fikirlere sahip karizmatik liderlerden oluşan, dünyaya yeni ürün ve hizmetlerin getirilmesini sağlayarak yaşam tarzını geliştiren kadın ve erkekler hakkında da olabilmektedir.

Yönetim, en yalın hali ile bir şirkete ya da kamu iktisadi teşekküllerine (KİT) yön verir. Dünya çapında belirlenen en iyi uygulamalar, ilkeler ve standartlar iyi yönetimin nelerden oluştuğunu tanımlamaktadır. Bilgili bir iş dünyası yazarı ise iyi ve kötü yönetim arasındaki farkları kolayca öğrenebilir ve her ikisinden de müthiş hikâyeler çıkarabilir.

Bu Rehber’de iyi ve kötü yönetimi oluşturan elementleri, tehlike işaretlerinin nasıl saptandığını ve şirket liderlerinin neler yaptığı ile ilgili bilgileri nereden bulabileceğinizi öğrenebilirsiniz. Ayrıca, okuyucu kitle için daha ilgi çekici ve yalın yazım üzerine ipuçları ve tekniklerin yanı sıra uluslararası muhabirler tarafından yazılmış makalelere de ulaşabilirsiniz.

Kurumsal yönetim, şirketleri yönetmek ve kontrol etmek için gerekli yapı ve prosedürleri tanımlar. Hemen arkasından yönetim kurulu tarafından bu süreçler kullanılarak, kurulun hissedarlara karşı olan sorumluluklarının ve şirket faaliyetlerinin performansı denetlenir ve yönetilir.

Kurumsal yönetim makaleleri özünde insanlar ile ilgilidir: şirket yönetmeliklerini değiştirmek isteyen hissedarlar, –şirket stratejileri ve politikalarını oluşturmak ile görevli olan- direktörler ve farklı fikirlere sahip olan yöneticiler arasındaki anlaşmazlıklar. Şeffaflık ve sorumluluk bu gibi yazılarda en büyük role sahip olup diğer etmenler ise borsalar, hissedarlar, menfaat sahipleri ve düzenleyici etkileridir. Gazetecilerin şeffaflık konusunda önemli uyumsuzlukları açığa çıkarmada bir rolü vardır. Zaten şeffaflık olmadan sistemin iyi çalışamayacağı su götürmez bir gerçektir.

Roshaneh Zafar, Pakistan’da bulunan Kashf Microfinance Bank Ltd. idari yöneticisi/CEO’su kurumsal yönetim ile ilgili ‘Kurumsal yönetim organizasyonun bütününde baştan sona parlayan bir ışiktir.’ demiştir.



Kurumsal yönetim ile ilgili kısa bir açıklama için Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) tarafından yayınlanan “İş Davranışının Geliştirilmesi: Kurumsal Yönetime Neden İhtiyacımız Var?” makalesini inceleyebilirsiniz:

<http://bit.ly/J11k9R>

Birçok gazeteci farkında olmadan kurumsal yönetim ile ilgili haber yapmıştır. Liderlik değişimleri ya da yeni yatırım makaleleri - kelimelerle belirtilmemiş olsa bile - kurumsal yönetim ile ilgilidir.

Gazetecilerin öncelikli ilgisi, bir şirketin stratejileri, yönetim hataları ve şeffaflığını inceleyerek zorlukla gün ışığına çıkardıkları makaleler üzerinedir. Ancak, iyi yönetimin araştırmalar ile belgelenmiş daha geniş bir etki alanı vardır. Çünkü iyi yönetim;

- Yatırıma teşvik eder
- Yatırımcının güven ve ilgisini artırarak şirketin borç alma ya da sermaye artırma maliyetini düşürür
- Şirketlerin rekabetçiliğini artırır
- Şirketlerin ekonomik krizlere karşı daha iyi donanmalarını sağlar
- Yolsuzluk ihtimalini azaltır
- Hissedarlar adına adillik sağlar
- Topluma fayda sağlayan büyük işletmelerin genel kontrol ve denge mekanizmalarının bir kısmını oluşturur

Araştırmalar; dış finans yönünden bağımsız olan endüstrilerin büyüme gücünün diğerlerine göre daha fazla olduğunu göstermektedir. Kurumsal yönetimin kalitesi ekonomik kriz zamanlarındaki şirket davranışlarını da etkilemektedir ve iyi yönetilen şirketlerin hisse senedi fiyatları kriz anlarında daha az değişken olmaktadır.



İyi yönetim etkisi üzerine genel bir bakış için “Odak Noktası 10: Kurumsal Yönetim ve Gelişimi” makalesini inceleyebilirsiniz: <http://bit.ly/M2shli>

Hong Kong Çin Üniversitesi’nde finans profesörü ve Ekonomi ve Finans Enstitüsü’nde direktör olan Joseph Fan ‘İyi bir kurumsal yönetim, aile şirketleri ya da aile tarafından kontrol edilen şirketlerin veraset savaşları sonucunda oluşabilecek kötü sonda kurtulmasına yardımcı olabilir.’ demiştir (<http://bit.ly/M2txF7>).

Gazeteciler gözlemci olarak nasıl hareket ediyor?

Geniş çapta hissedar kayıplarına yol açan uygulamalar ve ekonominin potansiyel olarak etkilenmesi medyanın gözlemci rolünün bir parçasıdır. Burada iş gazeteciye düşmekte olup, şirketlerin liderleri ile ilgilenerek, direktörlerin ve yönetimin doğru kararlar alıp almadıkları ve eylemlerinin şirket görevleri ile bağlantısının ne şekilde olduğunu sormalıdır.



Ülkenizin yönetim kurallarını diğer ülkeler ile karşılaştırın: <http://bit.ly/IttIHR>

Bu soruların cevapları, tüketiciler, yatırımcılar, büyük mükellefler, iş dünyası liderleri, direktörler, düzenleyiciler, politika yapıcılar ve müşterilerden oluşan son derece değişik bir kitleye hizmet eden makaleleri oluşturabilir. Muhabirlerin atması gereken ilk adım, hakkında haber yapacakları şirketlerin yüzeyinden başlayarak direktörlerin, hissedarların ve şirketin uzun vadeli çıkarlarına en uygun şekilde hareket edip etmediğini ayırt etmeyi öğrenerek daha da derinlere inmektir. Kabul edilmiş olan uygulamaları takip etmeyen müdür ve direktörlere bunun nedenleri sorulmalıdır. (Daha fazla bilgi için Bölüm 2’de ki ‘Kurullar hissedarların çıkarlarını nasıl korur ve stratejiyi nasıl yönlendirir’ başlığına, daha fazlası için ‘Yönetim kurulu ve yönetim birbirini nasıl etkiler’ başlığına bakabilirsiniz.)

İyi yönetimi tanıtmak ve tanımlamak

Peki, iyi yönetimi ne oluşturur? 70’den fazla ülke yönetim hedeflerine ulaşmak isteyen müdürler ve direktörlerin takip etmesi gereken ilkeleri açıklayan kılavuzlara sahiptir. Bu ilkeler genellikle yasayla zorunlu hale getirilmemiş olup, gönüllü uyuma teşvik etmek için tasarlanmıştır. Ayrıca ilkeler iyi yönetime teşvik eden özel politika ve prosedürlerin açıklanmasını amaçlayan ‘en iyi uygulamalar’ tanımının ortaya çıkmasına neden olmuştur.

İlkelerin tavsiyelerinden önemli derecede sapan şirketler özel bir incelemeyi hak eder ve buradan iyi araştırma hikâyeleri hazırlanabilir. Böyle bir uyumsuzluğu aydınlatmak medyanın yasadışı faaliyet gösteren şirketlere dikkati çekmesinin bir yoludur.



Muhabirlerin atması gereken ilk adım, hakkında haber yapacakları şirketlerin yüzeyinden başlayarak direktörlerin, hissedarların ve şirketin uzun vadeli çıkarlarına en uygun şekilde hareket edip etmediğini ayırt etmeyi öğrenerek daha da derinlere inmektir.

Örnek: Bazı ilkeler yönetim kurullarında birden çok bağımsız kurul üyesinin var olmasını gerektirir. Burada bahsi geçen 'bağımsızlık' tanımı ile kastedilen kişinin şirket yönetimi ya da şirketle ilgili diğer kişilerle arasında maddi bağı olmamasıdır. Çıkar çatışmaları içerisinde bulunmayan bu yönetim kurulu üyesi, şirket ve hissedarlara potansiyel fayda sağlayacak kararları verebilir.

Bir yönetim kurulu üst düzey yöneticilerin arkadaşları ya da akrabalarından oluşuyorsa, bu kurulun hissedarların çıkarlarını gözetmesi daha az olasıdır.

Dünya çapındaki şirketlere baktığımızda hissedarların aynı ailenin üyeleri olduğu sıkça görülmektedir. Bu özellik gelişmekte olan piyasalarda da yaygındır. Çoğu zaman, aile toplam hissenin yalnızca küçük bir yüzdesine sahip olsa bile imtiyazlı pay haklarını kullanarak hem yönetim kuruluna hem de yönetime hükmeder.

Gelişmekte olan piyasalardaki bir başka ortak özellik ise devlete ait olan ya da yönetim ve kurul düzeni üzerinden devlete bağlı olarak kontrol edilen işletmelerdir. Bu şekilde yönetilen işletmelerde kararlar hissedarların çıkarlarına hizmet etmekten ziyade politik nedenler için verilir.

Yönetim sorunları büyük olaylara yol açıyor

Aile şirketleri başarılı bir ekonominin yapı taşıdır. Örnek verilecek olursa Amerika'da bulunan Ford Motor, Hindistan'da bulunan Tata Grup ve Türkiye'de bulunan Sabancı Holding. Fakat aile şirketlerinde de ciddi kurumsal yönetim hataları olabilmektedir.

Örneğin Hindistan'da bulunan Satyam Bilgisayar Sistemleri Şirketi'nde aile üyeleri diğer iki aile şirketine fon aktarımı girişiminde bulunmuştur.

Hindistan Times gazetesinde bu konu ile ilgili 'Şirket kurucusu B Ramalinga Raju'nun şirket hesaplarının şişirilmesi itirafı ile 7 Ocak 2009'da Satyam skandalı ortaya çıkmıştır' denmiştir. Yönetim kuruluna yazdığı mektupta yolsuzluğu açığa çıkaran Raju 'Gerçek işletme kârı ile muhasebe kayıtlarının yansıttığı kâr arasındaki farkın yıllar içerisinde büyümesi sonucu bu şekilde bir marjinal uçurum oluşmuştur' demiştir. Sonrasında Raju bu süreci 'kaplana binmeyi bilmek ama kaplan tarafından yenmeden üzerinden nasıl ineceğini bilmemeye' benzetmiştir. Daha sonrasında Satyam'ın hissedarları koruyan ve şirket varlıklarının hissedarlardan kimliği belirsiz kişilere aktarılmasını önlemek ve cezai işlem başlatmak amacıyla tasarlanan birçok kanunu ihlal ettiği belirlenmiştir.



Satyam Vaka'sı ile ilgili daha fazla bilgi için:

<http://reut.rs/lcj4hL>

<http://scr.bi/IA3vm7>

<http://bit.ly/HEcrLX>

Riskin Öngörülmesi

Kurumsal yönetim ilkelerinde belirtilen en iyi uygulama şirketin karşılaşılabileceği risklerin öngörülmesi ve yönetilmesi için kurumsal liderlik varlığını gerektirir. Şirketlerin risk almasının sebebi kâr yaratmaktır. Yönetim kurulu bütün iş sahaları ile ilgili risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, açıklanması ve yönetilmesinden sorumludur.

Risk yönetimi zorunluluğu konusunun temel bir mesele haline gelmesi 2011 yılında Japonya'da meydana gelen deprem ve tsunami sonucu tahrip olan ve toplumsal bir sağlık krizi yaratan Fukushima Dai-Ichi nükleer santralidir.

Eleştirmenler ve gazeteciler halka açık bir Japon şirketi olan Tokyo Elektrik Güç Şirketi (TEPCO) direktörlerine şu soruları sormuştur: Daha önceden tespit edilen bu riskler karşısında, yeterli önlem neden alınmadı? Bağımsız bir yönetim kurulu ya da risk komitesi neden yoktu? Böyle bir nükleer kazaya sebep olan riskleri belirlemek ya da azaltmak için uygun politikalar niçin oluşturulmadı?

Araştırma analisti Nathaniel Parish bu konuda şunları yazmıştır: 'TEPCO böyle bir tsunaminin oluşacağını daha öncesinde tahmin edemedi fakat böyle bir olayın gerçekleşmesi ihtimaline daha iyi hazırlanmış olabilirdi.' Parish aynı zamanda, orta boyutta bir tsunaminin varlığında bile nükleer santralin zarar görmesi riskinin bulunduğu konusundaki dış uzmanların uyardıklarını bildirmiştir.

Ancak bu eleştiriler ve soruların çoğu olay yaşandıktan sonra meydana gelmiştir.

Gazetecilerin şirketleri değerlendirmek için kullanacakları araçların arasında kurumsal yönetim puan kartları vardır. Bu puan kartları şirketlere iyi yönetim ilkelerine ve uygulamalarına uyma konusunda ne kadar iyi olduklarını değerlendirme şansı verir. Birçok ülkede bu puan kartları yıllık olarak verilir ve hikâyelere fikirler sunar.

Örneğin, Dünya Bankasının özel bir bölümü olan Uluslararası Finans Kurumu (IFC) tarafından hissedar hakları ve uygulamalarının korunması konusunda iyileştirmeye teşvik amacı ile Vietnam 2011 puan kartı yayınlanmıştır. Bu puan kartında Hanoi ve Ho Chi Minh Şehir borsalarındaki en büyük 100 şirketin kurumsal yönetim uygulamaları incelenmiştir.



Puan kartı ile ilgili bir makale görmek için şu linki inceleyebilirsiniz: <http://bit.ly/HEcwiH>
Puan Kartının aslı için ise şu linki inceleyebilirsiniz: <http://bit.ly/I73s2j>

İlkeler ve puan kartları gazetecilere şirketlerin kendi ülkelerinde kabul görmüş en iyi uygulamaları takip edip etmediklerini belirlemeye yarayan kullanışlı bir kontrol listesi sunmaktadır.
(İlkeler ve puan kartları ile ilgili makale fikirleri için bu bölümdeki Haber Araç Kutusu'nu inceleyiniz.)

Yönetim Hatalarının Etkileri

Bir şirket etik ya da muhasebe ihlali veya hatalı risk yönetimi ve dikkatsizlik ya da başarısız kurul kararı gibi büyük bir yönetim hatasına uğradığı zaman etkileri geniş kapsamlı olabilmektedir.
Hisse senedi fiyatları dramatik bir biçimde düşebilir ve bu düşüş hissedarları etkilemekle kalmayıp bazen şirketin faaliyet sürdürdüğü sektörü de etkileyebilir. En sonunda iş kayıpları ve şirketin faaliyet bölgesinde oluşabilecek diğer kötü sonuçlar ile şirket başarısız olabilir.
Devlet kurtarma paketi gibi olağanüstü örneklerde vergi mükellefleri masrafları geri ödeme durumunda bırakılabilir. Moskova Bankası'nın 2011 yılında devlet tarafından kurtarılması –tartışmalı kredileri ile ünlüdür- 14 milyar dolarlık masraf ile sonuçlanmıştır. Bu meblağ Rusya'nın ekonomik üretiminin yüzde 1'lik kısmına eşdeğerdir.
Hikâyeler genellikle ilginç kişilerle dolu. Gazeteciler kendilerini yaşadıkları ülkelerin en büyük şirketlerini yöneten çok güçlü ve gizli aile şirketleri ya da devlet bakanları hakkında yazarken bulabilirler. Bu hikâyelerde veraset konusu –dizginleri devralacak kişi- da büyük önem taşımaktadır.

Hindistan'ın en büyük global holdingi olan Tata Grup'un 75 yaşındaki yönetim kurulu başkanı Ratan Tata'nın yerine kimin geçeceği hem ülke hem de dış basın tarafından takip edilmiştir. Veraset konusu yalnızca ulusal ekonomiye olan büyük etkisiyle şirketi değil; aynı zamanda kendileri de uluslararası alanda iş ve ekonomik imkan yaratan Tata'ya bağlı 100 kuruluşu da etkilemektedir.

Kasım 2011'de karar açıklandıktan sonra yeni lider Cyrus Mistry'nin –Tata'nın en büyük bireysel hissedarının oğlu- güçlü ve zayıf yönleri ile ilgili spekülasyonlar ortaya atılmıştır.

Çoğu kurumsal yönetim hikâyesi de entrikalarla doludur. Örnek olarak Ambani kardeşler arasındaki anlaşmazlık verilebilir. İki kardeşin babaları merhum olduktan sonra Reliance imparatorluğunu nasıl bölecekleri konusunda yaşadıkları anlaşmazlık ülke ekonomisini tehdit ederek tehlikeye sokmuştur.



Ambani Kardeşler ile ilgili makale için şu linki inceleyebilirsiniz: <http://tgr.ph/I73Ail>

Nereye bakacağını ve ne soracağını bilmek

Ambani kardeşlerin arasındaki anlaşmazlık gibi hikâyelerin haber haline dönüştürülmesinde gazetecilerin dikkat etmesi gereken en önemli şey şirket içerisindeki değişime sebep olan işaretleri önceden sezme ve hangi soruların sorulması gerektiğini bilmektir. Bu bilgi birikimi ise iyi kurumsal yönetim uygulamalarına ve belirli alanlarda faaliyet gösteren şirketlerin yönetimine aşina olmayı gerektirir.

Borsada işlem görmeyen şirketler –özellikle aile şirketleri- genellikle kapalı kutu gibidir ve birçok kamu işletmesinde (KİT) güvenilir bilgi akışı olmayabilir. Bu gibi daha gizli işletmeler hakkında yazmak için, yazarların şirket içi ve dışı bilgi kaynaklarına ihtiyaçları vardır. Çalışanların, rakiplerin, tedarikçilerin ya da distribütörlerin şirketlerin içyüzü hakkında fikirleri olduğu unutulmamalıdır.



Facebook ve LinkedIn gibi sosyal paylaşım siteleri özellikle şirket çalışanlarının gözünden, beklenmeyen bir öngörü sağlayabilir. Bir başka faydalı araç ise şirket eleştirilerini de içeren bloglardır.



Gazetecilerin LinkedIn kullanarak şirket yetkililerini bulma ya da onlar ile temasa geçme konusunda uzman tüyoları için şu linki inceleyebilirsiniz: <http://bit.ly/IA4ymd>

Facebook ve LinkedIn gibi sosyal paylaşım siteleri özellikle şirket çalışanlarının gözünden, beklenmeyen bir öngörü sağlayabilir. Bir başka faydalı araç ise şirket eleştirilerini de içeren bloglardır. Her iki durumda da gazeteciler gayri resmi olan bilgileri kesinlikle doğrulamalı, blog yazarlarının ya da şirket çalışanlarının kişisel gündemlerinden haberdar olmalı ve bilgi akışında isteksiz davranabileceklerini de hesaba katmalıdır.

Finansal raporlar, şirket dokümanları veya düzenleyici raporların ne şekilde analiz edileceğini ve okunacağını bilmek, üst düzey yönetim bir görüşme talebini reddetmiş olsa bile şirket hakkında bir makale hazırlamaya yardımcı olabilir.

Wall Street Journal muhabiri Jonathan Well 2000 yılında yayımlanan makalesini hazırlamadan önce enerji piyasalarının muhasebe inceliklerini öğrenmek, muhasebe ve piyasa uzmanlarına danışmanlık vermek ve Enron şirketi için Amerika Birleşik Devletleri Menkul Kıymet Borsa'sına (SEC) yapılan başvuruları incelemek için iki ay boyunca çalışmıştır. Bu çalışmada Enron şirketinin kayıt altında olan kâr güvenilirliğini sorgulamıştır.

Makale yayınlandığı zaman pek ilgi çekmese de zamanla birçok medya analisti Weil'i, hileli muhasebe uygulamaları sonucunda iç patlama yaşayan ve üst düzey yöneticileri adli hüküm giyen şirket ile ilgili gerçeklerin açığa çıkmasına sebep olduğu ve belki de Amerika tarihinin en büyük kurumsal skandalına ışık tutan ilk kişi olduğu için tebrik etmiştir.

Şüphencilik, sıkı çalışma ve iyi kaynaklar karşılığını veriyor

Finans muhabirleri için yapılan bir çalışmada Michael J Borden 'Enron yolsuzluğu gazeteciler kokusunu aldıktan birkaç yıl öncesine kadar devam etmişti' demiştir. Borden, gazetecilerin Enron ile ilgili gerçekleri yakalamalarının sebebini 'şüphencilik, sıkı çalışma, muhasebe raporlarını analiz etme yeteneği ve diğer uzmanlar ve analistler ile yapılan işbirliğine' bağlamıştır. Bu türde yapılan titiz bir habercilik becerisi, reformlara neden olan yasama ve düzenleme organlarına ait tepkilerin oluşmasını hızlandırır.

Peki, gazeteciler bu şekilde bir deneyimi ileri finans derecesi almak için üniversiteye geri dönmekten başka nasıl kazanabilir?

Bazen bir problemin tespit edilebilmesi için, bir uzman eline verilmesi gerekir. İşte bu yüzden gazetecilerin her düzeyde iyi kaynaklar edinmesi gerekmektedir.

Rus enerji şirketi Gazprom'un müdürleri şirket varlıklarını, akrabaları ve arkadaşları kontrolündeki işletmelere yönlendirirken, önemli yabancı yayın organlarında çalışan birçok gazeteciye uyarı veren bir serbest yatırım fonları müdürü olmuştur.

Haber Araç KUTUSU

Makale fikri: İlgilendiğiniz şirketler, ülkenizde kabul edilen iyi yönetim ilkelerini takip ediyor mu? Kurumsal yönetim ilkelerindeki herhangi bir değişiklik de başlı başına iyi bir makale konusu olabilir. Bir makale aynı zamanda ülkenizdeki ve o bölgede bulunan komşu ülkelerdeki şirketlerin iyi yönetim uygulamalarına uyma konusunda karşılaştırmaları da inceleyebilir. Yalnızca bir konuya odaklanın: Şeffaflık ve açıklık. Şirketi aşağıdaki maddeler üzerinden kontrol edin:

- Dış denetçi var mı? Dış denetçi bilinen bir ulusal ya da uluslararası şirkette mi çalışıyor? Herhangi bir çıkar çatışması var mı?
- Direktörler şirket hisselerinin alım ya da satımını açıklıyor mu? Bu açıklamalarını zamanında yapıyor mu?
- Şirket, direktörlerinin eğitim, yetişme durumu, deneyim bilgileri ve diğer kurul üyeleriyle ilişkileri hakkında ne kadar bilgi veriyor?
- Şirket direktörlere ve yönetime verilecek ödenek konusunda kapsamlı bilgilendirme yapıyor mu? Bu bilgilendirme diğer şirketlerin uygulamalarıyla uyumlu mu?
- Bağımsız yönetim kurulu üyeleri ödenek alıyor mu? Almıyorlarsa, yönetim kurulunda görev almaları için onları motive eden şey nedir?
- Şirketler strateji ve öngörülebilir riskler hakkında hangi çalışmalarını yapıyor?

Örnek bir makale için şu linki inceleyebilirsiniz: <http://bit.ly/ljIFaY>



Yönetim hikâyeleri ile ilgili problemin özü; hikayelerin anlaşılması güç ve karışık olmasına dayanır. Eğer bu kadar karmaşık olmasalardı, hissedarlar bir şey yapmak isteyebilirlerdi... ”

- Alexander Dyck, Toronto Üniversitesi Finans ve Ekonomi Profesörü

Karmaşıklığı anlaşılabilir hale getirmek

Toronto Üniversitesi'nde finans ve ekonomi profesörü olan ve aynı zamanda şirketler ile ilgili yapılan haberlerin etkisi üzerine araştırmalar yapan Alexander Dyck 'Yönetim hikâyeleri ile ilgili problemin özü; hikayelerin anlaşılması güç ve karışık olmasına dayanır. Eğer bu kadar karmaşık olmasalardı, hissedarlar bir şey yapmak isteyebilirlerdi... Şirket içerisinde olan olayları saklamak ve bu konularda şaşırtmaca yaratmak için teşvik edici taraflar var' demiştir.

İşte bu yüzden iş dünyası ile ilgili haber yapan muhabirlerin anlaşılması güç muhasebe manevraları hakkında yazdıkları yazılarda jargon kullanmaktan kaçınmaları ve gerçekleri okuyucuya yakın bir dil ile anlatmaları hayati önem taşımaktadır. Kullanılan terimlerin açıklanması ve tanımlanması, terminoloji içeriğinden kaçınılması ve açık olarak yazmak, okuyucuları ve izleyicileri çekerek çok ağır olduğunu düşündükleri yazıları atlamaktan alıkoyar.

Erken hareket edin

Hırs ve yolsuzluk ile ilgili hikâyeler iş dünyasının son on yılına hâkimdir. Ancak çoğu vakada, gazetecilerin bir şirket çöktükten çok sonra takip etme tarzına geçtikleri görülmüştür.

Bu durum hesaplarla ilgili büyük yolsuzluğun keşfedilmesi ile şirketin çöküşünü beraberinde getirdiği Satyam hikâyesinde de aynıdır.

Dış denetim şirketi olan PricewaterhouseCoopers Satyam'ın birkaç yıl boyunca bilanço rakamlarını

şışirdiğini onaylamıştır. Gazeteciler ve diğer eleştirmenler daha sonrasında Satyam'ın denetimcilerine yeterince bağımsız ve uzman olup olmadıklarını sormuş ve tehlike işareti olarak kayıp olan milyonlarca nakdin de içinde bulunduğu bu durumun neden fark edilmediğini sorgulamıştır.

Skandal ile çalkalanmadan yalnızca bir yıl önce Satyam, Kurumsal Yönetim Dünya Konseyi tarafından kurumsal yönetimdeki üstün başarısı sebebiyle Golden Peacock Ödülüne hak kazanmıştır. Konsey daha sonrasında ödülü iptal etmiş ve şirketi maddi gerçeklerini ortaya çıkarmadığı için dava etmiştir.

Business Week muhabiri Beverly Behan bir yazısında Satyam yönetim kurulunun iyi yönetim uygulamalarını açıkça reddettiğini belirtmiştir. Gazeteciler yönetim kurulu oluşumunu inceleyerek finans uzmanlığından yoksun, hemen hemen hiç bağımsız olmayan, yönetim ile bağımsız bir şekilde karşı karşıya gelmekte başarısız olan bir yönetim kurulunu öğrenmiş olabilirler – ki bunların karşıtı olan eylemler iyi yönetim uygulamalarının örnekleridir.

Satyam vakasında da görüldüğü gibi etkileyici iş ödülleri ve parlak faaliyet raporları, şirketlerin etik ve yasal olarak çalıştığını garanti etmez.

Saygın gıda şirketi Podravka'nın müdürleri ve kurul üyelerinin 2009 yılından beri belli üyelerle anlaşarak şirket hisselerini şirkete ait para ile satın alıp başka bir şirkete yatırım yapmaları ile ilgili suçlamalarının da içinde bulunduğu en sansasyonel yolsuzluk davalarından biri Hırvatistan'da devam etmektedir.



GAZETECİNİN NOT DEFTERİ

'Eğer finansal raporların nasıl okunacağını biliyorsanız, gazetecilerin ya da herhangi bir kişinin şirketleri yöneten ya da koruyan kişilerin resmi yayınlarına güvenmemelerini sağlamak için çok uğraşmalısınız.'

- Enron vakasını ilk defa yazan eski Wall Street Journal muhabiri, Bloomberg gazetesi köşe yazarı, Jonathan Weil

Kaynak: Denetim Raporları, Ryan Chittum, Columbia Journalism Review

Oysaki araştırmacı gazetecilik farklıdır. Keşfedilmemiş toprakları araştırmayı, yeni keşifler ve bağlantılar kurmayı hedefleyen muhabir için cesaret ve yaratıcılık gerektirir.



Basın raporlarının Hırvatistan'ın hukuki tarihinin en önemli olaylarından biri olarak gördüğü Podravka vakasında, şirketin yedi eski üst düzey yöneticisi ve iş ortakları Podravka'yı dolandırma suçundan cezalandırılmıştır. Bu dolandırma 54 milyon euroyu bulmuş ve vaka büyüdükçe dönemin eski başbakan yardımcısı da bu düzenle bağlantısının olduğu ortaya çıktığı için suçlamalar karşısında görevinden istifa etmeye zorlanmıştır.

Podravka, Mart 2012'de olay hala gazete manşetlerini süslerken yönetim ve denetim komitelerini değiştirmiştir. Nedenlerini incelemek yerine gerçek ortaya çıkmadan önce bu tarzdaki şirket uygulamaları ile ilgili yazmak, araştırmacı gazetecilik ile açıklayıcı gazetecilik – kimilerinin tanımladığı şekilde 'arkeolojik gazetecilik'- arasındaki temel farktır. Açıklayıcı gazetecilik, bir olay meydana geldiğinde nasıl ve neden sorularını açıkęa çıkarır. Gazeteciliğin bu yönü değerli ve öğretici olabilir. Genellikle mahkeme duruşmaları ve düzenleyicilerden gelen açıklamaları takip etmeyi gerektirir. Oysaki araştırmacı gazetecilik farklıdır. Başkaları tarafından daha öncesinde gezilmiş alanları incelemektense, keşfedilmemiş toprakları araştırmayı, yeni keşifler ve bağlantılar kurmayı hedefleyen muhabir için cesaret ve yaratıcılık gerektirir.

İş dünyası ile ilgilenen gazeteciler şirketlerin işleyişlerine daha fazla adapte oldukça ve daha derin soruşturmalar yaptıkça, skandallar patlak vermeden önce usulsüzlükleri saptayarak haber yapabilirler. (Araştırmacı gazetecilik ile ilgili eğitim, bilgi ve destek veren kurumların web siteleri için Bölüm 7'yi inceleyebilirsiniz.)



NELER ÖĞRENDİK

Test

1. Yönetim kurulu niçin bağımsız kurul üyeleri barındırmalıdır?

- A. Gerekli hallerde murahas üyelerde görevleri devralabilirler
- B. Çıkarları doğrultusunda karar vermezler
- C. şirket hisselerinde büyük payları yoktur

2. Bir şirketteki risk yönetiminde en büyük sorumluluk kime aittir?

- A. CEO
- B. Yönetim kurulu
- C. Hissedarlar

3. Puan kartları aşağıdakilerden hangisi için kullanılabilir?

- A. şirketlerin iyi yönetim uygulamalarını hayata geçirip geçirmediklerini anlamak
- B. Hangi şirketlerin hisse senetlerinin yükseleceğini anlamak
- C. Birçok yönetim kurulunda görev alan kurul üyelerini saptamak

Cevaplar: 1. B, 2. B, 3. A

KAYNAKLAR Bölüm 1

Editörün notu: 1. Bölümün hazırlanması esnasında aşağıdaki kaynaklardan yararlanılmıştır. Web sitelerinin çoğu tüm okuyucular tarafından ziyaret edilebilmektedir. Wall Street Journal ve Financial Times gibi yayınlardaki makalelere erişim için üyelik işlemi gerekmektedir. New York Times her okuyucuya, her ay sınırlı sayıdaki arşivlenmiş materyale ulaşım imkânı sağlamaktadır.

MAKALELER VE YAYINLAR

Beverly Behan, "Governance Lessons from India's Satyam," Bloomberg BusinessWeek, 16 Ocak 2009. <http://buswk.co/HMu6Po>

Catherine Belton ve Neil Buckley, "Russia's Banks: Collateral Damage," Financial Times, 22 Eylül 2011. <http://on.ft.com/INw0Pe>

Michael J. Borden, "The Role of Financial Journalists in Corporate Governance," araştırma makalesi, Cleveland-Marshall Hukuk Fakültesi, Cleveland Üniversitesi, Ekim 2006. <http://bit.ly/ltvWXD>

Ryan Chittum, "Audit Interview: Jonathan Weil," Columbia Journalism Review, 14 Kasım 2008. <http://bit.ly/ltw6OL>

Nathaniel Parish Flannery, "Did Management Problems at TEPCO Cause Japan's \$15B Radiation Leak?" Forbes, 27 Mayıs 2011. <http://onforbes.com/HEdjA5>

James Fontanella-Khan, "Tata Succession Hands Over Daunting Task," Financial Times, 24 Kasım 2011. <http://on.ft.com/HB3716>

Joe Leahy, "Tata Searches for an Heir," Financial Times, 5 Eylül 2011. <http://on.ft.com/HDG9AZ>

Dean Nelson, "Feud Between Reliance's Ambani Brothers Threatens Indian Economy," The Telegraph, 27 Ağustos 2009. <http://tgr:ph/173Ai1>

Melissa Preddy, "Track Executive Shifts to Spot Local Corporate Governance Stories," Donald W. Reynolds National Center for Business Journalism, Businessjournalism.org," 21 Ocak 2011, <http://bit.ly/IGmvTM>

Scott Sherman, "Enron, Uncovering the Uncovered Story," Columbia Journalism Review, Mart/Nisan 2002.

Manoj Shivanna, "The Satyam Fiasco, a Corporate Governance Disaster," vaka analizi, Monash Üniversitesi, 2010. <http://bit.ly/174BH8a>

"Good News About Bad Press: For Corporate Governance, Humiliation Pays Off," 2007, Knowledge@Wharton, 2007. <http://bit.ly/1Gn8Nh>

"South Korea's Samsung President Resigns Over Corruption Scandal," 4 Nisan 2008. <http://bit.ly/174R8T>

"Lee Returns to Chairman's Role After Pardon," Financial Times, 24 Mart 2010. <http://on.ft.com/1GnfZf>

KİTAPLAR VE ARAŞTIRMALAR

Anya Schiffrin, editör, "Bad News (How America's Business Press Missed the Story of the Century)," The New Press, New York, 2011.

Rebecca Smith ve John R. Emshwiller, "24 Days (How Two Wall Street Journal Reporters Uncovered the Lies That Destroyed Faith in Corporate America)," HarperBusiness, 2004.

Bob Tricker, "Essentials for Board Directors," The Economist in association with Profile Books Ltd., Bloomberg Press, Amerika Birleşik Devletleri ve Kanada, 2009.

"Japan in Focus: Why Risk Management Matters," The GMI Blog, 28 Haziran 2011. <http://bit.ly/HETsIE>

"Improving Business Behavior: Why We Need Corporate Governance," (OECD kurumsal yönetim ilkeleri 2004 revizyonu inceleme adaptasyonu sonrasında verilen demeç), Ekonomik İşbirliği ve Gelişim Organizasyonu. <http://bit.ly/J11k9R>

Dünya çapında kurumsal yönetim ilkelerini bir araya toplayan website. <http://bit.ly/1tIHR>

Yönetim Kurulunun Önemi

Şirket içerisindeki en yüksek yönetim otoritesi olan yönetim kurulu, hikâyeler için verimli bir kaynak sunmaktadır. Genellikle bir şirkette CEO'nun istifa etmeye zorlanması ya da finansal skandallar sonucu şirkette karışıklık çıkması gibi problemlerin olduğu durumlarda gazeteciler detaylı olarak inceleme yapmaktadırlar.

Ancak yönetim kurulunun eşsiz gücü ve şirket faaliyetleri ile ilgili planlarındaki rolü sürekli olarak dikkate değerdir.

Yönetim kurulunun görevi kapsamlı bir şekilde yaptıkları yatırımın kazanç getireceğinden emin olmak ve şirket menfaatleri ile hissedarların kazançlarını korumaktır. Tüm stratejik kararlar ya yönetim kurulu tarafından oluşturulmalı ya da kesinlikle onlar tarafından onaylanmalıdır. Daha belirgin bir biçimde açıklamak gerekirse, yönetim kurulu; üst düzey yöneticileri işe alır ya da işten çıkarır, şirket performansını izler, finans raporlarını onaylar, üst düzey yöneticilere verilecek maaş ve yan hakların kararını verir, potansiyel risk faktörlerini belirleyerek bunlarla ilgili önlemleri alır, birleşmeler ve satın almalar gibi diğer büyük kararları verir. En önemlisi de yönetim kurulu şirketin etik, yasal ve sorumluluklarının bilincinde faaliyet göstermesinden emin olarak gidişatı belirler.



Yönetim kurulu görevleri için sayfa 24'teki OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri 'Kurumsal Yönetimin Görevleri' başlığına bakabilirsiniz: <http://bit.ly/HARlwY>

Çeşitli yönetim kurulları ve kurul üyeleri

Güç ve bilgi birliğinin bir ya da birkaç birey üzerine yoğunlaşmasını önlemek adına yönetim kurullarının icrada görevi olan ve olmayan yöneticilerden oluşan bir kurul seçmesi önerilmektedir (tanımlar bölümüne bakabilirsiniz). Genellikle kabul edilen bir görüş ise yönetim kurulunun 1/3'ünün ya da 1/2'sinin bağımsız yönetim kurulu üyelerinden oluşması gerektiğidir.

Yönetim kurulları ile ilgili çalışan gazetecilerin üyelerin ve kurulların kendilerini tanımlamak için kullandıkları tanımları anlamaları gerekmektedir.

Murahas Aza üyeler aynı zamanda şirket yöneticisidir. Buna örnek olarak CEO ya da CFO verilebilir. İcrada görevli olmayan üyeler ise eşsiz deneyim ve bakış açısına sahiptir fakat yönetimin bir parçası değildir.

Kurumsal yönetim uzmanlarına göre; icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyeleri kendi aralarında düzenli olarak, murahas aza üyelerin katılmadığı, toplantılar yapılmalıdır.

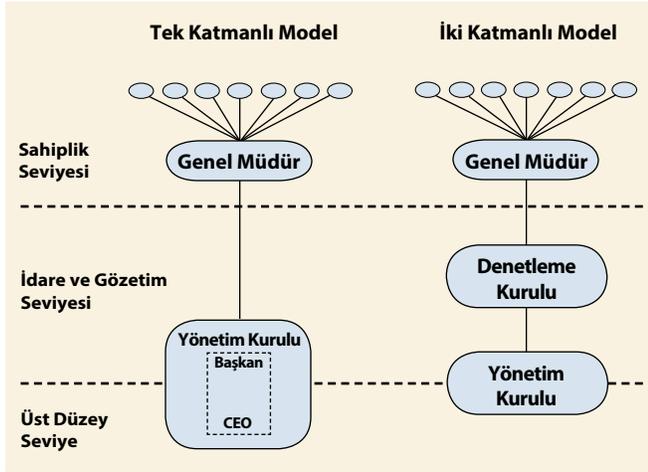
Bağımsız Direktör

'Bağımsız' kelimesin anlamları değişebilir. Fakat bağımsız olmak, kurul üyelerinin ve çalışanların genellikle finansal açıdan, iş verme ve ailesel olarak bağı ya da şirketle ilgili hiçbir anlamlı ilişkisi olmamasını gerektirir.

Diğer kriterler aşağıdaki şekildedir:

- Yakın zamanda çalışan vasfı olmaması
- Şirket ile yakın zamanda maddi bir iş ilişkisinin bulunmaması
- Kurul üyeliği ücreti dışında şirketten yakın zamanda ya da içinde bulunulan zamanda ücret, performans dayalı ödeme, emekli maaşı ya da hisse almaması olması
- Diğer kurul üyeleri, kıdemli çalışanlar ya da şirket danışmaları ile yakın aile ilişkilerinin olmaması
- Diğer şirketler ya da kurullar üzerinden kurul üyeleri ile özel ilişkilere sahip olmaması
- Hisselerin önemli bir kısmına sahip olmaması
- Uzun süreli üye olmaması

Kaynak: 'Kurumsal Yönetim Kurulu Liderlik Eğitim Kaynakları', Küresel Kurumsal Yönetim Forumu, Uluslar arası Finans Birliği, Dünya Bankası Grubu



Bir şirket içerisindeki her göreve ait tanıma ulaşmak için kendisini tarafsız bir yatırım kaynağı olarak tanımlayan ve uzmanlarını çeşitli finansal alanlarda yatırımcıların ilgi alanına giren konularda açıklayıcı makaleler yazmak ile görevlendiren finansal eğitim web sitesi Investopedia'dan 'Kurumsal Yapının Temel Öğeleri'ni şu linkten inceleyebilirsiniz: <http://bit.ly/HG44Qj>

Birçok ülkede, yönetim kurullarının belirli bir bölümünün bağımsız kurul üyelerinden oluşması şartı vardır. Yönetim kurulu tek ya da iki aşamalı olabilir:

- Tek aşamalı ya da üniter olarak tanımlanan yönetim kurulu, hem icrada görevli hem de icrada görevli olmayan üyelerden oluşur ve günlük işler için CEO, yönetim ekibi ya da icra heyeti görevlendirir. Bu yapı çoğunlukla Anglo Sakson hukuk sistemine sahip olan Amerika Birleşik Devletleri, İngiltere ve Milletler Topluluğu Ülkeleri gibi ülkelerde bulunur.
- İki aşamalı ya da dual olarak tanımlanan yönetim kurulunda ise kurul; denetleme ve yönetme görevlerini iki ayrı kısma dağıtır. Denetleme kurulu, günlük operasyonları idare eden icra kurulunu denetler. Bu yapı öncelikle Almanya olmak üzere Kıta Avrupası hukuk sistemi olan ülkelerde ve Doğu Avrupa ülkeleri ile Fransa'da bulunan bazı şirketlerde görülmektedir.

Gazeteciler için ipucu: İki aşamalı sistemde, iki kurul arasında bir gerginlik oluşuyor mu? Bu gibi uyumsuzluklar bir şirketin yönetim becerilerini ortaya çıkaran haber makalelerinin ortaya çıkmasını sağlayabilir.

Yönetim kurulu ve yönetim farklı görevlere sahip

Yönetim kurulunun görev ve sorumlulukları yönetimden farklıdır. Şirketi etkili bir biçimde araştırabilmek için, gazetecilerin yönetim içerisinde yetkinin ne şekilde paylaşıldığını anlaması ve üst düzey yöneticiler arasındaki değişimi yakından takip etmesi gerekmektedir. Kurul ile yönetim arasındaki ilişki aynı ölçüde önemlidir. Yönetim ekibi, şirketin günlük iş faaliyetlerini yöneten ve iş stratejisini belirleyen CEO ile başlar. Aynı zamanda endüstriye bağlı olarak COO (Operasyon Direktörü),

Terfi, rütbe indirme ya da meşru bir mirasçının ortaya çıkması gibi iç değişiklikler ya da güç mücadeleleri, şirket içi hiyerarşiyi ve şirketin gelecekteki yönünü değiştirebilir. Direktör atamaları ve görevden almaları da içeren kurul değişiklikleri de önemli değişikliklere işaret edebilmektedir. Bu yüzden gazeteciler neredeyse her zaman bir makaleye ilham olabilecek bu şekildeki hamlelere çok dikkat etmelidir. Bu, personel değişimindeki gerçek nedenleri olduğu gibi açıklayamayan şirket basın açıklamalarının çok daha ötesinde bir araştırma yapmak demektir.

Kurulun, yönetim ve birkaç bağımsız yönetim kurulu üyesi ile yakın ilişkileri varsa, kurumsal yönetim uzmanları problemlerin oluşması potansiyelini görür. Bunun gibi birçok vakada, CEO'ların hâkimiyet kurduğu ve kurul yönetim aktiviteleri ve tekliflerini incelemeyen imzaladığı görülmüştür. JP Morgan'ın 2011'de yaptığı bir ankette bu problem ile Latin Amerika'da sıkça karşılaşıldığı görülmüştür. Bunun sebebi ise kurul bağımsızlığının çok düşük olmasıdır. Dünya çapında 20.000'den fazla şirketin ulusal varlık fonları, kurumsal yatırımcılar ve diğer müşterilerin de içerisinde bulunduğu bilgi ve analizlerini içeren J.P. Morgan'ın Uluslararası Yönetim Metrikleri (GMI) anketi ile ilgili yazdığı bir yazıda, araştırma analisti olan Nathaniel Parish Flannery 'Homojen bir liderlik riske maruz kalma olasılığının artmasına sebep olabilir' demiştir.

Meksika'da birçok şirketin de içinde bulunduğu ve Grupo Carso SAB üzerinden diğer Meksika firmalarına sahip olan milyarder Carlos Slim telekomünikasyon firmalarının yönetim kurulu başkanlığı ve CEO'luk görevini yapmaktadır. Gazete hesaplarına göre bu geniş aile imparatorluğu bankacılık, telekom, yol yapımı ve restoranlar gibi değişik sektörlerin de içinde bulunduğu 200 farklı şirketi yönetmektedir.



Slim'in hayatı ve sahip olduğu holdingler ile ilgili bilgi için şu linki inceleyebilirsiniz:
<http://tgr.ph/KEooiO>

İşte burada direktörler stratejik düşünerek, kurul tarafından hissedarların çıkarlarının en iyi şekilde temsil edildiğinden ve yönetimin de bu çıkarlar ile uyumlu olduğundan emin olmak gibi kilit bir role sahiptirler. (Aşağıdaki tabloyu inceleyebilirsiniz.)

Potansiyel çakışmalar

Gazeteciler çoğu zaman hissedarlar ile yönetim kurulu çıkarları arasındaki potansiyel çakışmaları açıklayan 'temsil yetkisi ikilemi' terimi ile karşılaşabilir. Yönetim tarafından ikna edilen kurul, şirket hissedarlarının uzun vadeli çıkarları pahasına kısa vadeli kazançlar aramaya teşvik edilebilir. Hissedarlar risk unsurlarını üstlenmeye isteksiz olabilir ve bu isteksizlik yönetime büyümeyi bastırmak ve şirketi daha az rekabetçi hale getirmek şeklinde yansıyabilir.

Kurul yapısı ve verimliliğini incelemek

Yönetim kurulu yapısı GMI gibi iyi yönetim kuruluşları tarafından hedeflenen alanlardan biridir. GMI'nin de bir parçası olduğu Kurumsal Kütüphane, yatırımcıların kurul bağımsızlığını ve potansiyel verimliliğini değerlendirmesine yardımcı edecek bir kontrol listesi oluşturmuştur. Bu liste aşağıdaki maddeleri içerir:

- Kurulun boyutu. Bu konuda herhangi bir sihirli rakam yoktur fakat ideal bir kurul 9 ya da 10 üyeden oluşur. Çok fazla üyeye sahip kurulları yönetmek zor olabilir; çok az üyeye sahip kurullarda ise iş yükünün üstesinden gelinemeyebilir.

Yöneticiler ve Direktörler Arasındaki Başlıca Farklar

| | Yönetim Kurulu Üyeleri | Yöneticiler |
|---------------------------|---|--|
| Karar verme mekanizması | Şirketin geleceğini belirlemeyi, varlıklarını ve itibarını korumayı gerektirir. Direktörler aynı zamanda kendi kararlarının menfaat sahipleri ve düzenleyici sistem ile ne kadar bağlantılı olduğunu dikkate almalıdır. | Kurul kararları ve politikalarının uygulanması ile daha ilgilidirler. |
| Görevler, Sorumluluklar | Şirketin uzun vadeli başarısı için nihai sorumluluk onlara aittir. Kurul üyeleri yasalar gereği şirkete dair sorumluluklarını ve güvene dayalı görevlerini yerine getirmek ve becerilerini uygulamak ile yükümlüdür. Görev ihlali ya da yanlış davranışlar halinde şahsen sorumlu olabilirler. Şirketin eylemlerinden bazı durumlarda sorumlu tutulabilirler. | Çoğunlukla kurul üyelerinin sorumluluklarına tabi değildirler. |
| Hissedarlar ile ilişkiler | Hissedarlar kurul üyelerini görevden alabilir. Ek olarak, bir şirketin kurul üyeleri hissedarlara karşı sorumludur. | Göreve atanmaları kurul üyeleri ya da yönetim tarafından yapılır; nadiren sorumlu tutulacak yasal gereksinimleri vardır. |
| Liderlik | | Günlük liderlik faaliyeti CEO'nun elindedir. Müdürler kurul üyeleri adına hareket eder. |
| Etik, Değerler | Şirket etiği ve değerleri ile ilgili önemli bir rol oynamaktadır. | Değerler sistemini sürdürmelidir, bu konuda talimatları kuruldan alır. |
| Şirket Yönetimi | Şirket yönetiminden sorumludur. | Şirket yönetimi ile ilgili görevler müdürlere atanabilir ancak bu kurul üyelerinin nihai sorumluluklarını ortadan kaldırmaz. |
| Kanuni Hükümler | Birçok ülkede kusursuz sorumluluk suçları yaratan ve şirketin uymaması durumunda kurul üyelerini cezalandıran kanuni hükümler vardır. | Kanuni hükümler müdürleri genellikle etkilememektedir. |

Kaynak: Chris Pierce, "The Effective Director," London: Kogan Page, 2003.

- Kuruldaki bağımsız üyelerin sayısı. Birçok uzman tarafından çoğunluk ideal olarak nitelendirilir.
- Yönetim, denetim, ücretlendirme ve aday gösterme komitelerinin varlığı. Ücretlendirme ve denetim komiteleri bağımsız yönetim kurulu üyelerinden oluşmalıdır. Bazı gözlemciler denetim komitesi başkanının yetkili ve lisanslı muhasebe uygulayıcısı olması gerektiğine inanır – ama bu konuda evrensel bir ortak görüş yoktur.
- Sınırlı üyelik. Genellikle bir yönetim kurulu üyesi üçten fazla kurula hizmet etmemelidir ve kurulların çıkar çatışmaları olmamalıdır.
- Kamuyu Aydınlatma. Şirketler üst düzey yöneticiler, kurul üyeleri ve diğer ilgili taraflarla yapılan ve bir çıkar çatışması oluşturabilecek işlemleri açıklamak zorundadır.

Kurul üyelerinin yaptığı ortak sözleşmede şirket içerisinde yeterli hisseye sahip olmaları gerektiği tanımlanır; böylece kazanılmış haklara da sahip olurlar. Öte yandan, kurumsal yönetim savunucuları, büyük hisselerle sahip ve karar verme mekanizmaları kısa süreli kazanç elde etmek için yapılan finans manevralarıyla hisse senedi fiyatı artışını görme arzusu ile tarafsızlığını kaybetmiş kurul üyelerine karşı uyarılmaktadır. Kurul üyelerine kuruldaki görevleri süresince yeterli derecede ödeme yapılmalı ve deneyimleri ve uzmanlıkları karşılığında tazminat ödenmelidir. Kurumsal yönetim uzmanlarına göre, bağımsız kurul üyeleri – şirket ile hiçbir bağlantısı olmayan üçüncü şahıslar- bağımsızlıklarını korumak amacıyla hissedarlıklarını yüzde 5 ile sınırlandırmalıdır. Bu yüzde ülkelere göre değişiklik göstermektedir. Hindistan'da 2012'de kanunlaşan yeni Şirket Yasaları Önergesi'ne göre bağımsız kurul üyelerinin pay sahiplikleri maksimum yüzde 2 ile sınırlandırılmalıdır. Hissedarlar, genellikle yıllık toplantılarda, yönetim tarafından sunulan kurul üyelerini seçer. Asya'daki şirketlerde genellikle hissedarlar yönetim kurulu üyelerinin adaylığını ve seçimini kontrol eder. Dönemlerin süresi şirketten şirkete ve ülkeden ülkeye değişebilmektedir fakat kurul dönemleri genellikle bir ile üç yıl arasında değişmektedir.



Kurulların görevleri ve bu konudaki en iyi uygulamalar için şu linki inceleyebilirsiniz:
<http://bit.ly/HDB765>

Kurul Çeşitliliğini Kontrol Edin

Kurul üyeleri şirketin ihtiyaç duyduğu yetenek ve deneyimlere sahip olmalıdır. Aynı zamanda gerekli hallerde üst yönetim ya da yönetim kurulu başkanına meydan okuyacak güce de sahip olmaları gerekir. Bu meydan okumalar –kimi zaman kurul üyeleri tarafından gazetecilere sızdırılır- bir şirketin iç işleyişini ortaya çıkaran mükemmel hikâyeler yaratabilir.

Son yıllarda, yönetim savunucuları ve hissedar aktivistler kurulların çeşitliliği için baskı yapmaktadır. Bunun en dikkat çekenini ise kurullara daha çok kadın üye eklenmesi ile ilgili olmuştur ve birçok ülke bunu gerektiren yasa tasarılarını kabul etmiştir.

Savunucular kurullardaki cinsiyet çeşitliliğinin fikirler, deneyimler, beceriler ve yetkinliklerde de çeşitliliğe sebep olacağını savunmaktadır. Onlara göre avantajlar; alınan dengeli kararlar, finansal yönetimdeki etkin idare, hissedarlara verilen artırılmış hesap verebilirlik ve tedbirli risk yönetimidir.

GMI'nin 2012 raporu kurullarda kadın temsiliyetinin bir önceki yıl yapılan ankete göre 'artan bir gelişme' gösterdiğini kanıtlamaktadır. Kırk üç ülkede yapılan ve 4300 şirketin katıldığı bu anket kadınların yönetim kurulu üyeleri toplamının yüzde 10,5'ini oluşturduğunu ve bu rakamın bir önceki yıldan yüzde 10 fazla olduğunu göstermektedir. Hiç kadın üye bulundurmayan kurul sayısı ise yüzde 40'ın altına inmiştir. Şimdiye kadar ilk defa GMI anketi, uluslararası olarak yönetim kurullarındaki 10 kontenjandan birinin kadın olduğunu açıklamıştır.



GAZETECİNİN NOT DEFTERİ

Denetim ve danışmanlık firmalarının çalışmaları ve raporları, hikâyeler için fikirler bulmanızı sağlayabilir. Online iş dünyası yayını LiveMint'den Moulisree Srivastava, Hindistan aile işletmelerinin kurumsal yönetimde karşılaştığı sorunlar ile ilgili bir hikâye için Grant Thornton India'dan bir arkadaşının uzmanlığını kullanmıştır.

Bunlar şu maddeleri de içermektedir:

- Bağımsız yönetim kurulu üyelerini etkilemek
- Özel sermaye yatırımlarına açılmak
- Dolandırıcılığı engellemek ve risk yönetimi

Makaleyi okumak için şu linki inceleyebilirsiniz: <http://bit.ly/HARSyV>

HABER KUTUSU

Makale fikri: İlgilendiğiniz şirketlerdeki kurul komitesi yapısını inceleyiniz.

- Yönetim kurulu tavsiye edilen tüm komitelere sahip mi?
- Komite üyeleri ne tür niteliklere sahip?
- Komite üyeleri özel uzmanlıklara sahip mi? (örneğin, denetim komitesi üyeleri?)

Komite üyeleri bağımsız mı? (bu bölümde tanımlamasını bulabilirsiniz.)

komiteleri oluşturur ve hatta bu komitelerin bileşimlerini ve işlevlerini de ayrıntılı biçimde açıklar. Şirketler de ayrıca etik, kriz yönetimi, çevre politikaları, işgücü sorunları ve teknoloji ile ilgili konularda geçici ya da kalıcı komiteler atayabilir.

Bazı özel durumlarda, potansiyel bir çıkar çatışması durumunu ya da olası bir devralma işlemi incelemek için bir komite kurulabilir, çünkü bağımsız kurul üyelerinin görüşlerine ihtiyaç duyulabilir.

En iyi kurumsal yönetim uygulamaları ilkelerine göre; denetim, adaylık, kurumsal yönetim gibi belirli komiteler özellikle bağımsız kurul üyelerinden oluşmalıdır.

Komitelerin bileşimini inceleyen komiteler ile ilgili tehlike işaretleri ortaya çıkabilir. Örneğin;

- Yönetim kurulu başkanı tüm karar verme mekanizmasını sıkı bir şekilde kontrol ediyor mu?
- Çıkar çatışması durumu var mı? (Örneğin, Denetim Komitesi ile denetçiler ya da büyük hissedarlar arasında ayrı iş bağları var mı?)
- Kurulun uzmanlığı yeterli mi? (Denetim Komitesi finans ve muhasebe uzmanlığına sahip üyelerden oluşuyor mu?)



Kurullardaki cinsiyet çeşitliliği ile ilgili daha fazla bilgi için şu linki inceleyebilirsiniz: 'Yönetim Kurulunda Kadınlar: Erkek Direktörler ile Görüşmeler'
<http://bit.ly/LEphFk>

Kurul Komitelerini İncelemek

Kurullar; görevleri atamak, teknik konularda detaylı analiz yapmak ve öneriler sunmak gibi konularda tüm kurulun onaylayacağı şekilde komiteler kurar. Atanan görevlerde tüm sorumluluk kurula aittir. Komiteler, üyelerin özel uzmanlıklarını da içeren alanlara odaklanmasını sağlar. Komiteler aynı zamanda kurula raporlama yapar ve yönetim ile ilgili teklifleri filtreler. Tekliflerin filtrelenmesi sonucunda karar verilmesi için sunulan stratejik konular ortaya çıkarılır.

Bir kurul birçok komite oluşturabilir. Başlıca komiteler şunlardır:

- Denetim – Denetçilerin görevlerini belirler ve kontrol eder.
- Tazminat ve Ücretlendirme – Şirketin üst yönetime ne kadar nakit, hisse senedi ya da teşvik primi ödeyeceği ile ilgili öneri sunar.
- Aday Gösterme – Yönetim kuruluna seçilmek üzere nitelikli adayları gözlemler, değerlendirir ve öneri getirir.
- Kurumsal Yönetim – İlkeleri inceler ve gerekli iyileştirmeleri önerir. Yönetim kurulları ayrıca toplantılar arasında kurulun yetkisini kullanan bir İcra Komitesi ve potansiyel riskleri önceden belirleyerek bu konuda planlama yapan bir Risk Komitesi de oluşturabilir.

Finans sektöründe özellikle risk yönetimi konusunda yönetim kurulu bankacılık kanun ve yönetmeliklerine göre belirli



Kurul komitelerinde oluşan diğer tehlike işaretleri için şu linki inceleyebilirsiniz:
<http://bit.ly/HGJAD d>

Tehlike işaretlerini saptamayı öğrenmek

Bir şirket çökeceği zaman yönetim kurulu ön plana çıkar ve genellikle geçmişe bakıldığında bariz olan problemlere ışık tutulur. Hindistan'daki Satyam Bilgisayar Sistemleri Ltd. şirketinin yönetim kurulu şirket liderleri ile kişisel ya da aile bağları olan ya da sektör içerisinde ve finansal olarak çok az deneyimi olan üyelerden oluşuyordu.

Problemler, ancak bir skandal patlak verdiğinde açığa çıkar. Gazetecilerin özenli çalışmaları ise bu problemleri daha öncesinde ortaya çıkarabilir. Burada özenli çalışma ile anlatılmak istenen; direktörler ile üst düzey yöneticiler arasındaki ilişkiler, arka planda olan olaylar ve deneyim ve uzmanlık gibi faktörlerin derinlemesine incelenmesidir. Direktörlerin yönetim kurulları ile ilişkilerini kontrol edin. Direktörler ortak kurullarda görev alıyor mu ve bu bağlantılar üzerine kurulu ilişkileri var mı?

Böyle bir araştırma beklenilmeyen – ve haber değeri taşıyan- ilişkileri ortaya çıkarabilir. Dubai Kurumsal Yönetim Enstitüsü baş ekonomisti Dr. Nasser Saidi 'Bağımsız kurul üyeleri genellikle şirket yönetiminden bağımsız oldukları halde, bu üyelerin çoğu zaman diğer kurul üyeleri ya da ciddi hisseleri bulunan hissedarlar ile ilişkileri bulunmaktadır' demiştir.

Bağımsız kurul üyeleri görevlerinden istifa ettikleri zaman, gazeteciler ve yatırımcıların bu duruma dikkat etmeleri gerekir. Bu gibi istifalar alışılmış olaylar olmadığı gibi şirketle ilgili derin problemlerin varlığını göstergesi olabilir. 'Ailesel' ya da 'kişisel' sebeplerden dolayı oluşan istifalar gazeteciler tarafından arka planı araştırılması gereken olgulardır.

Çin merkezli Automated Touchstone Machine Ltd. şirketinde çalışan iki bağımsız kurul üyesi şirketin yayınlanan en son mali bilançosunu doğrulayamadıkları için Eylül 2007 tarihinde istifa etmiştir. Kurul üyelerinin istifalarının çok büyük etki yaratmasının sebebi ise bir üyenin yönetim kurulu başkanı, diğerinin ise Singapur Menkul Kıymetler Borsasında işlem gören şirketin denetim komitesinde yer almasıdır. Bu gibi istifaların normal olaylar haline gelmesi ATM'nin 2008'de borsadan çıkarılmasından önce başlamıştır. Benzer bir olay yine Singapur Menkul Kıymetler Borsasında işlem gören China Aviation Oil şirketinde de yaşanmıştır. Şirketin bağımsız yönetim kurulu üyesi, yönetim kurulunun iyi yönetim uygulamalarına uymaması sebebiyle görevini bağımsız olarak yerine getiremediğinden dolayı 2008 yılında istifa etmiştir. Kendisi kamuoyuna yazdığı bir mektupla diğer yönetim kurulu üyelerinin bağımsızlığını sorgulamıştır.

Yönetim kurulu başkanı ve CEO: birlikte mi yoksa ayrı mı?

Yönetim kurulu başkanı ile CEO'nun görevlerinin ayrı olup olmaması gerektiği ise ilgiyi hak eden diğer bir konudur.

Ayrı olması gerektiğini savunan kişiler, bağımsız bir yönetim kurulu üyesinin, CEO şirketi yönetirken kurula liderlik edip çıkar çatışmalarını ortadan kaldırarak hissedarların çıkarlarını daha iyi bir şekilde koruyacağını düşünmektedir.

Ancak diğerleri bu fikre katılmamaktadır. Onlara göre; ayrılmış görev ve sorumluluklar birçok şirket için uygun olmamakla birlikte, güç savaşlarını engellediği için tek bir patron her zaman daha iyidir.

Büyük şirketlerin çoğunda görev ve sorumluluklar ayrılmıştır. Birçok yeni mevzuat ile kurumsal yönetim ilkeleri bu ayrılığı desteklemektedir. Ancak bu ayrışma global çapta halen benimsenmemiştir.

Meksika'da bulunan Grupo Televisa S.A. şirketinde yönetim kurulu başkanı/CEO birleştirilmiş ve görevi, şirket uygulamalarının iyi yönetim ilkelerini ihlal etmesi gerekçe gösterilerek GMI tarafından eleştirilerin hedefi olmuştur.

GMI'nin Grupo Televisa ile ilgili eleştirilerine sebep olan faktörler aşağıdaki gibidir:

- Televisa'nın yönetim kurulu başkanı ve CEO'su olan Azcarrage Jean'in şirketi babasından miras alması ve bağımsız bir yönetim kurulu başkanı tayin etmemesi
- Yirmi üyeye sahip olan yönetim kurulunda yalnızca 5 üyenin bağımsız kurul üyesi olması ve üyelerin birçoğunun Televisa ile iş ilişkisi olan diğer şirketlerin yönetim kurullarında da hizmet vermesi
- Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin hiç birinin televizyon alanında önemli sayılabilecek derecede deneyiminin bulunmaması
- Yönetim kurulu üyelerinin birbiriyle ve yönetim kurulu üyelerinin Televisa ile arasındaki iş ilişkilerinin yönetim kurulu bağımsızlığını 'önemli ölçüde etkilemesi'

Gazetelerin ilgilendikleri şirketlerde kurullar hakkında sorabilecekleri sorular:

- Direktörler ne kadar zamandır kurulda görev alıyor?
- Direktörün dönem uzunluğu nedir?
- Direktörler kaç tane yönetim kurulunda görev alıyor? Şirket içerisindeki diğer menfaatleri nelerdir?
- Direktörlerden herhangi birkaçı diğer yönetim kurullarında birlikte görev alıyor mu? Ne türde ödenek alıyorlar?
- Direktörler şirket hisselerinin ne kadarına sahip?
- Direktörlerden herhangi biri yakın zamanda hisselerini sattı mı? Bu konu ile ilgili bir tekrar var mı?
- Her bir direktörün yönetim kuruluna katılım oranı nedir?

Ayrıca GMI, Televisa'yı bağımsız kurul komitelerinden yoksun olduğu ve birbirinden ayrı denetim, tazminat ve kurumsal yönetim komiteleri tayin edemediği için de eleştirmiştir. GMI'nin dikkat çekmek istediği bir diğer nokta ise denetim ve kurumsal uygulama komitesi başkanı olan 80 yaşındaki kurul üyesi ile diğer iki kurul üyesinin Televisa'nın sahip olduğu Cablevision'ın da kurul üyeliğini yapmış olmalarıdır.

Tazminat konularıyla ilgili tetikte olun

Yönetim kurulu bağımsızlığı, gelişmiş pazarlarda son yirmi yıllık süreç içerisinde gündemde olan tazminat alanında kritik bir hâl alabilir.

Sansasyonel tazminat skandalları dünyanın diğer bölgelerine göre Amerika'daki şirketlerde daha yaygın bir şekilde görülmektedir. Ancak, Economist'de 2008'de yayınlanan bir yazıda birçok Avrupa ülkesinde de üst düzey yöneticilere Amerikan tarzı ikramiye ve teşvik verilmesinin sıradan bir hale gelmiş olduğu belirtilmiştir.

Borsada işlem gören şirketler tazminatları genellikle vekâletnamelerde, yıllık toplantılardan önce hissedarlara gönderilen oy pusulasında açıklar. Ayrıca bu esnada şirketler üst düzey yöneticilerin yıllık maaş, ikramiye, yan haklar, hisse senedi opsiyonu gibi bilgileri ile emeklilik ya da işten ayrılma anlaşma ve ödemeleri ile ilgili açıklamaları da yapar.

Gelişmekte olan piyasalardaki birçok borsa makam tazminatı ile ilgili açıklamaları zorunlu kılmadığı için gazeteciler bu rakamları bulmakta zorlanabilir.

Örneğin; CFA (Finansal Piyasa Bütünlüğü Merkezi) tarafından yapılan bir çalışma, Asya'daki piyasalarda tazminat ile ilgili açıklamaların uluslararası en iyi uygulamaların gerisinde kaldığını ve bu konuda yatırımcıları korumak adına geliştirmeler yapılması gerektiğini göstermiştir.

Çalışma raporunda Asya'daki bu uygulamanın hissedarların yardımıyla oluşan fonların ne kadarının şirketi yönetmesi için görevlendirdikleri bireylere gittiğini bilme hakkından mahrum ettiği ve kişisel hesap verebilirliği görmezden geldiği belirtilmiştir. Gelişmekte olan piyasalarda bağımsız kurul üyelerinin tazminat hakkı olmaması ya da tazminat haklarının düşük olması gerçeği de önemli bir konudur. Birçok şirket, bağımsız kurul üyelerine yıllık vekâlet ücreti ödemek yerine, katıldıkları toplantı başına cüzi miktarda ücret ödemektedir. Bağımsız kurul üyelerinin hakkını vermemek onları şahsi gelirlerini artırmak için kurul üyeliği pozisyonlarını araştırmaya yönlendirir ve görev aldıkları şirketlere ait sorumluluk hissini ve ilgisini yitirmesine sebep olabilir.

Önemli konuları saptamak için raporları kullanın

CFA çalışması gibi raporlar kurumsal yönetim üzerine makale yazmak isteyen gazeteciler için altın madeni niteliğindedir. Araştırma makaleleri, anketler ve bloglar çoğu zaman uzman muhabirler tarafından göz ardı edilse bile şirketlerdeki zayıf uygulamaları ve potansiyel anlaşmazlıkları saptamak için kullanılabilir. Şirketler bu tarz raporlar içerisinde disiplin, şeffaflık, bağımsızlık, sorumluluk ve adalet faktörleri üzerinden değerlendirilir.

Örneğin, gazeteciler CFA'nın çalışma raporunu inceleyip ilgilendikleri şirketlerin açıklamalarına bakarak tavsiye edilen iyi uygulamalar ile uyumlu olup olmadıklarını inceleyebilir, bölgede ya da sektörde bulunan diğer firmalar arasında karşılaştırmalar yapabilir.

Makale arayışı içerisinde olan gazeteciler için faydalı olan bir diğer husus ise yıllık anketler ve bölgesel olarak oluşturulan puan kartlarıdır. Bağımsız komisyon ve yatırım grubu olan CLSA Asya Pasifik Piyasası ile Asya Kurumsal Yönetim Derneği her yıl Asya'da bulunan 11 ülke içerisinde borsada işlem gören 580 şirketi de kapsayan kurumsal yönetim anketi yayınlamaktadır.



NELER ÖĞRENDİK

Test

1. İcrada görevli bir kurul üyesi ile icrada görevli olmayan kurul üyesi arasındaki fark nedir?

- A. İcrada görevli kurul üyesi bir kurul komitesine başkanlık ederken, icrada görevli olmayan üye bir kurul komitesi yönetemez
- B. İcrada görevli kurul üyesi aynı zamanda yönetimde de yer alır, icrada görevli olmayan üye yönetimde yer almaz.
- C. Hiçbir fark yoktur

2. Aşağıdaki özelliklerden hangisi bir direktörü bağımsız olmaktan men eder?

- A. Şirket yönetiminin bir parçası olmak
- B. Şirketin bulunduğu sektör içerisinde uzman olmak
- C. Bir başka şirkette üst düzey yönetici olmak

3. Aşağıdakilerden hangisi yönetim kurullarında en sık görülen komitelerden biridir?

- A. Birleşme ve satın alma
- B. Denetim komitesi
- C. Etik

Cevaplar: 1. B, 2. A, 3. B

CLSA Asya Pasifik Piyasası ile Asya Kurumsal Yönetim Derneği her yıl Asya'da bulunan 11 ülke içerisinde borsada işlem gören 580 şirketi de kapsayan kurumsal yönetim anketi yayınlamaktadır.



2010 anketi sonuçlarının özeti için şu linki inceleyebilirsiniz: <http://bit.ly/IESikf>

KAYNAKLAR Bölüm 2

Editörün notu: 2. bölümün hazırlanması esnasında aşağıdaki kaynaklardan yararlanılmıştır. Web sitelerinin çoğu tüm okuyucular tarafından ziyaret edilebilmektedir. Wall Street Journal ve Financial Times gibi yayınlardaki makalelere erişim için üyelik işlemi gerekmektedir. New York Times her okuyucuya, her ay sınırlı sayıda arşivlenmiş materyale ulaşım imkânı sağlamaktadır.

MAKALELER VE YAYINLAR

Annalisa Barrett, kıdemli araştırma görevlisi, "It All Comes Down to the People in the Boardroom," The Future of Corporate Reform, Kurumsal Kütüphane, 2009 <http://bit.ly/HGJADd>

Nathaniel Parish Flannery, GMI araştırma analisti, "Telenovela: Ongoing Board Accountability Issues at Mexico's Televisa," Forbes, 9 Haziran 2011. <http://onforb.es/IOMgNe>

Nathaniel Parish Flannery, GMI araştırma analisti, "New Survey Highlights Ongoing Corporate Governance Concerns in Latin America," 27 Eylül 2011. <http://bit.ly/J7LCtC>

Kalpna Rashiwala, "Independent Directors at ATM Quitting," The Business Times (Singapur), 17 Eylül 2007. <http://bit.ly/IIHmhz>

Aude Lagorce, "Notable Executive Pay Deals in Europe," MarketWatch, 14 Mayıs 2009. <http://on.mktw.net/IS6LeO>

Ric Marshall, baş analist, "Director Flags: Highlighting Shareholder Concerns," Kurumsal Kütüphane, 2010.

Michelle Quah, "Asia Needs to Improve Executive Compensation Disclosure: Study," The Business Times (Singapur), 3 Mart 2008. <http://bit.ly/lv2nDM>

Moulisree Srivastava, "Family Businesses Face Governance Challenges," LiveMint, 21 Eylül 2011. <http://bit.ly/HP6I3M>

Pavan Kumar Vijay, "New Companies Bill Takes Ethics to a Newer Level," DNA India, 30 Aralık 2011. <http://bit.ly/I9jdFN>

"The Basics of Corporate Structure," Investopedia. <http://bit.ly/HG44Qj>

"Executive Pay in Europe: Pay Attention," The Economist, 12 Haziran 2008. <http://econ.st/HGNnR5>

"Report Finds Over 40 Percent of the World's Largest Public Companies Have Zero Women on Their Boards," Kurumsal Kütüphane, 14 Mart 2011. <http://bit.ly/KD5Cl6>

KİTAPLAR VE ARAŞTIRMALAR

"Bridging Board Gaps," Study Groups on Corporate Boards blue ribbon panel, Columbia Business School and the John L. Weinberg Center for Corporate Governance at the University of Delaware, 2011. <http://bit.ly/JyJ9OM>

Corporate Governance Documents, including board responsibilities and best practices, Kurumsal Direktörler Forumu. <http://bit.ly/HDB765>

Corporate Governance Watch 2010, yıllık anket, CLSA Asya Pasifik Piyasası ve Asya Kurumsal Yönetim Derneği (ACGA). <http://bit.ly/IESikf>

Independent Non-Executive Directors (A Search for True Independence in Asia), Asia-Pacific Office of the CFA Institute for Financial Market Integrity, 2010. <http://scr.bi/HRT9Vo>

"Women on Boards: A Conversation with Male Directors," Küresel Kurumsal Yönetim Forumu, 2011. <http://bit.ly/LEphFk>

Hissedarlar hakkında bilmeniz gereken her şey

Çoğu hissedar yönetim kurulunun duyarlı davranıp davranmadığını ya da yaptıkları yatırımların dikkatli bir biçimde yönetilip yönetilmediğini saptamak için gazetecilere güvenmektedir.

Ancak son yıllarda hissedarlar bunun gibi birçok konuya daha etkin ve düşüncesini duyuracak şekilde dâhil olmuştur. Çeşitli ülkelerdeki kanun yapıcılar hissedarların etkisini artırmak amacı ile kurulda aday gösterme hakkı vermektedir.

Amerikan yüksek faizli piyasalarının 2008'de çökmesi ve hemen ardından gelen küresel mali kriz, kurul üyelerinin hissedarlara karşı olan sorumluluklarının tam olarak yerine getirilip getirilmediği ile ilgili daha detaylı incelemeler yapılması için harekete geçirmiştir. Sonrasında birçok dava açılmış ve konu basında geniş yer bulmuştur.

Hissedar ayaklanmaları yalnızca kurumsal yatırımcılar (sigorta şirketleri, şirketlerdeki büyük hisseleri satın alan yatırım ortaklıkları ve sosyal güvenlik kuruluşları) ya da yalnız eylemciler tarafından tetiklenmez; bir ailenin himayesi altındaki şirketler de bu tür başkaldırlar ile karşılaşabilmektedir.

Macau kumarhane kralı Stanley Ho, kurduğu imparatorluk içerisindeki aile çatışması ile başa çıkabilmek ve varisleri arasındaki anlaşmazlıkları çözmek için kendine ait olan hisselerin çoğundan vazgeçmiştir.

Ho ailesinde yaşanan bu çatışma aile üyeleri arasında birçok davanın açılmasına neden olmuştur. Gazeteciler rakipleri tarafından atlatılmadıklarına emin olmak için bu konu hakkında en son çıkan bilgileri öğrenme mücadelesi vermiştir. Davalar gazeteciler için hissedarların eylemlerini keşfetme yollarından biridir. Ancak; kurumsal yatırımcılar, düzenleyiciler, analistler, kurul üyeleri ve şirket içinden kişiler gibi kaynaklar da eşit derecede önemlidir.

Hissedarlar kendi eleştirilerine dikkat çekmek amacıyla basınla sık sık bilgi paylaşımında bulunur. Bazen muhabirlerin bir şirketin yaptığı şeyleri incelemesi için tek bir hissedarın tehlike çanlarını çalması yeterlidir. Londra borsasında işlem gören Bumi Plc'ye bağlı Endonezya kömür şirketlerinden biri olan PT Bumi Resources'ın hissedarlarından birinin şirketin kredi faaliyetlerini soruşturması da bu şekilde olmuştur. Bumi'nin yüzde 11 hissesine sahip olan Nat Rothschild, PT Bumi Resources'

kendine ait yüksek faizli borcu ödemeye çalıştığı sırada, gruba bağlı olan diğer şirketlere kredi vermesi sebebiyle eleştirmiştir.

Rothschild şirket direktörlerine şikâyetlerinin hepsini bir mektupla iletmış, mektubun kopyasını da Financial Times'da çalışan bir muhabire göndermiştir.



Financial Times'ın büyük şirkete karşı çıkan tek hissedar hikayesini nasıl ele aldığını görmek için şu linki inceleyebilirsiniz:
<http://on.ft.com/IF2PvR>

Hissedarları iyi bir şekilde tanımak bir şirketin karşı karşıya gelebileceği sorunların ne olduğunu öğrenmek adına gazetecilere yardımcı olabilir. Gazetecilerin şirketin 'imtiyazlı pay sahiplerini' incelemeleri önerilir. Bu kişiler, yatırım ortaklığı ya da menkul kıymetler yatırım ortaklığı örneklerinde olduğu gibi hisseler başkaları tarafından tutulsa da pay getirilerinden yararlanan kimselerdir. Gelişmekte olan piyasalar ve ülkelerde, menkul kıymetler borsası genellikle erken evrelerinde olduğu için hisse sahipliği kayıt prosedürlerinde eksiklikler bulunmaktadır. Bu yüzden hisse sahiplerinin izini bulmak oldukça zordur.

Birçok hissedar dışarıda bırakılıyor

Rupert Murdoch News Ortaklığı'nda sesli mesajların yasa dışı dinlenmesi skandalının ortaya çıkması, medyanın ilgisini bu haber şirketi grubunun etik çalışmaları ile kurul yönetimi üzerine çekmiştir. 2011 yılında meydana gelen bu skandalda eleştirilerin öncülüğü kurumsal yatırımcılar tarafından yapılmıştır.

Amerika Birleşik Devletleri'nin en büyük kamu emeklilik fonu olan Kaliforniya Kamu Çalışanları Emeklilik Sistemi (Calpers), Rupert Murdoch ve oğulları James ve Lachlan'ın News Ortaklığı'nın yönetim kuruluna yeniden seçilmemesi için oy vermemiş, diğer kurumsal yatırımcıları da bu konu ile ilgili aksiyon almak adına harekete geçirmiştir. 2012 yılı Mart ayı başlarında Murdoch'un oğlu James, hissedar baskılarının birleşmesi sonucunda News International yönetim kurulu başkanlığı görevinden istifa etmiştir.

Şirketin yıllık toplantısının yapıldığı Ekim 2011 tarihini izleyen haftalarda köşe yazarları hissedarların –kayda değer hisselerle sahip olan hissedarlar da dâhil- hedeflerine ulaşmada şanslarının çok az olduğunu belirtmişti. News Ortaklığı'nda iki tip hisse vardır ve Murdoch ailesinin B hisseleri oylama gücünün yüzde 40'ını elinde tutar. Hisselerin yüzde 60'ının ise oy hakkı yoktur. The Guardian (İngiltere) serbest kürsü yazarı Dan Gillmor bu konu hakkında 'Bu gibi durumlar alt sınıf hissedarları büyük risk altında bırakıyor ve yetersiz ya da kötü müdürleri görevden çekme gücünü ellerinden alıyor' demiştir.

Gelişmekte olan piyasalardaki hissedarlar da benzer problemler ile yüzleşmekte olup en büyük kaygıları hisselerini korumak haline gelmiştir.

Rusya'daki Yukos Petrol Şirketi'nde azınlık payına sahip hissedarlar 2004 yılında devlet şirketi dağıttığı zaman ortada kalmıştır. Şirket sahibi ve kurucusu Mikhail Khordorkovsky Sibirya'da hapse mahkûm edilmiştir. Duruşmalar ve hapis cezasının altında yatan sebebin siyasi olup olmadığı konusunda tartışmalar devam etmektedir.

Birçoğu yabancı olan Yukos yatırımcıları, 100 milyon dolarlık yatırımlarını kurtarmak amacıyla çeşitli yasal yollara başvurmuştur. Uluslararası mahkemelerde bazı küçük zaferler elde edilse de hissedarlar için ufak bir teselliden öteye gidememiştir.

Hikâyeleri azınlık hissedarlarında arayın

Bazen azınlık payına sahip yatırımcılara yapılan yanlış davranışlar düzenleyicilerin harekete geçmesine sebep olur. Meksika'daki TV Azteca'nın başına da bu şekilde bir olay gelmiştir.

Şirketin yönetim kurulu başkanı ve CEO'su Ricardo Salinas Pliego yeni bir telekom hizmet girişimini finanse edebilmek için halka açık bir şirket olan TV Azteca'yı bir yatırım aracı olarak kullanma fikriyle gelip hiçbir hissedara bu konu ile ilgili bilgilendirme yapmadığı için hissedarlar isyan çıkarmıştır.

Azınlık payına sahip hissedarlar bu olay üzerine dava açmıştır. Birkaç yıl sonra Amerika Birleşik Devletleri Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu (SEC) ve Meksikalı yetkililer Pliego ve bir çalışma arkadaşının azınlık payına sahip hissedarların sırtından kazandıkları para için soruşturma başlatmıştır.

Sonuç olarak SEC, Pliego'yu dolandırıcılıkla suçlamıştır. Pliego suçlamaları sona erdirmek için ceza ödemiş fakat yaptığı haksızlıkları kabul etmemiştir. Daha sonrasında sahip olduğu şirketleri borsa kotundan çıkarmaya karar vermiştir. Meksikalı düzenleyiciler azınlık payına sahip hissedarlara daha fazla açıklama yapılması adına şirketlere baskı yapmak için var olan yasaları değiştirmiştir.

Hindistan'da hükümet, şirketlerin küçük hissedarları ezmesini önlemek için girişimde bulunmaktadır. 2012 yılında yürürlüğe girmesi beklenen yeni Şirket Yasaları Önergesi'nde şirketlerin, önemli şirket kararlarına katılmayan hissedarlar için bir çıkış planı sunması gerektiği –büyük bir satın alma ya da çeşitli hisse senedi ve tahvil-lere yatırım yapmak gibi- önerilmiştir. Bu tasarı henüz yasallaşmasa da görüş ayrılığı sonucu hissedarların hisselerini satması yerine şirketlerin hissedarlara öneriler sunmasını –hisselerini geri satın almak da dâhil olmak üzere- zorunlu hale getirecektir.

Kurumsal yatırımcılar büyük hisselerinin bulunduğu şirketlerde fark edilen problemler ile ilgili gazetecilere tüyo verirler. Calpers de bu konuda aktif olarak çalışanlardan biridir. Emeklilik fonu, Meksika körfezinde meydana gelen petrol sızıntısını BP yönetim kurulunun idare etmedeki yeterliliğini sorgulamıştır. BP'de 60,6 milyonluk hissesi bulunan Calpers, petrol sızıntısı meydana gelmeden önce bile yönetim kurulunun şirketin Amerika operasyonlarını yönetmede başarısızlığa uğradığını sezmiştir.

2011 yılı Nisan ayında yapılan yıllık toplantıda Calpers, şirket raporları ve hesapları aleyhinde oy kullanan hissedarlar arasında bulunmuştur. Aynı toplantıda Calpers, BP yönetim kurulu güvenlik komitesi başkanının yeniden kurul üyesi olarak seçilmesi aleyhine de oy kullanmıştır. Şirketin bu durumu kötü idare etmesi yüz binden fazla petrol sızıntısı mağduruna ve 2012 yılının Mart ayı başında 7,8 milyon dolarlık ödeme yapmasına sebep olmuştur.

Kurumsal yatırımların genellikle küçük olduğu gelişmekte olan piyasalarda, hissedarlar bu gibi hikâyelerin araştırılması için gazetecilere güvenebilirler. Ayrıca gazetecilere şirket içerisinde ya da hissedarlar arasında olan fikir ayrılıklarını bildirebilirler. Hissedar dernekleri Asya ve Afrika'da daha yaygın ve aktif hale gelmeye başlamıştır. Bu tarz dernekler iyi bir kaynak olabilir.

Örnek olarak Malezya'daki Azınlık Payına Sahip Hissedarların Gözlemci Derneği (MSWG) verilebilir (Derneğin web sitesi için şu linki inceleyebilirsiniz: <http://www.mswg.org.my/web/>). MSWG her hafta elektronik bir gazete yayınlamaktadır ve kurumsal yönetim sorunlarına ışık tutarak devam etmekte olan şirket işlemleri ile ilgili bilgi vermektedir. Singapur'da bulunan Yatırımcı Güvenliği Derneği (SIAS) de benzer özelliklere sahip olup hissedarların şirketler ile ilgili şikâyetlerinin sunulmasında büyük başarılarla imza atmıştır (Derneğin web sitesi için şu linki inceleyebilirsiniz: <http://www.sias.org.sg/>).



Güney Afrika'daki Sağduyulu Yatırım İlkeleri için bir diğer kaynağı şu linkte bulabilirsiniz: <http://bit.ly/HDK2oI>

Hikâyeyi nasıl hazırlarız

Bazen azınlık payına sahip hissedarlar ve ya onların mücadeleleri ile ilgili bir ipucu iyi bir hikâyenin ortaya çıkmasına sebep olabilir. İyi bir kaynak ağı ve kurumsal yönetim ilkeleri bilinci hikâye oluşturmak için birinci derecede önemlidir.

Çocukların Yatırım Fonu (TCI) yetkililerinin yakın dönemde özelleştirilen Coal India Limited Şirketi'nde görev alan bağımsız kurul üyeleri hakkında dava açma planlarını gazetecilere iletmesi buna verilebilecek bir örnektir. TCI şirket üzerinde azınlık payına sahip hissedardır ve hisselerin yüzde 90'ı devlete aittir.

Indian Business Standard gazetesinde bu olayın ne şekilde yayınlandığını aynı gazetenin yazarı olan N Sundaresha Subramanian şu şekilde anlatmıştır:

TCI bize olayla ilgili tüyo verdiği anda ben olası hikâyeyi sezmiştim. Klasik bir David- Goliath mücadelesi yani yüzde 1'den daha az hisseye sahip bir yatırımcı ile hisselerin yüzde 90'ını kontrol eden büyük ağabeyin kapışması. Bunu üzerine TCI'nin ortaklarından biri olan Oscar Veldhuijzen'i aradım.

Veldhuijzen Coal India'nın ilk halka arz edildiği 2010 yılından itibaren Coal India'ya yatırım yapan fon hakkında şirket yönetimine yazdığını söyledi. Hükümetin kömür fiyatlarını düşürmesi ile ilgili hazırladığı tasarı sonrasında ki bu hamle şirket kârlılığını

ciddi şekilde etkileyebilecek bir hamleydi- TCI harekete geçmeye karar verdi.

Veldhuijzen vatandaşların hükümetten bilgi almalarını sağlayan bir yasa olan Bilgi Hakkı Yasası'nı (RTI) kullanarak kömür fiyatı talimatının bir kopyasını elde etti ve bize de bir kopyasını gönderdi. Bu doküman, talimatın Coal India yönetim kurulu başkanına üst düzey bir hükümet yetkilisi tarafından gönderildiğini gösteriyordu.

Dökümanın ilgili bir taraftan gelmesi beni doğruluğunu teyit etmeye itti. Dökümanda ismi yazan yetkililerden emin olmak için resmi web sitelerini kontrol ettim. Coal India yönetim kurulu azınlık payına sahip hissedarların menfaatlerini koruyamadığı ve vekil olduğu görevlerde başarısız olduğu için suçlanıyordu. Bu yüzden hikâyenin diğer kısmına da ihtiyacımız vardı. Şirket yetkilileri ve bakanlık ile ilişkileri olan meslektaşım Delhi şirketle temasa geçti. Coal India, TCI'den gelen mektubun alındığı bilgisini reddetti. Biz mektubun içeriğinden emindik ve aynı zamanda fon yetkililerinden birinin bu konu ile ilgili şahsi onayı vardı. Bu yüzden hikâyeye devam ettik.

Tüm bu olaylar birkaç saat içerisinde gerçekleşti ve o gece hikâyeyi web sitemizde ve ertesi günün baskısında yayınladık.

Pakistan'da bulunan özelleştirilmiş Karaçi Elektrik Dağıtım Şirketi hissedarları, 2011 yıllık raporunda yayınlanan, 2010-2011 yılları arasında vergi sonrası kayıpların azalması ile ilgili iddiaya itiraz etmiştir. Hissedarlar derneği düşük kayıpların 'aşırı yük azaltma' -talep yüksek olduğunda elektrik kesintilerini tanımlamak için kullanılan bir terim- ve 'abartılı fatura' ile kazanıldığını belirtmiştir. Ayrıca hissedarlar şirketi elektrik üretimini azalttığı ve şirketin devlete aitken aldığı ödenekten daha fazla ödenek aldığı için eleştirmiştir. Hikâyeyi okumak için şu linki ziyaret edebilirsiniz: <http://bit.ly/Hxaexa>

Hissedar sorunları: Şirketlerin veraset planlarını kontrol edin

Hissedar savunucuları belirli konularda çok farklı fikirlere sahiptir. Apple CEO'su Steve Jobs şirketten ardı ardına sağlık izinleri almış fakat bununla ilgili çok az detayı kamuya paylaşmıştı. Bir CEO'nun kişisel sağlık verilerinin ne kadarını paylaşması gerektiği konusu yıllar süren bir tartışma başlatmıştır.

Jobs'a 2009 yılında karaciğer nakli yapıldığını ameliyattan aylar sonrasında ortaya çıkaran The Wall Street Journal olmuştur.

SEC, şirketleri veraset planlarını açıklama konusunda teşvik etmektedir. Ayrıca gazeteciler üst düzey bir yönetici ani bir izin aldığı anda bunun sebebini sorgulamalıdır. Sağlık sebepleri dışında herhangi bir sebepten CEO'nun ani gidişi altında yatan sebep yönetim kuruluyla olan anlaşmazlık ya da rakip şirketten gelen bir teklif olabilir.

Bir şirketin gelecekteki liderliği için veraset planları yapmak özellikle aile şirketlerinde çok önemlidir (Bölüm 4'ü inceleyebilirsiniz). Şirket kurucusunun yaşı gelecekteki halefi ile ilgili cevaplanması güç sorulara sebep olabilir.

2011 yılında, belki de Jobs'ın durumundan yola çıkarak, birçok hissedar yönetim kurullarının veraset planlarını halka duyurmasını talep etmiştir. Eylemciler, baş yöneticinin şirketin geleceğini etkileme durumu olan bir hastalığı varsa, yönetim kurulunun bunu açıklaması gerektiğini savunmuştur.

Berkshire Hathaway CEO'su Warren Buffet üst yönetimin, sağlık problemleri ile ilgili halka bilgi verilmesi gerektiğini söylemiştir. Buffet, Stanford Üniversitesi'nin Closer Look incelemelerinde konu ile ilgili yazılan bir makaleye yaptığı yorumda 'Ben ciddi bir hastalığa sahip olsam ya da ameliyat gibi önemli bir durum meydana gelse, yapmam gereken ilk şey Berkshire hissedarlarına bunu açıklamak olurdu. Çünkü ben onlar için çalışıyorum' demiştir.

Haber bulmak için yıllık toplantılara katılın

Bazı gazeteciler, yıllık toplantılara katılmanın zaman kaybı olduğunu düşünüyorlar çünkü birçok anlamlı konu bu etkinliklerden önce karara bağlanıyor ve bazı durumlarda, baskın hissedarlar, sonucu önceden belirlemiş oluyorlar. Ama deneyimli ticari hayat gazetecisi Melissa Preddy, bu toplantıların pas geçilemeyecek kadar değerli olduğunu düşünüyor.

Preddy, Ticari Hayat Gazeteciliği için Donald W. Reynolds Ulusal Merkezi'nin internet sitesindeki bir blogda, "Toplantılar, kurumsal yöneticiler ile kaynaşmak ve irtibat listenizi, aktif hissedarlar, direktörler, analistler, bloggerlar, kurumsal bağlantıları olan topluluk liderleri ve diğer hissedarların isimleriyle genişletmek için iyi bir yerdir."

Preddy'nin yazısını şu linkten okuyabilirsiniz:
<http://bit.ly/HPaTwk>

Menkul değerler borsası ve tahviller düzenleyicilerin zorunlu kıldığı ülkelerde vekâletnameler, birçok mesele hakkında detayları içermelidir. Fakat birçok yeni kurulmuş borsada, kamuyu aydınlatma zorunlulukları asgari düzeydedir ve yürürlükte zayıftır. Yine de, şu noktalar için vekâletnameleri kontrol etmeye değer:

- Özel sosyal yardımlar ve borçlar da dâhil olmak üzere yöneticiler ve direktörlerin tazminatı hakkındaki detaylar
- Direktör seçimleri de dâhil olmak üzere yıllık toplantıda oylamaya sunulacak konular
- Hissedarların bilinçli kararlar verebilmesi için kurul üyelerinin özgeçmiş ve deneyim bilgilerinin detaylı olarak verilmesi
- Hisse senedi opsiyonu hibeleri
- Mevcut direktörlerin deneyimi ve diğer yönetim ilişkileri hakkında bilgiler

Yıllık toplantıda sunulacak her öneri ile ilgili bilgi net ve tam olmalıdır. Eğer değilse, gazeteciler neden bu şekilde olmadığını sormalıdır.

Vekâletname ayrıca, firmaların kendi yöneticileri ve direktörleriyle yaptıkları anlaşmaları kamuya açıkladıkları "ilgili taraf mali işlemleri" hakkındaki bilgiyi de içeriyor olabilir. (İlgili taraf mali işlemleri hakkında daha fazla bilgi için Bölüm 5'e bakınız.)



Bir vekâlet üzerine nasıl haber fikri bulacağınıza ilişkin daha fazla bilgi için Melissa Preddy'nin "Yönetici Ödemeleri ve Diğer Haberler için Vekâletname Madeni"ne bakınız: <http://bit.ly/J7XjAt>



GAZETECİNİN NOT DEFTERİ

Rus aktivist avukat ve blogger Alexey Navalny, ülkedeki en büyük firmaların birçoğundan hisse satın aldı ve daha sonra işlemlerini araştırmaya başladı. Rusya'nın boru hattı operatörü tekeli OAO Transneft'in 2009 yılında bağış katkılarında yatırımcılara ödenen temettülerin sekiz katına denk gelen bir tutar olan 112 milyon dolar kazandığını keşfetti. Bağış katkuları uzun yıllardır devam ediyordu ve sadece 2007 yılında 300 milyon dolara ulaşmıştı. Transneft, kârı artıyor olmasına rağmen, 2003 yılından 2009 yılına değin özel hissedarlara temettüleri yüzde 70 oranında kesmişti.

Firma, Navalny'nin bağış katkılarının nereye aktıldığını gösteren belgeler için defalarca yaptığı istekleri geri çevirdi ve O'nun "Hiç kimse bu hayır kurumunun izini görmemiş" demesine neden oldu.

"En büyük bağış kurumlarından birçok yönetici ve çalışan ile konuştum ve onlar bu parayı asla görmediklerini söylediler." <http://bloom.bg/HAYkpC>

"En büyük bağış kurumlarından birçok yönetici ve çalışan ile konuştum ve onlar bu parayı asla görmediklerini söylediler." <http://nyc.kr/HGk4Bz>



Yolsuzluğun üst seviyelerde Rüşvet seviyede görüldüğü ülkelerdeki ticari hayat gazetecileri ve hissedarları, Rus devlet kontrolündeki büyük firmaların nasıl yönetildiğine yakın dikkat göstermeli ve bu tehlikeli icraatlara karşı cesur bir duruş sergilemelidir.”

- Alexey Navalny ve Maxim Trudolyubov
Nieman Raporları, Bahar 2011



Yıllık toplantılardan olabildiğinin en fazlası nasıl alınır

Gazeteciler, genelde içeri alınmalarına rağmen, yıllık toplantılara otomatik olarak kabul edileceklerini farz etmemelidirler. Basın da dâhil olmak üzere yabancıların, eğer hisse sahibi değillerse, toplantılara katılmaya yasal olarak hakkı yoktur. Bazı gazeteciler ve hissedar aktivistleri, eğer işverenleri izin verirse, sadece yıllık toplantılara kabul edilebilmek için bu zorluğun etrafından, bir firmada sadece bir veya iki hisse satın alarak dolanmaya çalışırlar.

Diğerleri ise sadece toplantı civarında çalışır, hissedarlar ve diğerleri ile toplantı yeri yakınında ya da daha sonra telefon aracılığıyla röportaj yaparlar.

Gözlemci Kurumsal Kütüphane'nin o dönemki editörü Nell Minow, bir firma yıllık toplantısından, bir New York Times gazetecisini men ettiğinde gazeteye, "Gün ışığı en iyi dezenfektandır ve saklayacak hiçbir şeyi olmayan firmalar, basını memnuniyetle karşılar" demişti.

Yahoo! A.Ş. 2001 yılında gazetecilerin yıllık toplantısına girmesini reddettiğinde, eleştirmenlerin gazabına uğramıştı. Hissedarlar toplantıyı İnternet üzerinden dinleyebilmişti. Fakat gazeteciler, yasağın hissedarlara erişimlerini kısıtladığı ve onların toplantı gidişatının tam hissini almalarını engellediği konularında şikâyetle bulunmuşlardı.

Son yıllarda birçok firma, yıllık toplantılarını sadece İnternet üzerinden gerçekleştirdi. Eleştirmenler, bunun firmaların, muhalifleri susturmak ve kendilerini hissedarlardan izole etmek için bir başka yol olduğunu belirtiyorlar. Buna rağmen kurumsal çalışanlar, çevrimiçi toplantıların hissedarların daha fazla ilgisini çekebileceğini ve daha fazla insana toplantılara katılmak için bir şans verebileceğini söylüyorlar.

Yıllık toplantılara katılmak için bir başka sebep ise, aslen firma dâhilinde değişimi savunan, yıllık toplantılarda sık sık ortaya çıkan ve kendi favori konuları veya davaları için yönetime ve kurula baskı yapan "at sineği" hissedarları takip etmektir. Bazı gazeteciler, at sineklerini haber kaynağı olmak

tan çok muhtemel baş belası olarak görerek onlardan uzak dururlar, ama at sinekleri, sorgulanabilir icraatlar ve yönetim kurulu başarısızlıkları üzerine sık sık ışık tutarlar.

Şirket dâhilindeki büyük bir konuya ilişkin ilk ima genelde bir at sineği hissedarının önerisinden kaynaklanır ve bu nedenle ticari hayat gazetecileri, temkinli kalırken, kaynaklarını at sinekleri arasından seçerler.

Hissedar hakları konularına dikkat gösterin

Yaygın kurumsal skandallar, ABD yüksek faizli mortgage iflası ve küresel finansal krizin ertesinde, hissedarlar kendilerine şirketlerde daha güçlü bir ses ve yatırımlarına daha iyi bir koruma vermek amaçlarıyla tasarlanan birçok girişimi benimsediler. Hissedar teklifleri muhalefete neden olabilir ve haber için fikir yaratabilir.

ABD'de Tahvil ve Borsa Komisyonu (SEC) düzenlemeleri altında, 2.000 dolardan fazla hisseye veya bir firmanın yüzde 1'ine sahip olan her hissedarın bir öneri yapmaya izni vardır. (Baraj, diğer ülkelerde farklılık gösterebilir.)

Düzenleme ve yürürlük

Bazı pazarlarda hissedarlar, şirketlerin özellikle kamuyu aydınlatma ve mali sorumluluk konularında daha sert düzenlemelere tabi olmaları ve daha sert uygulama için bastırıyorlar. Bu şekildeki her hangi bir aktivizm, durumu kendi ülkelerindeki menkul değerler borsası yükümlüklerinin sertliğini, diğer ülkelerdekilerle karşılaştırmak için de kullanabilecek gazetecilerin dikkatini çekmeyi hak eder.

Kurumsal sosyal sorumluluk

Hissedarlar ve menfaat sahipleri – örneğin müşteriler, firma tesisleri komşuları ve satıcılar – ile hükümetler, şirketlerin çevreyi korumak, doğal kaynakları tutumlu bir şekilde kullanmak ve çalışanlara adil bir şekilde davranmak konularında sorumluluk ile hareket etmelerini talep ederler.

HABER ARAÇ KUTUSU

Hissedarlar için firma toplantısına katılmak ne kadar kolay? Bu konu hakkında, bir firma toplantısı öncesinde bir haber yazınız.

- Oylama önünde engel var mı?
- Vekâletnamenin noter tarafından onaylanması yükümlülüğü gibi yasal engeller ya da vekâletleri postalamak konusunda herhangi bir zorluk var mı?
- Holding toplantılarının belirsiz, uzak mesafelerde ve uygun olmayan saatlerde yapılması gibi yapay engeller var mı?
- Gündem üzerine anlamlı fikir alışverişi ve sorgulama için yeterli zaman verildi mi?
- Toplantı ihbarları nasıl iletildi? Hiç kimsenin okumadığı resmi bir bültendeki yasal bir ilanla mı duyuruldu, postayla mı gönderildi, e-postayla mı iletildi veya popüler bir yayında mı basıldı?
- Eğer firma yıllık toplantılarını online olarak yapıyorsa, hissedarların sorularını doğrudan sormak için bir yol bulunuyor mu?
- Firmanın yatırımcı ilişkileri bölümü, firma hakkındaki sorulara yanıt veriyor mu?

-Kaynak: Kurumsal Yönetim Üzerine Bilgi Notu, Politika Diyalogu İçin Girişim'den Adapte Edilmiştir

Kurumsal sosyal sorumluluk için yatırımcılar ticari vakaya işaret ediyor ve firmaların iyi dönüşler kazanabileceklerini ve rakiplerini alt edebileceklerini söylüyorlar. Emeklilik fonları, örneğin Norveç'inki gibi, portföylerindeki ya da gözetim altındaki firmaların iyi kurumsal vatandaşlar olup olmadığını değerlendirmek için yönergeler ve kurallar kullanıyorlar. 18 trilyon doları yöneten 550'nin üzerinde yatırım fonu, uluslararası bir yönergeler serisi olan BM Sorumlu Yatırım için Prensipler belgesini imzaladı ve sermayelerini güç olarak kullanıyorlar.

Firmalar, topluluk aktivistleri ve yatırımcılar arasındaki çatışmalar, iyi haberler için fikirler sunar. Hindistan'daki Coca-Cola firması, ülkedeki çiftçilerin Coca-Cola'nın şişeleme fabrikalarının neden olduğu su kıtlığı problemlerini çözmek için yıllardır baskı altında. Çin'deki Intel kurumunu da kapsayan bu tartışma hakkındaki habere bu link üzerinden ulaşabilirsiniz: <http://bloom.bg/HRwPGC>

2011 yılından bu yana Bear Creek maden firması, Peru'da 250.000 protestocu ile yüz yüze kalıyor. Ülkedeki çiftçilerin, hayatlarına müdahale edeceklerinden korktukları yeni bir gümüş madenini protesto etmek için grevler patlak verdi ve büyük otoyollar kayalarla kapatıldı. Nijerya'nın Nijer Deltası'nda kadınlar, Chevron Nijerya Ltd.'den ekonomik haklarını talep etmek için bölgedeki petrol kuyularına el koydular.

Hükümetler de, ülkelerinde iş yapan firmalara, hele de bu firmaların ticaretleri özellikle bir ülkenin doğal kaynaklarını kullanmayı içeriyorsa, baskı uygulayabilirler. Örneğin Tanzanya'da Devlet Başkanı Jakaya Kikwete ülkedeki doğal madenleri işleten endüstrilere, malları ve hizmetleri yerel olarak almaları çağrısı yaptı.

Kikwete durumu, "Bu, firmalar ile içerisinde iş yaptıkları topluluklar arasında iyi bir ilişkinin oluşmasını sağlar; aksi halde, bu ikisi arasında düşmanlıklar kaçınılmaz olur" diye anlatıyor.

Yönetim kurullarının sosyal sorumluluk meselelerine nasıl yaklaştıkları, onların kurumsal yönetim politikaları ile uygulamalarına ve yatırım genel görünümüne ışık tutar. Çevreyi kirletecek kimyasal malzemeler kullanmak, kârda erozyon yaratacak miad dolmuş üretim teknolojilerini kullanmaktan daha derin problemlerin bir sinyali olabilir. Kurumsal sosyal sorumluluğu içeren konuları takip ederken, gazetecilerin sorması gereken sorular şunlardır:

- Firma, şikâyetleri dinliyor ve bunlara yanıt veriyor mu?
- Yönetim kurulunda ya da üst kademe yönetimde, istihdam ve çevre koruma yasalarını ihlal eden satıcıları kullanarak firmadan yararlanmalarına olanak sağlayan çıkar çatışmaları olan var mı?
- Hissedarların geçerli eleştirileri var mı?
- Problemleri çözmek için ne gerekir ve çözümlerin maliyeti ne olur?
- Problemlerin üstü kapatılıyor mu?

KSS çatışmalarının liderlikte değişimlere, firmanın isminde ve kârında zarara, hükümet için politik problemler yaratıp yaratmadığına veya düzenleyicilere iş sahası, çevre ile diğer düzenlemeleri uygulamaya koymalarına neden olup olmadığını görmek için gözlemleyin.

Kurumsal yatırımcılar ve firmalar hakkında bağımsız değerlendirmeler yapan çevre grupları gibi sivil toplum örgütleri, kurumsal sosyal sorumluluk haberleri için tipik olarak iyi kaynaklardır.

Firmaların en iyi uygulamaları takip edip etmediklerini daha iyi anlamak için, onları Asya'daki firmalara ilişkin yıllık değerlendirme yapan

CLSA Asya Pasifik Pazarları, Birleşmiş Milletler Küresel Sözleşmesi, Uluslararası Finans Kurumu Ekvator Prensipleri ve dünyanın en büyük emeklilik fonları tarafından geliştirilen BM Sorumlu Yatırım için Prensipler yönergeleriyle karşılaştırın.

Bu en iyi uygulamalar şunları içerir:

Birlikte satma hakkı

Eğer bir çoğunluk hissedarı hisse satmaya karar verirse, azınlık hissedarı korur. Eğer bir firma bu kuralı benimsemiş ise, azınlık hissedarının da işleme katılarak hisselerini satma hakkı vardır.

Ayrı yönetim kurulu başkanı/CEO

Bu konu hakkındaki tartışma için Bölüm 2'ye bakınız.

Ödemede söz hakkı

Hissedarlara, yönetici tazminatı üzerine yasal bir bağlayıcılığı olmayan oy hakkı verir. Birçok ülkede hissedarlara bu hak, danışmanlık olarak verilmiştir. Olumsuz danışmanlık oyları takip edilmeye değerdir, hele de birbirini takip eden yıllarda oluyorsa. Avustralya'nın "iki-vuruş" tazminat politikası hakkındaki bir haber için, bakınız: <http://bit.ly/HPb2Qv>

Muhtemelen şaibeli anlaşmalar için tetikte olun

Hissedarlar bir girişimde bulunup, bulunmasalar da, gazeteciler firmaların, yatırımcıların çıkarlarına en iyi şekilde hizmet etmeyen uygulamalara karşı tetikte olmalıdır.

Örneğin, kaydı Hong Kong'da bulunan Çin Ulusal Offshore Petrol Kurumu Ltd. (CNOOC) 2007'de fonları üç yıllığına devlet tarafından kontrol edilen bir başka firmaya geçirmeye niyetlendi. Böyle bir manevra hissedarları, sahibi olmadıkları bir işletmede kayıp riskine açık hale getirebilirdi. Bu nedenle bu hamleyi değerlendirmek üzere olağanüstü olarak yapılan bir toplantıda, bağımsız hissedarların yüzde 52'si bu tasarıya karşı oy kullandı.

Tetikte olan gazeteciler, CNOOC'nin benzer bir anlaşmayı 2004 yılında da tertiplediğini fark etmiş olabilirlerdi.

Hissedarlar o aktarımı onaylamıştı, ama hafta sonu yapılan hissedarlar toplantısı hakkında toplantıdan çok kısa bir zaman önce davet almışlardı. O dönemki bir Bloomberg haberi şöyle not düşüyordu: "Çin kamu iktisadi teşekkülleri, kamusal olarak işlem gören birimlerinden hissedarların bilgisi olmadan para aktararak kar elde ettikleri için eleştiriliyorlar."

Hong Konglu düzenleyiciler, CNOOC'yi daha sonra, 2004 yılındaki o aktarma ile kamuyu aydınlatma kurallarını ihlal ettiği için alenen kınamıştır.

Etik tuzaklara dikkat edin

Bir firmaya içten bakabilmeyi sağlamak veya onun hakkında haber yazabilmek için hisse satın alan gazeteciler, etik kaygıları akıllarının bir köşesinde tutmalılar. Satın alma, kurulun üstünde ve şeffafsa, ayrıca satın alınan tutar minimal ise – bir veya iki hisse – bu durum, problem teşkil etmez.

Ama herhangi bir hile sorunlu olabilir. Wall Street Journal gazetecisi Dennis Berman, kamuya açık olmayan teknoloji firmaları işlemleri için bir pazar olan SharesPost üzerinden sosyal ağ sitesi Facebook'un hisselerini satın alabilmek için merhum anneannesiymiş gibi davranmıştı. Berman'ın hedefi, sistemin kuralları hile ile atlatma girişimini fark edip edemeyeceğini test etmekte.

Berman, yaptıklarını şu şekilde savunmuştu: "Ticaret yapma yolunun tamamına basit bir test uygulamak, yatırımcılar ve pazarlar için önemli konulara ışık tutmaya yardımcı oldu..."

Fakat rakip gazeteciler tarafından şiddetle eleştirildi. Reuters bloggerı Felix Salmon, onu kendisini yanlış tanıması nedeniyle eleştirdi. Durumu "ucuz bir dublörük" diye adlandıran Salmon, Berman'ın etik değerlerini sorguladı. (Ticari hayat gazetecileri için etik konusunda daha fazla bilgi için Bölüm 7'ye bakınız.)



NELER ÖĞRENDİK

Test

1. Birlikte satma hakkı şu anlama gelir:

- A. Vatandaşlar, bir firmanın yıllık toplantılarına katılabilir
- B. Eğer bir çoğunluk hissedarı bir hisse satarsa, azınlık hissedarı ona katılabilir
- C. Direktör adaylıklarını oylama yöntemidir

2. Halefiyet planlaması şunun sorumluluğundadır:

- A. Hissedarlar
- B. Şu anki müdürler
- C. Yönetim Kurulu

3. 'Ödemede Söz Hakkı' şu anlama gelir:

- A. Yönetim kurulu başkanı CEO tazminatına karar verir
- B. Tazminat komitesi bir karar verir
- C. Tazminat konularında hissedarlar bir danışman gibi sürece katılabilir

Yanılar: 1. B, 2. C, 3. C

KAYNAKLAR *Bölüm 3*

Editörün notu: Bölüm 3'ün hazırlanması esnasında aşağıdaki kaynaklardan yararlanılmıştır. Web sitelerinin çoğu tüm okuyucular tarafından ziyaret edilebilmektedir. Wall Street Journal ve Financial Times gibi yayınlardaki makalelere erişim için üyelik işlemi gerekmektedir. New York Times her okuyucuya, her ay sınırlı sayıda arşivlenmiş materyale ulaşım imkânı sağlamaktadır.

MAKALELER VE YAYINLAR

Dennis Berman, "Çiçeği Burnunda Facebook Yatırımcısı Merhum Büyükanem İle Tanışın," The Wall Street Journal, 12 Nisan, 2011. <http://on.wsj.com/HGk9VE>

Maryann Bryant-Rubia, "Azteca TV: Meksika'da Kurumsal Yönetim Üzerine Bir Vaka Çalışması," akademik vaka çalışması, Columbia Üniversitesi, New York, Chazen Uluslar arası Ticaret Web Yayını, Kış 2005. <http://bit.ly/IEyn7r>

Jason Corcoran ve Henry Meyer, "Transneft, Yüksek Temettülerin Öksüz ve Hastaları Yoksun Bıraktığını Söylüyor," Bloomberg, 19 Nisan 2011. <http://bloom.bg/HAYkpC>

Maureen Nevin Duffy, "BP Hissedarları Yıllık Toplantıda Mesaj Yolladı," Kurumsal Yatırımcılar, Nisan 21, 2011. <http://bit.ly/IOWrBe>

Dan Gillmor, "Rupert Murdoch, News Corp için Neden Yeni Bir Yön Duyurmalı," The Guardian, 19 Ekim, 2011. <http://bit.ly/HDUtZ6>

Julia Ioffe, "Net Darbe – Bir Adamın Rusya'daki Rüşvete Karşı Siber Haçlı Seferi," The New Yorker, 4 Nisan, 2011. <http://nyc.kr/HGk4Bz>

Ross Kerber, "Analiz: İnternet Üzerinden Hissedar Toplantıları Muhafız Sesleri Susturuyor," Reuters, 24 Eylül, 2010. <http://reut.rs/IPOrln>

Craig McGuire, "Kurumsal At Sineği Nedir?," The Shareholder Activist, 6 Kasım, 2011. <http://bit.ly/l9uKVJ>

Alexei Navalny ve Maxim Trudolyubov, "Rus Gazetecilerin Rüşveti İfşa Etmek Konusunda Yardıma İhtiyaçları Var," Nieman Raporları, Bahar 2011. <http://hvr.me/J84PLR>

Melissa Preddy, "Yönetici Ödemeleri ve Diğer Haberler için Vekâletname Madeni," Ticari Hayat Gazeteciliği için Donald W. Reynolds Ulusal Merkezi, 27 Nisan, 2011. <http://bit.ly/J7XjAt>

Felix Salmon, "Dennis Berman'ın Etiği," Reuters, 18 Nisan, 2011. <http://reut.rs/HGCfVv>

Richard Siklos, "Telefon Firması Gazetecileri Yıllık Toplantıdan Yasakladı," The New York Times, 12 Aralık, 2005. <http://nyti.ms/HGdWcL>

Walter Stuart ve Jessica Mussallem, "Hissedar Davaları: Daha Hiçbir Şey Görmediniz," Kurumsal Yönetim Üyesi, Ocak/Şubat 2009. <http://bit.ly/JT6uFz>

Tim Webb, "Yukos Hissedarları Yasal Mücadelede İlk Raundu Kazandı," The Guardian, 30 Kasım, 2009. <http://bit.ly/HRAOmG>

Xiao Yu ve Darren Boey, "CNOOC İştirakine Aktarımlar İçin Onay İsteyecek," Bloomberg, 20 Nisan, 2004. <http://bloom.bg/HGneVS>

"Bir Sürü Kızgın Meksikalı Hissedar," BusinessWeek, 28 Haziran, 1999. <http://buswk.co/HxeZqN>

"Apple'da CEO Sağlık Açıklaması: Bir Kamu ya Özel Bir Mesele Mi?," Stanfordknowledgebase, Stanford Yüksek Ticaret Okulu, 25 Haziran, 2011. <http://bit.ly/IFkaVo>

"Ticari Hayat Geleneğine Rağmen, Yahoo Gazetecileri Yıllık Toplantıdan Men Etti," Associated Press, 26 Nisan, 2001. <http://bit.ly/llSfdi>

"KESC Şişkin Faturalar Nedeniyle Düşüş Yaşadı," Dawn.com, Karaçi, 14 Ekim, 2011. <http://bit.ly/Hxaexa>

"Ricardo Salinas Pliego ve ailesi," Forbes "Dünyanın Milyarderi Sayısı," Ekim, 2010. <http://onforbes.es/HGVcWJ>

"Rusya Yukos Petrol Firması'nın Haklarını ve Avrupa Mahkemesi Kararlarını İhlal Etti," Associated Press, 20 Eylül, 2011. <http://bit.ly/IFkymM>

"Bir Vekâletnamenin Sırlarını Çözmek," BusinessWeek, 4 Mart, 2002. <http://buswk.co/ILLOUC>

"Yukos Hissedarları Stockholm Tahkiminde Voley Vurdu," Investment Arbitration Reporter, 20 Aralık, 2010. <http://bit.ly/LCLoTD>

Aile şirketleri ve kamu iktisadi teşekküllerine özgü hususlar

Gazeteciler için, birçok yükselen pazarın ekonomisine hâkim olan kamu iktisadi teşekküllerine (KİT) ve aile şirketlerine sızmak zor olabilir.

Bu girişimlerin yapıları, yönetim Kurulu, benzer yönetim yapıları, yayınlanan mali raporlar ve hissedarlar gibi halka açık işlem gören firmaları taklit eder. Birçok KİT ve aile şirketi borsaya da kayıtlıdır.

Ancak bu firmalar, az sayıda kontrol sistemleri ve dar kapsamlı kamuyu aydınlatma sistemleri ile gazeteciler için iç yapılarını ortaya çıkarmayı zor bir hale getirirler.

Uluslararası gözetmenler ve mali örgütler, özellikle kamuyu aydınlatma konusunda, giderek artan bir şekilde KİT'leri halka açık şirketler gibi işlem yapmaya zorluyorlar.

Örneğin Orta Doğu'da aile şirketleri ve KİT'ler için şeffaflık konusunun arttırılması için artan bir ilgi mevcut. Mali uzmanlar, KİT'ler ile aile şirketlerinin ekonomi için kritik olduklarını gözlemliyorlar. Yine de bazı durumlarda, bu firmalar yeterli olmayan iç kontrol ve düzgün olmayan bir yönetim ile faaliyetlerini sürdürüyorlar.

Dubai Hawkamah Kurumsal Yönetim Enstitüsü baş ekonomisti ve yöneticisi Dr. Nasser Saidi durumu, "Halka açık firmalar ve aile şirketleri, kurumsal sektörün omurgasını oluşturuyor ve istihdamın büyük bir kısmını sağlıyorlar.

Aile şirketlerinin örgütlenmesi farklı şekiller alabilir:

- Tamamen kurucular veya onların aileleri tarafından sahip olunan ve yönetilenler
- Kurucunun ailesinin, imtiyazlı hak ve üst düzey yönetimde lider role sahip olduğu halka açık ya da özel firmalar
- Ailelerin halen belirgin bir nüfuza sahip oldukları firmalar

Eğer bölge işsizlik krizi ile baş etmeye çalışıyor ve istihdam yaratmaya çalışıyorsa, büyümesi gereken sektör bu sektördür" diye açıklıyor.

Aile şirketlerini anlamak

Aile Şirketi Enstitüsü Firması'nın 2010 küresel veri anketine göre, aile firmaları dünya çapında yıllık GSMH'nin yüzde 70 ile yüzde 90'lık bir bölümünü oluşturuyorlar.

Bu ticari işletmelerle ilgili haberler genelde güçlü, zengin – ve aşırı derecede gizli – ailelerin parçası olan büyük kişilikleri yansıtan dramatik haberler oluyor. Fakat gazeteciler açısından aile firmaları, şeffaflık eksikliği nedeniyle zorluk yaratıyor.

"Aile sahipliğinde" ve "aile kontrolünde" terimleri genel olarak birbirleriyle değişken olarak kullanılıyorlar. Fakat aile mülkiyetindeki firmalarda, aile üyeleri genelde çoğunluk hissedarlar olurken, aile-yönetimindeki firmalarda ise aile, azınlık hissedar olabiliyor, ama akrabalık bağlarıyla, yönetimdeki rolleriyle veya oy gücü sağlayan özel sınıf hisselerle, firmayı kontrol ediyor.

Bu firmalarda aşağıdakileri de kapsayan birçok menfaat var:

- Karar alma mekanizmasında uzun vadeli görüş
- Esneklik
- Gelecek nesiller için bir işletme inşa etme isteği
- Firmaya aile yönetimi taahhüdü

Öte yandan, aile firmalarının ortak zorlukları bulunuyor. Bu konular genelde, yeterince bağımsız olmayan bir yönetim kurulu, stratejik kararların aile üyeleri tarafından verilmesi ve bu kararların kurul tarafından üstünlük onaylanması, direktörler ile yönetimin sorumlulukları arasında belirsiz çizgilerin olmaması ve aile büyüdükçe ve olgunlaştıkça farklı fraksiyonlar arasındaki artan gerilimleri kapsar.

Oysa ki mühim konular şu şekildedir:

- **Profesyonel olmayan yönetim:** Aile üyeleri yönetim pozisyonlarında genelde uygun bir nitelik sahibi olmadan hizmet verirler.

- **Halefiyet konuları:** Ekonomist Dr. Joseph Fan, Asya pazarı üzerine yaptığı araştırmada, “Örnekteki firmalar, firma kurucusu idareyi bir sonraki nesle aktardıktan sonra beş yıl içerisinde, yaklaşık olarak yüzde 60 oranında değer kaybı yaşadılar” der. Aile şirketlerinin, gelişmekte olan pazarlar için önemi düşünüldüğünde, bu konu ekonomik gelişim için büyük zorluklar yaratıyor.

Birçok aile işletmesi, çıkarlarını koordine etmesi ve aile, yönetim kurulu ve üst yönetim arasında öncelikli bağlantıyı sağlaması için bir aile konseyi atamaktadır. Konsey ayrıca, yönetim kurulu üyeliği için adaylar önermekte ve aile istihdamı, tazminat ve pay sahipliği gibi hususlarda politika tasarlamaktadır.

Aile konseyi içerisinden kaynaklar çıkarmak da, gelişmeleri en üst noktadan takip etmek isteyen gazeteciler için kilit bir öneme sahiptir.



Aile şirketleri ve nasıl işledikleriyle ilgili daha fazla bilgi için, “IFC Aile İşletmeleri El Kitabı”na bakınız: <http://bit.ly/JNjkqO>

Yönetim kurulu üzerindeki aile nüfuzuna dikkat edin

Her zaman olduğu gibi, gazetecilerin yönetim kurullarında hem aile ile hem de bağımsız direktörler ile bağı olan kaynaklara gereksinimleri vardır.

Yönetim kurulu bağımsızlığı, Hindistan’ın Satyam Bilgisayar Sistemleri Ltd.’deki skandalın ertesinde konu olmuştur.

Aile işletmeleriyle ilgili sorulacak sorular:

- Aile, yönetim kurulu ve yönetim ile etkileşime geçmek için kendi yönetici organına sahip mi?
- Yönetim Kurulu, aileden olmayan direktörlere sahip mi? Bu direktörler gerçekten bağımsızlar mı yoksa bir şekilde yine aile ile bağlantılılar mı?
- Firmayı ailenin kaç kuşağı yönetti? Kuşak çatışması var mı?
- Firmanın, aile çıkar çatışmalarını izlemek ve çözmek için bir yolu var mı?
- Eşit olmayan oy hakları, aile üyelerine hissedar kararlarında orantısız bir rol veriyor mu?

Satyam yolsuzluğu, firmanın, Satyam’ın yönetim kurulu başkanı ve kurucusu Ramalinga Raju’nun oğulları tarafından yönetilen iki firmayı satın almak için 1.6 milyar dolar ödeme kararını verdiğinde ortaya çıkmıştı. Raju’nun ailesi Satyam’ı - erkek kardeşi CEO idi - sadece yüzde 8’lik bir hissedarlık payı ile yönetiyordu. Fakat ne zaman ki firma, aile sahipliğinde olan iki firmayı devasa bir fiyata satın almaya kalktı, o zaman hissedarlar ayaklandı ve hisseler oldukça büyük bir düşüş gördü. Yönetim kurulu bu durumda, satın alma kararını geri çevirdi.

Kamuya açık bir mektupta Raju, hesaplarla yıllardır oynadığını ve en son çeyrekte firmanın varlık olarak gösterdiği 1.04 milyar doların aslında var olmadığını kabul etmek zorunda kaldı. Sonunda firma, yolsuzluğu tasvir etmek için 2002’den 2008’e kadarki altı yıllık sonuçları yeniden bildirdi.

Peki, Raju bunca yıl yönetim kurulu, düzenleyiciler ve müfettişlerin gözü önünde yolsuzluğu devam ettirebilmeyi nasıl başarmıştı?

Gazeteciler, skandal patlamadan önce firma ile ilgili her şeyin doğru olmadığını farkına varmışlar mıydı? Bir BusinessWeek haberi, Satyam ile ilgili fark edilmeyen uyarı işaretlerini şu şekilde sıraladı:

- Yönetim kurulu, yönetici olmayan altı direktör bulunduruyordu, ama dördü akademisyen ve biri eski hükümet sözcüsü idi. Üyelerden sadece biri, bir teknoloji firmasında üst düzey yönetici olarak çalışmıştı.
- Firmanın, denetim komitesinde finans uzmanı yoktu.
- Satyam, CEO ve yönetim kurulu başkanlığı pozisyonlarını ayırmış olsa da, her iki pozisyon da, firmada büyük çıkarları olan ve halihazırda yönetimde söz sahibi olan iki erkek kardeş tarafından doldurulmuştu.

Aile firmalarının yapılarını inceleyin

“Piramit” yapısı, aile baskın firmalarda çok yaygın görülür. Yasal olarak bağımsız firmalar, aynı aile tarafından bir mülkiyet ilişkileri zinciri üzerinden kontrol edilirler. Kontrol sahibi olan hissedar - çoğunlukla bir firmanın oy haklarının en az yüzde 20’sine sahip olanlar - bir firmanın üzerindeki kontrollerini, en az bir diğer kayıtlı firmanın mülkiyeti üzerinden sağlarlar.

Böyle firmalar, yasal ve etik olarak işlem yapabilirler, ancak bu yapı, Çin İnternet firması Renren A.Ş., New York Menkul Kıymetler Borsası’nda 2001’de bir halka arz sunduğunda, ABD’li yatırımcıların temkinli yaklaşmalarına neden olmuştu.

Yatırımcı internet sitesi Mottley Fool'un işaret ettiği gibi, Renren hisselerini arz eden firma Keyman Adaları merkezli bir holding firmasıydı. Renren'i Çin'de işleten firma ise aslında, yüzde 99'u bir Çin vatandaşı olan Renren CEO'sunun eşine ait olan Pekin Qianxiang Tianchege Teknoloji Gelişim idi.

Bazı hisselerin oy hakkına sahip olduğu, bazılarının olmadığı bir çifte sınıf hisse yapısı da dışarıdan ortakların nüfuzunu kısıtladı. Bu, aile baskın firmalarda tipik olarak görülen bir durumdur.

Bunlar ve diğer uyarı işaretlerine rağmen, Renren (RENN) hisse başına 14 dolarla, 740 milyon dolar topladı.

Halka arzın başarısı, uyarı işaretlerinin dahi, yüksekte uçan bir firma bulduklarını düşünen yatırımcıları caydırmadığını işaret ediyor. Fakat kısa bir süre sonra, yatırımcıların Çinli firmalardaki muhasebe uygulamaları konusundaki endişeleri, diğer Çinli firmalar gibi Renren'i de olumsuz etkiledi ve hisse fiyatları 2012'de 4.05'e kadar düştü.

Tartışma halindeki aileler iyi haber çıkarır

Bazen aile içi kavgalar, bulvar gazetesi stilinde medya haberciliği üretirler. Örneğin Meksika'da Azcarraga ailesi ülkenin en büyük televizyon yayıncısı Grupo Televisa S.A.'yı üç kuşak boyunca kontrol etti. Gözlemcilerin, firmanın nasıl işlem yaptığı ve yönetim kurulu yapısını yakından incelemeye almaya başlamaları ancak, firmanın eski yönetim kurulu başkanının dul eşinin tutuklanması ve firmadaki çoğunluk payı iddiasından vazgeçmeye zorlanması ile gerçekleşti. Aile gerilimlerinin gün yüzüne çıkması için sıklıkla Grupo Televisa'daki gücü ele geçirme girişimi gibi büyük bir olayın tetiklemesiyle gerçekleşir.

Japonya merkezli uluslararası bir bira firması olan Kirin Holding, aile kontrolündeki Brezilyalı bir bira üreticisi olan Schincariol Participacoes e Representacoes SA'da çoğunluk hissesini satın almaya giriştiğinde, kendisini bir aile kavgasının ortasında buldu.

Kirin'in satın alma niyetinde olduğu Brezilyalı firmanın hisselerinin yaklaşık yüzde 50'si, Shincariol CEO'su ve onun erkek kardeşine ait olan bir firmaya aitti. Fakat Shincariol hisselerinin geri kalan yüzde 49'u aynı aileden kuzenler tarafından yönetilen bir firmaya aitti.

CEO ve erkek kardeşi satışa niyetliydiler ancak kuzenlerin itirazı üzerine mahkemeye gidildi. Japon ulusal gazetesi The Asahi Shimbun'da yer alan bir haber, firmanın İtalyan göçmeni kurucusu, firmanın mülkiyetini iki oğlu arasında bölüştürdüğü 1950'lere dayanan aile kavgasının detaylarını yayınladı.

Bira endüstrisinin içinde olanlar aile bölünmesinin genel bilinen bir konu olduğunu söylese de, belli ki Kirin böyle bir direniş beklemiyordu.



Gazetecilerin bu haberi nasıl ele aldıklarını görmek için, "Aile Kavgası, Kirin'in Brezilya'da Genişleme Planlarını Aksatıyor" makalesine bakınız: <http://bit.ly/lhYdK1>

Aile sırlarını ortaya çıkarmada maden niteliği taşıyan davalar

Davaları özenle ve sebat ederek okumak ve hakkında haber yapmak, aile firmaları üzerindeki örtüyü kaldırma konusunda gazetecilere yardımcı olmaktadır; çünkü bu anlaşmazlıklar, birçok prosedür ve belgelerinin kamuya açık olduğu mahkemelerde sonuçlanabilmektedir.

Hong Kong'un en büyük mülk geliştirmecisi olan ve Hong Kong'daki en zengin ailelerden birine ait Sun Hung Kai Mülkleri Ltd.'de (SHKP) 2008 yılında bulvar gazetesi niteliğindeki aile kavgası patlak verdiğinde durum tam da buydu.

Hikâye, firmanın yönetim kurulu başkanı ve CEO'su söylendiğine göre sevgilisini SHKP'nin yönetim kuruluna getirmeye çalıştığı zaman tetiklendi. Bu, CEO'nun iki küçük erkek kardeşinin bir yönetim kurulu darbesi yapmasına, CEO'yu yerinden etmesine ve onu 79 yaşındaki annesi ile değiştirmesine neden oldu.

Devamında gelen sayısız davaların arasında, yerinden edilen CEO'nun, bir mektupla kendisini manik depresif bir "yalancı" olmakla suçlayan kardeşlerine karşı açtığı tazminat davası da mevcuttu.

Bu tip aile mücadelelerinin sonuçları, hissedarlar için gayet ciddi olabilmektedir.

O dönemde gazeteciler, Asia Times Online'daki bir haberde, "Aile sadakati, aile kavgasına dönüşürse ne olur? SHKP örneğinde, firmanın pazar değeri, 7 günlük bir sürede 4.6 milyar dolar düştü" diye yazıyordu.

Haberi okumak için: <http://bit.ly/ILNhdw>

(Küçük kardeşler 2011'de annelerinin yerini alarak SHKP'nin eş yönetim kurulu başkanları oldular. Ağabeyleri idari görevi olmayan direktör olarak görevine devam etti.)



Ticari işletmelerin yüzde 70'inin aile mülkiyetinde olduğu Asya'da birçok baskın firma, kurucularının oldukça yaşlı kişiler olmasından dolayı şu an geçiş sürecindedir. Eğer aile anlaşmazlıkları, ticari işletmelere zarar verecek kararlara neden olursa, bu durum, ekonomilere daha geniş zararlara sebebiyet verebilir."

- Dr. Joseph Fan bir finans profesörü olup aynı zamanda da Hong Kong'daki Çin Üniversitesi'ne bağlı Ekonomi ve Finans Enstitüsü Eş Direktörüdür.

Halefiyet haberleri için tetikte olun

Aile-baskın firmalardaki halefiyet, özel dikkat gerektiren bir konudur. 2011 yılında yapılan uluslararası bir ankete göre bu tür ticari işletmelerin yüzde 27'si önümüzdeki 5 yıl içerisinde değişim beklediği ancak yüzde 47'sinin hali hazırda bir halefiyet planları olmadığını göstermektedir.

Eğer hali hazırda bir halefiyet planı yoksa, ani bir hastalık ya da aile firması CEO'sunun iş görememe hali büyük bir problem olabilir. Ağır basan konulardan biri aile içinde uygun bir aday olup olmadığı veya dışarıdan birisinin düşünülüp, düşünülmeceğidir.

PricewaterhouseCoopers tarafından 2011 yılında yapılan "Oyundaki Akraba" anketi, çalışmaya katılan ticari işletmelerin yüzde 38'inin, eğer CEO aniden ölürse, onun her hangi bir çocuğu veya başka bir akrabası kontrolü ele alacak yaşa gelmeden önce herhangi bir geçici yönetim atamadıklarını belirtmiştir. Yine de birçok uzmana göre bir firma, yönetimde harici bireylere de yer vermelidir.

Mumbai'daki Ernst & Young'dan Manesh Patel Financial Times gazetesine, "Genel olarak, aile yöneticileriyle karşılaştırılınca yönetimde daha fazla profesyonel olması, firmanın daha iyi yönetilmesi anlamına gelir" diyordu.

Kamu iktisadi teşekkülleri

Dünya çapında gazeteciler kendilerini özel ticari işletmelerin azınlıkta olduğu kamu iktisadi teşekkülleri veya devlet tarafından kontrol edilen girişimler hakkında haber yaparken bulurlar. Sadece işin içine politika girdiği için değil, aynı zamanda bu tür ticari işletmelerin genelde gizli bir yapıları olması ve mali kayıtları ile uygulamalarını halka açmak konusunda isteksiz olmaları nedenleriyle bu durum özellikle zorlu hale gelmektedir.

Hawkamah Enstitüsü'nden Dr. Saidi performansı düşük KİT'lerin, rekabete gereken değeri vermediğini ve büyümeyi engellediğini söylüyor. Çözümü şu şekilde açıklıyor: "Oyun alanını, özel sektör ile kaplamalı, KİT'lerin mülkiyet işlevini yeniden harekete geçirmeli, politik veya sosyal politikaları tasvir etmeye çalışmalı ve bunların ticari kararlarla karışmalarına mani olmalı ve şeffaflığı geliştirmeliyiz."

Kamu iktisadi teşekküllerinde haber kaynağı bulmak

Bir gazetecinin, KİT'ler için en iyi kaynakları genelde kamuya açıklanan belgeler değil; kuruluş içerisindeki bireyler, orta kademe yönetim çalışanları, yabancı yatırımcılar, rakipler, hükümet içerisindeki muhbirler,

Gazeteciler, KİT'lerdeki aşağıdakileri de kapsayan potansiyel problemlere karşı hazırlıklı olmalıdırlar:

- Yönetim kurulunda, hükümet tarafından atanmamış ve bir derece bağımsızlığı olan herhangi bir direktör var mı ya da tüm direktörler bir şekilde hali hazırda veya önceden hükümet ile bağlantılılar mı?
- Yönetim kurulu, hükümet politikalarını incelemeyi hemen onaylıyor mu?
- Firma üst düzey yöneticileri, endüstri sektöründe uzmanlar mı yoksa politik atamalar mı?
- Hükümet-firma ilişkileri nasıl yapılandırılmış?
- Yönetim kararlarında politik müdahale var mı? Örneğin, eğer işten çıkarmalar, tam istihdam politik hedefiyle çelişirse, hükümet müdahale eder mi?
- Hükümet, KİT'lerinin bulunduğu sektörde yerli ve yabancı rekabeti teşvik mi ediyor yoksa bu rekabeti etkili bir şekilde tikiyor mu?

muhafif parti liderleri, tedarikçiler veya müşterileri dahi olabilmektedir.

Bir serbest fon yöneticisi 2000 yılında gazetecilere, Rusya'nın devlet mülkiyetindeki petrol firması Gazprom'daki şaibeli uygulamalar hakkında tüyo vermişti. Hermitage Fonu yöneticisi Bill Browder, Rus hisse kayıt verilerini okuyarak Gazprom yöneticilerinin kurumsal varlıkları, kendilerinin arkadaşları ve akrabaları tarafınca kontrol edilen işletmelere kaydirdıklarını keşfetmiştir.

The Financial Times, BusinessWeek ve The New York Times'taki haberler, Gazprom'da CEO'nun yerinden edilmesini de kapsayan reformlara neden olmuştur. Browder gazetecilere tüyo vermek için mali bir teşvik aldığını dürüstçe kabul etmiştir. Usulsüzlükler ortaya çıkarıldıkça, firmadaki yatırımı 50 milyon dolardan 1.5 milyar dolara katlanmıştı.

Serbest fon yöneticisinin Gazprom'un karmaşık iç yapısını ve neler döndüğünü ortaya çıkaracak kadar zamanı, uzmanlığı ve kaynakları mevcuttu. Akabinde, bu bilgiyi, medya ilgisinin firma üzerinde uygulamalarını düzenlemek adına baskı yapacağını tahmin ederek seçilmiş gazetecilere aktardı.



Gazprom haberinin gelişimleri Pennsylvania Wharton Okulu Üniversitesi'ndeki Uluslararası Finans Araştırmaları için Weiss Merkezi sponsorluğundaki bir konferansta incelendi. Şu link üzerinden ulaşabilirsiniz:
<http://bit.ly/lhYdK1>

Hükümet torpillerini gözlemleyin

KİT'lerin operasyonlarında politika büyük bir rol oynamaktadır.

Örneğin kârı arttırmak ve maliyetleri azaltmak için bir firmanın en iyi uygulaması, çalışanları azaltmak ve fiyatları arttırmak olabilir. Fakat firma sahibi olan devlet, işsizliği arttıracak veya enflasyonu yükseltecek bu kararlara ve her hangi başka bir harekete karşı gelebilir. Düzenleyiciler, işyeri güvenlik ihlalleri üzerine gitmek-tense gözlerini başka yönle çevirebilirler.

Hükümet, bir firmada artık çoğunluk hissedarı olmasa bile veya doğrudan bir mülkiyet hissesini elinde bulundurmasa da, kurumsal ilişkilere karışabilir ve operasyonları olumsuz etkileyebilir.

Dünyanın en büyük demir madeni olan Brezilya'nın Vale S.A firması 1997'de özelleştirildi. Ama kamu sektörü emeklilik fonu yatırımları ile firma üzerinde gücü olan hükümet, firmada 2011 yılına değin baskın geldi ve firmanın CEO'su Roger Agnelli'yi diğer ülkelere ihracatı arttırma stratejisinden duyduğu rahatsızlık nedeniyle görevden uzaklaştırmak için baskı uyguladı.

2008 mali krizinden sonra istihdam yaratamamak ve koruyamamak ve yatırımları azaltmak ile suçlandığından politikacılar, Angelli'yi yıllarca eleştirdi. Angelli onların Brezilya'da çelik fabrikaları inşa etmek ve Çin gibi yabancı çelik üreticilerine demir ihraç etmeyi azaltmak konusundaki isteklerini göz ardı etti. Angelli nihayetinde firmayı, hükümetin desteklemediği bir yöne çektiği için bedel ödedi.

Aynı şekilde Rus yetkililerin, bir ortak teşebbüs olan TNK-BP Ltd. CEO'su Bob Dudley'den kurtuldukları sırada, Londra merkezli BP kamu şirketinin yüzde 50 hissesinin, firma üzerinde 2008 yılında yasa ve mevzuat baskısı kurduran Rus büyük iş adamlarının gücüne eş olmadığını gösterdi.

Dudley de dahil olmak üzere birçok Batılı yönetici TNK-BP'yi, ortak teşebbüs üzerindeki hükümet tarafın-dan desteklenen Rus hissedarlarının yasa ve mevzuat baskısından şikayet ederek terk ettiler. En sonunda, 2009'da bir anlaşma sağlandı, BP belirgin bir kontrol kaybederek yönetim kurulu üye sayısı 13'ten 6'ya indi ve yeni bir CEO atandı.

TNK-BP, yeniden oluşturulmuş bu yönetim kuruluna eski Almanya Şansölyesi Gerhard Schoeder'in de dahil olduğu bağımsız direktörlerin eklendiğini büyük bir övgüyle duyurdu. Ancak 2012'nin ilk dönemlerinde yapılan bir habere göre Schoeder ve diğer bağımsız direktörler TNK-BP, BP'yi yine bir başka Rus devlet enerji firması olan Rosnef ile bir yan anlaşma yapmaya teşebbüse kalkışması nedeniyle dava açmak için adım attığında istifa ettiler.

Vale ve TNK-BP'nin deneyimleri, devletin firma operasyonlarını nasıl etkilediğine, hatta yönetime nasıl müdahale ettiğine ve kendi yönlendirmelerine uymayan CEOları görevlerinden nasıl aldığına gazetecilerin neden dikkat etmeleri gerektiğini gözler önüne seriyor.

Politika, görünürde hükümet kontrolünden bağımsız olan firmalarda rol oynamaktadır. Bu durum, genelde sıkı bir şekilde düzenlenmiş ve politik takibe maruz kalan telekomünikasyon firmalarında sıklıkla geçerlidir. Güney Afrika'da sendikalı muhalifler, politikanın telekom firması Telkom'un, Afrika'nın en geniş operatörü Vodacom'daki çıkarlarının bir bölümünü İngiliz Vodafone'a satma kararında rol oynadığını ve ihale sürecinde yolsuzluk yapıldığını iddia etmişlerdi.

Gazeteci Lesley Stone'un Johannesburg Business Day'deki haberine göre letişim İşçileri Sendikası ve Güney Afrika İletişim Sendikası, Telkom'un dış kaynak kullanmayı da kapsayan birçok farklı kararını politik çalkantıya bağlamışlar ve firma üst düzey yöneticilerini, yeni politik liderlik herhangi bir değişiklik uygulamaya koymadan önce "geleceklerini teminat altına almaya" çalışmakla suçlamışlardı.

Gazeteciler için, sendikaların suçlamaları, politik müdahale istihdamı tehdit ettiği zamanlarda, doğrulukları ve adillikleri dikkatlice tartıldığı sürece, oldukça verimli kaynaklar olabilirler.

İyimser taraf

Bu durum, her devlet kontrolündeki firmanın kötü yönetildiği veya manipüle edildiği anlamına gelmiyor. Aksine birçoğu büyük gelir ve istihdam yaratıyorlar. The Economist'ın yükselen pazarın çok ulusluları üzerine özel bir sayısında yazdığı gibi dünyanın en büyük 10 petrol ve gaz firmalarının hepsi, gelirlerine göre ölçüldüklerinde, devlet mülkiyetinde oldukları ve devlet destekli firmaların Çin borsası pazarı değerinin yüzde 80'ini ve Rus borsasının yüzde 62'sini oluşturuyor.

Yazıyı okuyunuz: <http://econ.st/HGWktw>
Business Times of India, KİT'ler ile ilgili problemleri kabul etmekle birlikte Hindistan Petrol ve Çelik Kurumu ve Hindistan Devlet Bankası gibi birçok kurumun oldukça iyi performans gösterdiklerine odaklanmayı seçti.

The Business Times, bir zamanlar KİT'leri tipik olarak saran çok fazla sayıda çalışana ve düşük ölçek ekonomisine sahip ve düşen bir piyasayı ayarlama yetersizliği gibi problemler göstermiş olan Kolkata merkezli Hindistan Copper'a odaklanmıştır. Fakat gönüllü bir emeklilik politikası iş gücünün 26.000'den 6.000'e geri çekilmesine yardımcı olarak firmanın üretim yöntemlerini modernize etti ve borçlarını ödeyerek, the Business Times'ın başarı hikayelerinden biri haline geldi.

Haberin tamamı için: <http://bit.ly/IISYLF>

HABER ARAÇ KUTUSU

Ülkenizdeki birçok KİT'in direktör ve yöneticilerinin geçmişlerini, uzmanlıklarını ve – ticari ve kişisel – bağlantılarını inceleyin.

Birçok durumda, bu tür bilgiler firma tarafından halka açıklanmaz ve kamuyu aydınlatma raporlarında yer almazlar. Bu, kilit yetkililerin ticari işletme ihtiyaçlarını karşılayacak uzmanlığa sahip olup olmadıklarını ve onların hükümet veya diğer kilit oyuncularla nasıl bağlantılı olduklarını belirlemek adına, onların hakkındaki biyografik bilgileri bulmak için gazetecilerin daha fazla inceleme yapmaları gerektiği anlamına gelir.

Şeffaflık KİT'ler için temel bir sorun

Tipik olarak KİT'ler, işlemleri, mali durumları ve yönetim yapıları ile ilgili bilgiyi kamuya açmak konusunda borsaya kote şirketlerin gerisinde kalırlar. Kamuyu aydınlatma için temel standartlar, borsaya kote şirketlerin yaptıklarıyla aynı olmalıdır. Fakat genelde, KİT'lerin ülke ya da bölgesel borsalara bildirim yapılmış olsa da, bu tür yükümlülükler yerine getirilmemektedir. Firma, yıllık ve periyodik mali açıklamaları kayıtlı tutuyor mu? Bunlar denetimden geçiyor mu? Denetimi kim gerçekleştiriyor? Hissedarlar yeterince bilgilendiriliyor mu ve yıllık toplantılara dahil oluyorlar mı?



KİT'ler açısından şeffaflık ve kamuyu aydınlatma standartları üzerine derinlikli bir tartışma için Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü'nün (OECD) "Kamu İktisadi Kuruluşları'nda Kurumsal Yönetim Rehberi" sayfa 16'yı okuyunuz:
<http://bit.ly/IhYVXR>

Rus hükümet kontrolündeki petrol firması Transneft, devlet kontrolündeki bir firma işlemlerini kamu açıklamasına sunmayı reddettiği zaman hissedarların yüz yüze kalabilecekleri zorlukları göstermiştir. Bu, firma hissedarlara temettülerini 2003'ten 2009'a kadar yüzde 75 oranında kesmiş olsa da, hissedar aktivisti Alexey Navalny'nin, güya bağış olarak 2009'da 112 milyon dolar verdiğini keşfetmesini sağlamıştı. (Navalny'nin, firmayı hissedarlar adına nasıl takip ettiğiyle ilgili daha fazla bilgi için Bölüm 3'teki Muhabirin Not Defterine bakınız.)

Açtığı davalara rağmen Navalny, firmayı bağışlarının bir listesini sağlamaya zorlamayı halen başarabilmiş değil. Bağış katkıları, firmanın kazançlarından geliyor olsa da, Transneft bu bilgiyi "gizli" olarak nitelemişti.

KİT'lerdeki zayıf yönetimin sonuçlarının, geniş kapsamlı çıkarımları olabilir. Tipik olarak KİT'ler belirgin bir performans düşüklüğü gösterir ve böylece kamuyu menfaatlerden mahrum bırakırlar. Nihayetinde gazeteciler, firmanın sürdürülebilir bir işletmeye veya yoğunlukla hükümet sübvansiyonlarına bağımlı olup olmadıklarını sormalıdırlar.

KİT'lerin, minimum düzeyde bildirimlere uyguladığını kontrol etmek için gazeteciler, şu soruları sormalıdırlar:

- Firmanın internet sitesinde firma önceliklerini de kapsayan belirgin hedeflerle belirlenmiş net bir direktif mevcut mu?
- Firmaya sağlanmış ve düşük maliyetli borçlar gibi özel yardımları da kapsayan konular kamuya açık olarak detaylandırılmış mı?



GAZETECİNİN NOT DEFTERİ

The Financial Times'tan Kevin Brown, özellikle Asya'dakiler olmak üzere, aile firmalarındaki devir-teslim planlaması zorluklarını inceledi. Haberi, Endonezya'nın Bakrie ailesinden Hindistan'ın Tata ailesine ve Stanley Ho'nun

Macao kumar imparatorluğu iç mücadelelerine değin birçok örneği ele alıyordu. Bu çeşit bir haber, aile firmalarının baskın olduğu ülkeler için idealdir. Haberi bu link üzerinden okuyabilirsiniz: <http://on.ft.com/HxfCjX>

- Firmanın sağlamakla yükümlü olduğu özel mükellefiyetleri (hükümet yetkilileri için devlet hava yollarında ücretsiz seyahat gibi) var mı? Bu mükellefiyetler belirgin bir şekilde açıklanmış mı?
- Yönetim kurulu aday gösterme ve seçme süreci kamuya açıklanmış mı?
- Direktörler ile yönetimin geçmişi kamuya açık mı? Uzmanlıkları endüstri ile ilgili mi?

Hissedarlara nasıl davranıldığını gözlemleyin

Diğer tüm borsaya kote şirketler gibi, KİT'ler de hissedarlarına eşit bir şekilde davranmalıdır. Fakat bu genelde geçerli bir durum değildir ve KİT'ler ile ilgili son yıllarda yayınlanan birçok haber, azınlık hissedar haklarının ihlalini içeriyor.

KİT'ler tarafından azınlık hissedarlarını varlıklarından mahrum bırakmak için kullanılan yöntemlerden biri de, özellikle Rusya ve Doğu Avrupa'da özelleştirme zamanı sırasında kullanılan "hortumlama" yöntemidir. Bu kaynakların firmadan bireylere veya bu bireylere ait işletmelere transferini içerir ve varlıkları en düşük pazarlık fiyatından satmaktan garantileri pazar oranlarının çok altında borç vermeye değin her şeyi kapsar.

Hortumlama ayrıca, kontrol sahibi hissedarlar, azınlık pay değerlerinin etkisini azaltarak veya sadece azınlık hissedarlarına oy üstünlüğü sağlayarak bir firmadaki paylarını arttırdığı zaman da başarılabilir.

Bazı eski Sovyet ülkelerindeki özelleştirmeler halen haber olmaya devam ediyorlar: İsviçre federal savcısı kısa bir süre önce 6 Çek ve bir Belçikalı'yı kara para aklamakla ve 1999 yılında bir Çek maden firmasının kontrolünü ele geçirmeye olanak sağlamak için şirket naktini hortumlama gibi diğer suçlarla itham etti.

Yeni bir akademik araştırma, benzer türdeki hortumlama faaliyetlerinin şu an Çin firmalarında görüldüğü olasılığını ortaya attı.

Bu konuda araştırmacılar, bu tezgahın arkasında devletin değil, kontrol sahibi hissedarların ve maliklerin olduğu yönünde yorum yapmaktadır.



NELER ÖĞRENDİK

Test

1. Hortumlama nedir?

- A. İşleve bağlı olarak yönetim rollerinin ayrılması
- B. Kazançları, temettülerden ziyade firma faaliyetlerine yönlendirme
- C. Firma varlıklarını, hissedarları değerden mahrum bırakmak için transfer etmek

2. Aile baskın firmada "piramit" yapı şu anlama gelir:

- A. Kurucu, yönetim kurulu başkanıdır, diğer akrabalar ise üst düzey yönetimdedir
- B. Yönetim kurulunda aile baskın gelir
- C. Yasal olarak bağımsız bir grup firma, aynı aile tarafından kontrol edilir

3. Aile işletmelerinde yaygın çifte sınıf hisse yapısı:

- A. Hisselerin bir sınıfına özellikle oy hakkı konusunda daha fazla güç verir
- B. Bazı hissedarların, hisselerini ayrıcalıklı olarak satmalarına izin verir
- C. Sadece temettüleri ima eder

Cevaplar: 1. C, 2. C, 3. A

KAYNAKÇA Bölüm 4

Editörün notu: Bölüm 4'ün hazırlanması esnasında aşağıdaki kaynaklardan yararlanılmıştır. Web sitelerinin çoğu tüm okuyucular tarafından ziyaret edilebilmektedir. Wall Street Journal ve Financial Times gibi yayınlardaki makalelere erişim için üyelik işlemi gerekmektedir. New York Times her okuyucuya, her ay sınırlı sayıda arşivlenmiş materyale ulaşım imkânı sağlamaktadır.

MAKALELER VE YAYINLAR

Beverly Behan, "Hindistan'ın Satyam'ından Yönetim Dersleri," BusinessWeek, 16 Ocak, 2009.

<http://buswk.co/HMu6Po>

Kevin Brown, "Devir Teslim Sancıları Aile Planlamasını Mühim Hale Getiriyor," Financial Times, 11 Ekim, 2011.

<http://on.ft.com/HxfCjX>

Jason Corcoran ve Henry Meyer, "Transneft, Yüksek Temettüleri Öksüz ve Hastaları Yoksun Bıraktığını Söylüyor," Bloomberg, 19 Nisan 2011. <http://bloom.bg/HAYkpC>

Samnath Disgupta, "Elementlerinde Hindistan Bakır," India Times, 21 Ağustos, 2011. <http://bit.ly/IISYLF>

Nathaniel Parish Flannery, araştırma uzmanı, Uluslar Arası Yönetim Ölçümleme (GMI), "Tele-hikaye: Meksika'nın Televisa'sında Devam Eden Yönetim Mali Sorumluluk Konuları," Forbes, 9 Haziran, 2011. <http://onforbes.es/IOMgNe>

Owen Fletcher ve Dinny McMahon, "Çin Yatırımcıları Ürküttü," The Wall Street Journal, 1 Ekim, 2011.

<http://on.wsj.com/HE0cOQ>

Gaurav Ghose, "Kamu Aydınlatması Normlarını Genişletmek İçin Çağrı," Gulfnews.com, 29 Ekim, 2011. <http://bit.ly/ILOAch>

Emily Godson, "TNK-BP Direktörleri Dava Girişimi Nedeniyle İstifa Ettiler," The Telegraph, 14 Ocak, 2012. <http://tgr.ph/IITgID>

Samahtha Pearson, "Brezilya, Vale Üzerindeki Baskıyı Arttırıyor," Financial Times, 23 Mart, 2011. <http://on.ft.com/IITjOi>

Lesley Stones, "Güney Afrika: Telkom Yolsuzluk İddialarına Aldırmıyor," Business Day, 9 Aralık, 2008.

<http://bit.ly/HDSWOd>

Jonathan Wheatley, "Artık Resmi: Agnelli, Vale'den Ayrılacak," Financial Times, 1 Nisan, 2011. <http://on.ft.com/I9zSZR>

Jonathan Wheatley, "Metaller ve Maden: Hükümet Daha Fazla Kontrol Niyetinde," Financial Times, 4 Kasım, 2009.

<http://on.ft.com/HJ9mWI>

"Yükselen pazar çokulusluları: Devlet kapitalizminin yükselişi," The Economist, 19 Ocak, 2012. <http://econ.st/HGwktw>

"Global Veri Noktaları," Aile Firma Enstitüsü Şirketi, 2010. <http://bit.ly/HRCTyV>

"Kötü Basın Hakkında İyi Haber: Kurumsal Yönetim İçin Aşağılama Bedeli Ödüyor," 2007, Knowledge@Wharton.

<http://bit.ly/IGn8Nh>

"Renren, Çin'in Facebook'u, 740 Milyon Dolar Topladı..."

"Wired, 4 Mayıs, 2011. <http://bit.ly/HADyIb>

"İsviçre, Çek Kömür Madeni MUS Hortulama İddiası Üzerine İthamda Bulundu," Czechposition.com, 4 Ekim, 2011.

<http://bit.ly/HGoTKX>

"Çin'in Facebook'unu Satın Alacak Mısınız?" The Motley Fool, 28 Nisan, 2011. <http://bit.ly/IEIOIk>

KİTAPLAR VE ARAŞTIRMALAR

"Kurumsal Yönetim/ Kamu ve Özel Reformların Kesişme Noktası," 2009, Uluslar Arası Özel Girişim Merkezi (CIPE).

<http://bit.ly/JssrvA>

"Oyundaki Akraba," PwC Aile Ticari İşletmeleri Anketi, 2010-2011. <http://bit.ly/HGgZ4B>

"Kamu İktisadi Kuruluşları'nda Kurumsal Yönetim Rehberi, " İktisadi İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı'nın (OECD), 2005.

<http://bit.ly/IhYVXR>

"Sıcak Meseleler: Kurumsal Yönetim Trendleri – Biz İleri Bakarken Geri Bakmak," Haziran 2011. Deloitte Gelişim.

"Kurumlar-arası Borçlar Üzerinden Hortulama: Çin Deneyimi," Guohua Jiang, Charles M.C. Lee and Heng Yue, 2 Kasım, 2009.

Kurallara uyum: yönetmelik ve bildiriler

Son yirmi yılın şiddet seviyesi yüksek kurumsal yönetim skandalları, bilindik yolsuzluklar etrafında gelişmiştir.

Mevzuatta zorunlu kılınan finansal ve finansal olmayan bildirimlerdeki uygunsuzlukları bulabiliyor olmak, her araştırmacı ticari hayat gazetecisi için bir zorunluluktur. Bu, çoğu zaman basılmış belgeleri iyi okuyabilmek ve finansal bilgi ile teknik dili anlamayı bıkmadan denemek anlamına gelir.

Banka denetim Kurulu, sermaye piyasaları kuruluşları ve borsaalr yolsuzluğu ortaya çıkarmalı ve soruşturma açmalıdır. Fakat bu, her zaman gerçekleşmemektedir. ABD Tahvil ve Borsa Komisyonu (SEC), müfettişler tarafından soruşturma başlatılmadan çok önce Enron şirketi içine sızmıştı.

Son yirmi yıldır dünya çapında yaşanan büyük kurumsal sahtekarlıkların birçoğu düzenleyiciler, müfettişler, bankalar ile diğer finansal kurumların burnunun dibinde gerçekleşti ve direktörler ile hissedarlar hakkında hiçbir şey söylenmedi.

Bu durumdan nasıl sıyrıldılar?

Tarihin en büyük yolsuzluk skandalında – gerçi öncesindeki olaylardan sonra kesinlikle rakip olacaklar da vardır – Kore'nin Daewoo Grup yöneticileri, firmanın öz kaynaklarını şişirmek de dahil olmak üzere 15.3 milyar dolarlık bir yolsuzluk olayına teşebbüs etmek için, 1990'lı yılların sonlarında muhasebe manevralarını kullandılar. Bu olaya, bazılarının hapse girdiği ve büyük cezalar aldığı birçok firma yetkilisi de karışmıştır.

Firmanın kurucusu ve yönetim kurulu başkanı, bir takım ithamlarla suçlanmış, 10 yıla mahkum edilmiş ve büyük bir kısmını yurtdışına kaçırdığı 22 milyar doları ceza olarak iade etmeye zorlanmıştı.

Bu Rehber'de yer verilen birçok skandalda olduğu gibi, gazeteciler olaylar hakkında, öncesinde değil, ancak ertesinde haber yapmışlardır. Medyanın hedefi, uygunsuzluklar veya kuşku iddialar hakkında skandal patlamadan önce haber yaparak bu tür haberlerin önüne geçmektir. Bu, mümkün müdür?

Kore Devlet Başkanlığı ekonomi eski danışmanı Lee Dong Gull 2001'de olay hakkında BusinessWeek'e, "Daewoo'nun muhasebe kayıtlarını dikkatlice inceleyen herhangi biri, bu çaptaki bir usulsüzlüğü tespit edebilirdi" demiştir. (Belirgin muhasebe oyunlarının nasıl anlaşılacağı üzerine ipuçları için, Bölüm 6, "Hilekarlıkları" saptamak için tavsiyeler grafiklerine bakınız.)

Lee'ye göre bu tür yolsuzluklardan sorumlu tutulanlar, "yolsuzluğu görmezlikten gelen muhasebe şirketleri ve düzenleyici kurum yetkililerini" de kapsamalıdır.

Borsaların ve düzenleyici kurumların, bu tür manipülasyonları - esasen kamuyu aydınlatma ve bildirim yükümlülüklerini sıkı bir şekilde yürürlüğe sokarak - ortaya çıkarmaları gerekiyor. İş tabii ki bu şekilde yürümüyor ve bunun birçok sebebi var:

- Yükselen pazarlardaki birçok borsa ve uygulayıcıların gevşek kuralları ve sınırlı kaynakları mevcut veya bunlar, karmaşık yasaları ve düzenlemeleri idare etme konusunda kabiliyetli değil
- Uygulama çok zayıf veya mevcut değil
- Firma dahilindeki yöneticiler ve finans uzmanları, anlaşmaları saklama konusunda uzman haline geliyorlar
- Medya, finansal ve diğer kamu bildirimlerini okumak ve bunları haberleştirmek veya zamanında bildirim yapmayan ya da önemli bilgilere yer vermeyen firmalar hakkında haber yapmakta yeteri kadar özenli değil

Sermaye piyasası kurumları, yaptırımları sertleştirmeye zorlanıyorlar ve bu baskı bazı sonuçlar ortaya çıkarıyor. 2011 yılında Vietnam semaye piyasaları düzenleyicisi Tahvil Komisyonu (DTK), kamu aydınlatma gerekliliklerini başta finansal bildirimleri geç yaparak ihlal eden 14 halka açık şirketin ismini açıklamıştı.

DTK'nin bu sert duruşu, Ho Chi Minh Menkul Kıymetler Borsası'na kote olan Vien Dong Eczacılığın (DVD) ağır borç aracılığıyla gönülsüz iflase zorlandığını hissedarlardan ve düzenleyicilerden sakladığı ortaya çıkınca kışkırtılmıştı. Fakat muhalifler, uyarılar, cezalar ve ticaretten men uygulamalarının -

pazarda reform yapmak için yeteri kadar güçlü olmadıklarını savunuyor ve sadece suçlu firmaların kottan çıkarılmasıyla şeffaflık uygulamalarını geliştirebileceğini söylüyorlar.

Muhtemelen bir başarı hikayesinin en dikkat çeken örneği Brezilya'daki iyi yönetim yönergelerini gönüllü bir şekilde takip eden firmaların oluşturduğu Novo Mercado özel pazarıdır. 2000 yılında Brezilya menkul kıymetler borsası Bovespa tarafından kurulan piyasa, Brezilya'da kurumsal yönetim standartlarını yükseltmek ve diğer yükselen piyasalardaki borsalar için örnek teşkil etmekle anılıyor.

Novo Mercado kurulmadan önce hem yerli hem de yabancı yatırımcılar, Brezilyalı firmalara karşı temkinli- erdi ve halka arzlar oldukça azdı. Novo Mercado her ne kadar ağır bir başlangıç yapmış olsa da, şu an bildirim yapılmış 100'ün üzerinde firması var ve sıklıkla halka arzlara sahne oluyor.

Öyle ki, Brezilyalı bir yatırımcı ilişkileri derneği yöneticisi, Novo Mercado'nun ilham verdiği yönetim iyileşmelerini, ülkenin 2008-2009 dünya finansal krizinden çıkmaya yardımcı olmasıyla övüyor.



Novo Mercado'nun etkisi için okuyunuz:
<http://bit.ly/IFrv7o>

Novo Mercado'nun kökenleri hakkında daha fazla bilgi için okuyunuz: <http://bit.ly/HGhfRh>

Nereye bakmalı, neyi aramalı

İnceleme yaparken dikkate alınması gereken kilit alanlardan biri, özel bir ilişki tarafından bir araya getirilmiş iki taraf arasındaki bir ticari anlaşma veya sözleşmeyi içeren ilişkili taraf işlemleridir. Bu, büyük bir hissedar ile şirket arasında bir anlaşma veya, şirket ve üst düzey yönetimden birinin akrabası ya da bir direktör arasındaki anlaşma olabilir.

Dünya çapındaki birçok düzenleyici ve borsalar tarafından gerekli görülen temel belgeler, ABD Tahvil ve Borsa Komisyonu (SEC) tarafından gerekli görülen belgelerle benzer özellikler taşıyor.

Denetimden geçmemiş periyodik (genelde her çeyrek dönemde) finansal bildirimler (Form 10-Q). Şunları göz önünde bulundurun:

- Gelir, kazanç, harcamalar, nakit akışı, varlıklar ve pasif borçlarda ani değişimler. Değişime ne neden oluyor?
- Hisse satın alımları – Firma, hisse satın alımını artırdı mı azalttı mı? Neden?
- Hali hazırdaki yargılamalar – Muhtemel bir zarar için herhangi yeni bir dava ya da rezerve edilmiş nakit var mı? Eğer varsa, bu beklenmeyen zarar nereden doğuyor?
- Harcama planları – Ufukta görünen büyük satın alımlar var mı?
- B&A güncellemesi – Son zamanlarda olan birleşme ve alımların etkileri nedir? Gelirler ve kazançlardaki değişim için sağlam bir açıklama var mı?

Denetimden geçmiş yıllık finansal bildirimler (Form 10-K). Yukarıda listelenen maddelerin tamamı 10-K'da da yer almaktadır.

Hissedarların bilmesi gereken büyük olaylar da dahil (Form 8-K) güncel bilgiler şunları kapsar:

- Kilit bir yönetici veya yönetim kurulu üyesinin ayrılığı veya hastalanması
- Denetim şirketinde değişiklikler
- Büyük satın alımlar veya elden çıkarımlar
- Mali yılda değişim
- Firma hisseleri bildirimlerinin iptali
- Mevzuata ilişkin davalar
- İflas veya tasfiye

Yıllık vekaletname bildirim (Program 14A),

direktörlerin seçimi, yönetici tazminatları gibi hissedar oylaması gerektiren soruları açıklar

Kayıt bildirimleri, hisse teklifleri için yönergeleri de (Kamuya açılan yabancı özel firmalar için Form S-1 veya Form F-1) kapsar.

İçeriden varlıklar ve mali hareketler (Form 3, 4 ve 5), firmanın yöneticileri tarafından öncelikli borsa varlıkları, mülkiyet değişimleri ve satın alımlar veya satışları kapsar.

Her bir kayıt gerekliliği için ayrıntılı açıklama ve SEC'in ücretsiz EDGAR (Elektronik Veri Toplama, Analiz ve Bilgi Bulma) veri tabanındaki firma bildirimlerini bulmak için bakınız: <http://1.usa.gov/lvpgae> (Periyodik ve yıllık finansal bildirimlerdeki rakamların nasıl okunacağı ve yorumlanacağıyla ilgili daha detaylı bir tartışma için Bölüm 6'ya bakınız. Vekaletnameler açıklaması için Bölüm 3'e bakınız.)

İlişkili taraf işlemleri, sorunlu olmasa da firmalar bu hareketleri, satışları şişirmek veya maliyetleri düşürmek ve finansal bildirimlerinde daha yüksek kazançlar göstermek için kullanabilirler.



Borsaya kote şirketlerin, yıllık raporlarında bu tür ilişkileri kamuya açıklamaları gereklidir ve tüm firmalar, ilişkili taraf işlemlerini hissedarlara açıklamalıdır.

İlişkili taraf işlemleri sorunlu olmayabilir ama firmalar bu hareketleri, satışları şişirmek veya maliyetleri düşürmek ve finansal bildirimlerinde daha yüksek kazançlar göstermek için kullanabilirler. Bu tür mali hareketler ayrıca, fonlar veya varlıkları kamu mülkiyetindeki bir ticari işletmeden özel teşebbüs elindeki firmaları kontrol eden veya sahip olan içeriden kimselere transfer etmek için de kullanılabilir. ("Hor-tumlama" için Bölüm 4'e bakınız.)

Gazeteciler için uyarı işaretleri, yönetim kurulu üyelerinin tedarikçi olan diğer firmalar ile bağları, birbirleriyle iş yapan firmaların kilit pozisyonlardaki aile üyeleri ve ürün ve hizmetlerin orantısız derecede yüksek maliyetleridir.

Yönetim kurulu iç kavgaları, şüpheli ilişkili taraf işlemleri için de haber tüyosu olabilir. Bu durum, firmanın genel müdürünün, iki direktörü için fonları yurtdışındaki hesaplara aktarmak için bir dağıtım kanalı kurmak ile suçladığı Kenya'nın Bakır Motor Şirketi'nde (CMC) görülmüştü. Kenya Sermaye Piyasası Kurulu Başkanı suçlamaları basından öğrendiğini söylemiş ve yönetim kurulunun finansal durumunu bildirimlerde açıklamadığını kabul etmiştir.

CMC hisseleri, borsa işlemlerinden men edilirken, düzenleyici otorite eski bir yönetim kurulu üyesinin firmaya hizmetleri için fazla fiyat çıkardığı iddiası da dahil farklı birçok iç iddiaları sorgulamıştır. Nairobi'deki The Daily Nation'da yayınlanan CMC'nin durumu ve bunun yatırımcı güvenine yönelik etkilerine ilişkin bir analize göre bu tür çıkar çatışmaları yönetim kurulu savaşlarına neden olmuştur.

Olympus'taki yolsuzluğu ortaya çıkaran CEO

Japon kamera ve endoskop imalatçısı Olympus Şirketi, hızlı bir Halefiyet sürecinde iki tehlike işaretine imza attı; İngiliz şef yöneticisini aniden görevden aldıktan sonra ikinci çeyrek kazançları mali açıklamasını 2011 Kasım'ına erteledi. CEO, görmezden gelinebilecek değerleri olan firmalar için multi-milyon dolarlık ödemeleri de kapsayan geçmiş satın alımlar hakkında sorular yöneltti ve bu sorularını kamuya açıkladı. Yıllar boyunca devam eden anlaşmalar, yirmi yıl öncesine değin uzanan yatırım kayıplarını gizlemek için kullanılmıştı. Bu sahtekarlık ve örtbas eylemleri yayınlanan haberlere göre firmanın, yönetim kurulu başkanı, başkan ve iç müfettiş de dahil üst düzey yetkililerini de kapsıyordu.

Olympus'un satın aldığı firmalar üzerine daha derin soruşturma yapılması, şüpheleri çok önceden ortaya çıkarabilirdi. Akabinde, yönetim tarafından atanan bir kurulca yapılan soruşturma, firmaları satın almak için ödenen rakamların bazı durumlarda asıl satın alımların üç katından daha fazla olduğunu bulmuştur. Gerçi bu manevralar yıllarca fark edilmemişti.

Yönetim kurulu başkanı istifa ettikten ve satın alımları soruşturmak için özel bir panel atandıktan sonra, Tokyo Borsası (TSE), Olympus'a kamuyu daha fazla aydınlatması için baskı yaptı ve yatırımcı endişelerine gösterdiği yavaş tepki sonucunda hisse değerinde keskin bir düşüşe neden olmasını eleştirdi. Kottan çıkarmakla tehdit etti.

Gerçi bu tür hareketler, hissedarlar için hiç de iyi değildir. Asya Kurumsal Yönetim Derneği, TSE'ye Olympus'un "senet suistimali dolayısıyla borsadan atılmanın, en az sorumlu yöneticiler kadar hissedarları da cezalandıracağı için doğru bir ceza olmayacağı"ni savunarak kottan çıkarılmamasını istedi.

ACGA, birçok gelişmiş ülkedeki borsada, Olympus gibi bir firmanın "makul bir işletme için süregelen bir endişe olmaya devam ettiği" için kottan çıkarılmaya-çağını belirtti.

Haberin tamamı için: <http://bit.ly/HDSWOD>

HABER ARAÇ KUTUSU

Haber önerileri: Hangi hissenin ilgi çektiği veya düşmekte olduğu hakkında haberlerini ortaya çıkarmak için, etkili yatırımcılar tarafından yapılan hisse işlemlerini takip edin.

Örnek: Warren Buffet'ın Berkshire Hathaway'i gibi büyük yatırımcılar tarafından yapılan her hisse işlemi medya ilgisi çeker. Buffet uzun zamandır teknoloji hisselerini yatırım yapmıyor olsa da, gazeteciler 2011 sonbaharında IBM ve Intel'den hisse satın aldığı için altını çizdiler.

<http://aol.it/HEaj6c>

Şüpheli iddialar arayın

Gazeteciler, uygunsuzlukları ortaya çıkarmak için derin incelemeler yapabilir ve kağıt üzerindeki bildirimlerin ötesine geçebilirler.

Kanada'daki The Globe and Mail gazetecileri ve araştırma şirketi Muddy Waters 2011 yılının sonbaharında Çinli firma Sino-Forest Şirketini – Kanada'nın en büyük halka açık işlem gören kereste firması – Çin'in Yunnan Bölgesi'ndeki kereste varlıklarının boyutları ve değerlerini fazla göstermekle itham ettiler. (Gazetecilerin çelişkileri nasıl doğruladıklarına bir göz atmak için bu bölümdeki Muhabirin Not Defteri'ne bakınız.)

Sino-Forest iddiaları reddetti ama şüpheler ortaya atıldıktan sonra, Ontario Tahvil Komisyonu, firmayı gelirlerini yanlış göstermek ve kereste varlıklarını abartmakla suçladı. OSC, firmanın hisselerinde işlemleri geçici olarak durdurdu ve yönetim kurulu başkanı/CEO ve birçok firma direktöründen istifa etmelerini istedi. Olaya Kanada Kraliyet Atlı Polisi de dahil oldu ve yolsuzluk iddialarına yönelik bir soruşturma başlattı.



Denetçi görüşleri ile yatırım araştırma şirketleri arasında bazen yaşanan çatışmalar üzerine bir köşe yazısı için bakınız: <http://nyti.ms/HAEPZC>

Birçok ülkede "haber malzemesi" olan veya firmanın değeri üzerinde belirgin bir etkisi bulunan bilgiyi açıklamak konusundaki başarısızlık ceza gerektirir. Ayrıca, bu bildirimler zamanında gerçekleştirilmelidir. Aksi takdirde bu gazeteciler ve düzenleyiciler için bir uyarı işaretidir.

Gazeteciler, şirket kamuyu aydınlatma bildirimlerini takip ederek nasıl haberler bulabilirler? İşte bazı ipuçları:

1. Yönetmelik gerekliliklerine aşına olun

Sermaye piyasası kurulları ve borsaların, firmaların yasal olarak ve hissedarların çıkarlarını gözeterek çalışmalarını sağlamadaki rolü, mevzuat ve yaptırımın zayıf olmaya meyilli oldukları gelişmekte olan ekonomilerde özellikle önemlidir. Fakat bu tür yükümlülükler ve tabii ki de yaptırımlar farklılık gösterebilirler.

Gazeteciler halka açılma ve kottan çıkma düzenlemelerine aşına hale gelmelidirler ve daha sonra uygulamayı itina ile izlemelidirler. Bu, firmaların finansal bildirimlerini zamanında yapıp yapmadıkları gibi temel meselelere dikkat vermeyi de içerir. Halka açılma ve kottan çıkma, borsaların kendisi veya sermaye piyasası kurulları tarafından genelde internet sitelerinde yayınlanır.

Bildirim konusundaki ertelemeler bir şeylerin ters gittiğine delalettir. Malezyalı yük treni operatörü Transmile Grubu 2007'deki yıllık raporunda bildirimleri aylarca erteledi. Nihayet bildirim yaptıığında, firma 36.05 milyon dolarlık yeni bir zarar gösterdi. Geç gelen bildirim, firmanın 2004 ve 2005'te gelirlerini fazla gösterdiğini kamuya açıklamasını takip etti. Bu skandalın bir sonucu olarak Transmile'in denetim komitesindeki iki bağımsız direktör, firmanın Borsa Malezya'ya verdiği raporlarda yanlış yönlendiren beyanlar nedeniyle hapse mahkum edildi ve para cezası aldı.

Bildirim ertelemelerine bağlı olarak herhangi bir zarar ya da yanlış beyan olmasa da, bu tür ertelemeler firmanın finansal işlevlerinin yeterli kaynaklara sahip olmadıklarını ve yetersiz olduklarını işaret ediyor olabilir.

Bunun yanı sıra, yönetim ve uyum uygulamalarının düzenlemelere Uygun olarak iyileştirilmesi şirket itibarı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabilir. 2012'de derecelendirme kuruluşları Standard & Poor's (S&P) ve Renaissance Capital (RenCap), Nijerya bankacılık endüstrisindeki - özellikle risk yönetimi ve kurumsal yönetim alanlarında - iyileştirmelerin altını çizmiştir.

S&P bir açıklamasında, "Nijerya şimdi daha iyi kurumsal yönetime ve düzenleyici gözetime sahip daha az sayıda ama daha büyük bankalara sahip," demiştir. Takip ettikleri sektörlerdeki düzenlemeler hakkında bilgi sahibi olan gazeteciler, bu sektörler ister banka, emtia, imalat isterse de diğer alanlar olsun, düzenleyiciler tarafından yapılan basın açıklamalarında, ya da bu durumda olduğu gibi derecelendirme kuruluşlarının Lagos'taki This Day'de basılan raporlarında, önemli bir haber gelişmesini fark etmek konusunda iyi durumdadırlar.

Haberin tamamı için: <http://bit.ly/Hxh6Lg>



GAZETECİNİN NOT DEFTERİ

Bir firmanın kamu bildirimlerindeki gerçekliği araştırmak bazen sadece yazılı bildirimlerini tetkik etmekten ve rakamları incelemekten çok daha fazlasını gerektirir. 2011 yılının sonbaharında, Kanadalı The Global and Mail gazetecileri Çin'e yolculuk etti ve Kanada borsasına kote kereste devi Sino-Forest Şirketini araştırarak, sahada iki hafta geçirdi. Muddy Waters LLC'deki araştırmacılar firma hakkında önce uyarı işaretleri verdiler ve firmanın kereste varlıklarının değerini şişirerek bir yolsuzluğa girdiğini iddia ettiler.

Gazeteciler, Muddy Waters iddialarına dayanan haberi yayınlamak için Yunnan Bölgesinde yerel yönetim yetkilileri, ormanlık uzmanları, yerel ticari işletmelerin operatörleri ve araçları ile röportajlar yaparak iki hafta geçirdiler. Firma ise iddiaları reddetmeyi sürdürdü.

The Globe and Mail haberinin tamamı için:
<http://bit.ly/HAF1rW>

Düzenleyiciler ne yapabilir? Ülkenin yasama, yasal ve düzenleyici yapısına bağlı olarak:

- Firmanın, faaliyet lisansını geri çekebilirler
- Hisse işlemlerini durdurabilirler
- "İsmi açıklama ve utandırma" açıklamalarıyla firmayı tenkit edebilirler
- Finansal cezalar verebilirler
- Mahkeme hakemliği arayabilirler
- Firmanın varlıklarının dondurulması için mahkemeye başvurabilirler
- Direktörlere karşı tenkit, ceza, kovuşturma ve mahkeme hakimliği arayabilirler

2. İçeridekilerin hisse işlemlerine dikkat verin

Bazıları "içeriden öğrenilenler ticareti" terimini yasadışı faaliyet ile ilişkilendiriyorlar ancak firma yöneticileri ve yönetim kurulu üyeleri, firmada kamu bildirimlerine uyarak ve firmanın kendi iç ticaret politikalarına tam uyum göstererek hisse satın alabilir ve satabilirler.

Herhangi bir içeriden kimse açıısından arkadaşlara ya da akrabalara sözde "malzeme haberi" ve hisselerde keskin artış ile düşüşlere neden olacak tüyosu vermek de dahil herhangi bir hisse ticari amaçla kamuya mal olmamış bilgi – özel malumat – kullanmak yasadışıdır.

Birçok borsada, şirket içindeki kimseler – yönetim ve direktörler ile birlikte bir firma içerisinde ciddi çıkarı olan herhangi bir birey de dahil – firmanın hisselerine dahil varlıklarını ve mali hareketlerini bildirmelidir.

İçeriden öğrenilenler listesindeki kişiler sadece firmanın üst düzey yönetimi ya da direktörleri değil, aynı zamanda kamuya mal olmamış içeriden bilgiye erişimi olan araçlar,

arkadaşlar, aileden hissedarlar ve danışmanları da kapsayabilir.

İçeriden kimseler tarafından yapılan hisse işlemleri için bu tür kamu bildirim gereklilikleri borsaya göre oldukça farklılık gösterebilir ve yükselen pazarlarda asgari düzeyde olabilirler. Ancak bu tip kamu bildirimlerinin gerekli olduğu yerlerde gazeteciler, her işlemin gidişatını, mülkiyet değişimlerini ve işlem alışkanlıklarını takip etmelidir. Bu durumlar, büyük firmalardaki direktörler ve yöneticiler tarafından yapılan işlemler hakkında aylık düzenli haber yapmaya değerlidir.

Bugüne değin işlem usulsüzlüğü nedeniyle verilen en büyük ceza, bir zamanlar dünyanın en büyük serbest fonlarından biri olan Galleon Grubu yöneticisi Raj Rajaratnam'a kesilmiştir. 2011 yılında O, 50 milyon dolarlık bir kârı toplamak amacıyla firma içerisinden birisi tarafından verilen bilgiyi ticaret için kullandığı gerekçesiyle bugüne değin verilen en katı hapis cezasına – 11 yıl – ve 10 milyon dolar cezaya çarptırılmıştır. Daha sonrasında SEC, Rajaratnam'ın para cezasını içeriden öğrenilenler ticareti için verilmiş en büyük para cezası olan 92.8 milyon dolar olarak belirlemiştir.

Bazen cezai işlem gerektirmese de, içeriden öğrenilenler listesindeki kişilerin hisse satın alma veya satma konusundaki kararları hissedarlara ve olası yatırımcılara sinyal vermekle birlikte haber değeri olan bilgiler verir.

Medya 3 Kasım 2011 tarihinde Google kurucu ortaklarından ve direktörlerinden Sergey Brin'in yaklaşık 48.4 milyon dolara denk gelen 83,334 Google hissesini sattığını duyurmuştu. Bu, Brin ve diğer kurucu ortak Larry Page tarafından varlıklarından bazılarını zaman içerisinde elden çıkarabilmek ve firmanın çoğunluk kontrolünden vazgeçmek amacıyla yapılan planlı bir stratejiydi. Bu durumun anlatıldığı içeriden öğrenilenler işlemleri sayfası için: <http://yhoo.it/L0IC8P>

Örneğin, etkili Taylandlı bir aile ülkedeki lider telekomünikasyon firması Shin Şirketindeki arda kalan hisselerinin yüzde 49.6'sını 2006 yılında yeni bir telekomünikasyon yasası yürürlüğe girdikten üç gün sonra sattı. Aile, anlaşmadan yaklaşık 1.88 milyar dolar gelir elde etti. Kesinlikle, diğer yatırımcılar ve hissedarlar da bu tür bir bilgiye sahip olmayı yeğlerlerdi.



İçeriden öğrenilenler listesindeki kişilerin faaliyetlerini takip etme hakkında daha fazla bilgi için: <http://bit.ly/ISulrE>

3. Hisse manipülasyonu için tetikte olun

Gazeteciler için hisse manipülasyonunu fark etmek, eğer hisse satın almalarında ve fiyat iniş-çıkışlarındaki olağan dışı değişiklikleri fark eden düzenleyiciler, aracılar veya uzmanlardan tüyo almadıkları takdirde oldukça zordur. Gazetecilerin, olumsuz haber yaparak hisse fiyatlarını etkiledikleri yönünde firmalar tarafından suçlandıkları durumlar olmuştur ancak haberin doğru ve temeli sağlam olduğu sürece gazeteciler, haberlerinin hisse fiyatları üzerindeki etkisiyle ilgili olarak hiçbir sorumluluk taşımazlar.

Bir hisse manipülasyonu meselesi, Güney Kore'de Şubat 2012'de eski bir hükümet yetkilisinin Güney Koreli bir geliştirici olan CNK International'ın Kamerun'daki bir elmas madeni projesi operasyonlarında hile yapmakla suçlandığı bir soruşturmaya neden olmuştur.

Maden firmasına danışman olarak hizmet veren eski dışişleri bakan yardımcısı bir basın açıklaması yaparak, CNK'nın, Kamerun'da yaklaşık 420 milyon karatlık maden çıkarmak için bir proje aldığını iddia etti.

Dış İşleri Bakanlığı da, firmanın hisse fiyatlarında ani ve keskin bir artışa neden olan kendi basın açıklamasını yaptı. Eski Bakan Cho Jung-pyo iddia edildiğine göre bu durumdan 1 milyon dolardan fazla para kazandı. Savcılar, diğer hükümet yetkililerinin de tezgahta yer almış olabileceklerini belirtti.

4. Denetim raporlarını inceleyin

Bu Rehber'de bahsedilen kurumsal skandalların neredeyse tamamında, denetim şirketleri, yolsuzluğu ortaya çıkarmak konusundaki başarısızlıkları nedeniyle eleştirildiler ve hatta bazıları cezai işlem gördü. Bir denetçinin temel rolü, finansal raporların muhasebe kuralları ve prensiplerine uygun olarak hazırlanıp hazırlanmadıklarını belirlemektir. Denetçiler çalışmalarında sadece firma tarafından sağlanan bilgiye bağlı olduklarının altını çiziyorlar. Onların görüşleri, firmanın muhasebe kuralları ve prensiplerine uyup uymadığını ifade etmekle sınırlı.

ABD'deki Enron mali hareketlerinin tamamında imzası olan ve firmadan büyük miktarda ücretler alan Arthur Andersen, denetim raporlarında herhangi bir suistimalden hüküm giymese de nihayetinde bu tür başarısızlıklar ve ABD Adalet Bakanlığı'nca hazırlanan iddianame ile yok edildi. İtalya'da iflas etmiş olan Parmalat SpA'nın Grant Thornton ve Deloitte Touche Tohmatsu müfettişlerinin şöhretine, firmanın günlük muhasebe kayıtlarındaki yolsuzluğu bulamamak ile gölge düştü. Sonunda hissedarlarla anlaşabilmek için 15 milyon dolar ödemeyi kabul ettiler.

Yıllık raporlar ve finansal tablolar hakkında haber yapan gazetecilerin birbirinden farklı tipte birçok denetim görüşü anlamaları gerekir.

Denetçi raporunda, bağımsız denetim şirketi, firmanın finansal tablolarına yönelik tarafsız görüşünü ifade eder. Denetçi görüşü, "maddi" anlamda yanlış beyanlarının bulunmadığı konusunda "makul teminatlar" sağlar ama bunun garantisi yoktur.

Vasıfsız Görüş – Finansal tablolarda bir şüphe yok
Vasıflı Görüş – Denetçi belirgin güncel-dönem muhasebesi uygulamalarına istisna yapabilir veya potansiyel bir maddi belirsizlik sonucunu anlayamayabilir.

Görüşün Tekzibi – Denetçi, yeterli kanıt ele geçirebilmek için yeterli bilgiye sahip değildir ve finansal tablolar konusunda bir görüş belirtebilir.

Ters Görüş – Denetçi, finansal tabloların, finansal durumu ve finansal durumdaki değişiklikleri ve işlemlerin sonuçlarını

ortaya koymadığına dair genel olarak kabul gören muhasebe prensipleri mutabakatıyla hükmedebilir. Gazetecilerin, bir denetim raporunun parçası olabilecek "meselenin ehemmiyeti" adlı bir başka paragraf için de tetikte olmalıdırlar. Bu bölümler denetçi tarafından, okuyucunun dikkatini direktörler raporundaki belli hususlara çekmek için kullanılır ve bazı uzmanların görüşüne göre gün geçtikçe daha yaygın bir hale gelmektedir. Meselenin ehemmiyeti açıklamaları tipik olarak firmanın "süren bir endişeye" karşı hayatta kalma becerisi hakkında belirsizlik olduğu zaman yazılır. "Süregelen endişe," firmanın ticari hayatta ileriki dönemlerde devam edeceğine ilişkin makul beklentilerin olduğu ve firmanın bu dönemde borçlarını ödeyebilme konusunda belirgin şüpheler olmadığı anlamına gelir.

Aslında, Dört Büyükler muhasebe firmalarının tamamının bazı müşterileri cezai davalarda yer aldılar. PricewaterhouseCooper'ın iki ortağı, Hindistan'daki Satyam Bilgisayar Sistemleri Ltd.'deki yolsuzlukla bağlantılı olarak suçlandılar. KPMG, SEC tarafından Xerox Şirketinin hesapları manipüle etmesine izin vermekle suçlandı. KPMG, 2005'te suistimal ettiğini kabul etmeyerek anlaşmaya gitti. Bir firmanın denetçileri ve onların denetimleri hakkında gazetecilerin sorması gereken sorular şunlardır:

- Dışarıdan gelen denetçi vasıflı, güvenilir, bağımsız mı ve düzenleyici veya yasal problemlerden uzak mı?
- Denetçilerin görüşlerindeki kısıtlamalar neler?
- Finansal tabloları doğrulamak ve denetlemek için hangi süreçler kullanıldı?
- Denetim şirketinin, denetim hizmetleri dışında firma ile ne tür bir ticari ilişkisi var? Herhangi bir çıkar çatışması var mı?
- Denetim ekibi, müşterinin ticari işletmesi konusunda bilgi sahibi mi?
- Yönetim, denetçilerle işbirliği yaptı mı?

Kurumsal skandallar genelde daha sert yönetmelik ve yürürlükler üretir. Enron ve WorldCom fiyaskolarından sonra, 2002 Sarbanes-Oxley Yasası, denetimler, denetim şirketleri, denetim komiteleri ve bilanço dışı mali hareketler için kamu bildirisi gereklilikleri ve birçok yeni kuralları içeriyordu. Yeni yasa ayrıca, yönetim kurulu başkanlarını, CEO'ları ve CFO'ları, finansal raporlardan kişisel olarak sorumlu tuttu ve onları, denetçinin gözetimi konusunda daha ihtiyatlı olmaya mecbur kıldı.

5. Finans dünyasında birden fazla kaynak geliştirin

Serbest fon yöneticileri, açıktan satış yapanlar, uzmanlar ve araştırmacılar, gazeteciler için değerli kaynaklar olabilirler; çünkü firmanın finansal ve finansal olmayan bilgilerine derinlemesine inerler ve müşterileri için kafi genişlikte ihtiyat gösterirler.



NELER ÖĞRENDİK

Test

1. Aşağıdakilerden sadece bir finansal bildirim denetimden geçmelidir. Bu hangisidir?

- A. Periyodik kazanç beyanı
- B. Yıllık finansal beyan
- C. Vekaletname

2. Denetçi, bir firmanın finansal beyanına ne zaman "vasıfsız" görüşü verirse, bu şu anlama gelir:

- A. Müfettiş, beyanları desteklememiştir
- B. Müfettişin, raporların, firmanın finansal durumunu doğru bir şekilde yansıttığına ilişkin makul teminatları vardır
- C. Müfettiş, bir karara varmayı reddeder

3. İçeriden öğrenilenler ticareti eğer aşağıdakilerden hangisi varsa yasadışıdır?

- A. Hisselerin sayısı, bir yatırımcının varlıklarının yüzde 10'unu aşılıyor ise
- B. Yatırımcının, firma ve işlemleri hakkında bilgisi olan içeriden bir kaynaktan alınmış gizli, önemli ve kamuya mal olmamış bir bilgisi mevcut ise
- C. Alıcı ya da satıcı, firma içerisinden bir kimseyle bağlantılı ise

Cevaplar: 1. B, 2. B, 3. B

2011 yılı boyunca Muddy Waters LLC, açığa satış araştırma şirketi, ABD'de halka açık Çinli firmaları, iddiaya göre varlıkları ve gelirleri yüksek gösterdikleri için eleştirdi. (Gazetecilere bir uyarı: Birçok durumda, firmaların kendisi tarafından yapılan iç soruşturmalar, bu iddialarla ihtilaf halindedir.)

Fakat Muddy Waters, Dört Büyük muhasebe şirketini - PricewaterhouseCoopers, Deloitte Touche Tohmatsu, KPMG ve Ernst & Young - Çinli firmalara yönelik zayıf gözetim nedeniyle suçlamaya devam etti.

Bir firmanın endüstrisindeki veya sektöründeki düzenleyiciler de iyi kaynaklar olabilirler.

(Gazeteciler açısından potansiyel kaynaklar konusunda hakkında daha fazla bilgi için Bölüm 7'ye bakınız.)

KAYNAKLAR Bölüm 5

Editörün notu: Bölüm 5'ün hazırlanması esnasında aşağıdaki kaynaklardan yararlanılmıştır. Web sitelerinin çoğu tüm okuyucular tarafından ziyaret edilebilmektedir. Wall Street Journal ve Financial Times gibi yayınlardaki makalelere erişim için üyelik işlemi gerekmektedir. New York Times her okuyucuya, her ay sınırlı sayıda arşivlenmiş materyale ulaşım imkânı sağlamaktadır.

MAKALELER VE YAYINLAR

Jamie Allen, "Asya'da Kurumsal Yönetim Hataları: Direktörler ve Kurumsal Konsül Risk Yönetmeye Nasıl Yardımcı Olabilir," Asya Kurumsal Yönetim Derneği (ACGA) sunumu, Mayıs 6, 2009. <http://bit.ly/lidfPV>

Catherine Belton ve Neil Buckley, "Rusya'nın Bankaları: Tali Zarar," Financial Times, Eylül 22, 2011. <http://on.ft.com/INw0Pe>

Joseph Bonyo, "Kenya: Yönetim Kurulu Savaşları CMA'nın Yumuşak Karnını Ortaya Çıkarı," Daily Nation, Nairobi, 19 Eylül, 2011. <http://bit.ly/HDSW0d>

Obinna Chima, "Nijerya: S&P – Bankalar Finansal Yönetimde Şimdi Daha İyiler," 1 Mart, 2012. This Day, Lagos, Nijerya. <http://bit.ly/Hxh6Lg>

Hans Christianson ve Alissa Koldertsova, "Kurumsal Yönetimde Menkul Kıymetler Borsalarının Rolü," Finansal Piyasa Trendleri, OECD 2008. <http://bit.ly/lvwX07>

Steve Eder ve Amy Or, "Müdür Green Mountain'a Patladı," The Wall Street Journal, 18 Ekim, 2011. <http://on.wsj.com/IFBj18>

Nathaniel Parish Flannery, araştırmacı, Uluslar Arası Yönetim Ölçütleri (GMI), "Yabancı Bildirimli Firmalarda Yeni Gelişmeler: Yönetim Sorunları ve Risk," 26 Ağustos, 2011 <http://onforbes.com/HH3App>

Moon Ilwahn, "Kim'in Daewoo Sıralamasından Düşüşü," BusinessWeek, 19 Şubat, 2001. <http://buswk.co/HDXVCV>

Kana Inağaki, "Olympus Üzerindeki TSE Baskısı Artıyor," The Wall Street Journal, 31 Ekim, 2001. <http://on.wsj.com/lvxnDx>

Peter Lattman, "Rajaratnam'ın 92.8 Milyon Dolar Ceza Vermesi İstendi," The New York Times, 8 Kasım, 2011. <http://nyti.ms/HH3JZG>

Dinny McMahon, "Bir İmza Çin Teftişlerini Güçlendirebilir Mi?" Wall Street Journal, 22 Ekim, 2011. <http://on.wsj.com/HPnLCO>

Mark MacKinnon ve Andy Hoffman, "Kilit Ortaklar Sino-Forest İddiaları Üzerine Şüphe Düşürdü," Globe and Mail, Haziran 18, 2011. <http://bit.ly/HAF1rW>

Duncan Mavin ve Ken Brown, "Zordaki Sino-Forest, Muddy Waters ile Kavgada Karşılık Verdi," The Wall Street Journal, Kasım 16, 2011. <http://on.wsj.com/HDYaOq>

Rick Aristotle Munariz, "Warren Buffet'in Satın Aldığı 5 Yeni Hisse," The Motley Fool, Kasım 18, 2011. <http://aol.it/HEaj6c>

Floyd Norris, "Başlı Belada Teftiş Görüşleri," The New York Times, Haziran 8, 2011. <http://nyti.ms/HRM52T>

Kate O'Keeffe, "Hong Kong Yöneticisi İçeriden Anlaşma Nedeniyle Suçladı," The Wall Street Journal, 26 Ağustos, 2011. <http://on.wsj.com/HH41js>

Chris Roush, "Firmaları Takip Etmek İçin SEC Bildirimleri Nasıl Kullanılır," Harvard Shorenstein Merkezi ve Carnegie-Knight, 17 Mart, 2011. <http://bit.ly/IEU0oo>

Neil Stewart, "Brezilyalı Firmalar Novo Mercado'da Çiçek Açıyorlar," Inside Investor Relations, 1 Mart, 2010. <http://bit.ly/lvzXth>

"Firma Hesaplarında Meselenin Ehemmiyeti Paragrafları," accountingweb.co.uk, Haziran 5, 2009. <http://bit.ly/HRLnpB>

"Savcılar Dış İşleri Eski Bakan Yardımcısını Borsa Manipülasyonu Skandalında İfadeye Çağırıyor," Yonhap News, 28 Şubat, 2012. <http://bit.ly/HGKv8m>

Shincorp Anlaşması, Ekim 18, 2006. <http://bit.ly/HDZctB>

"Yatırımcılar İçeriden İşlemlerden Ne Öğrenebilirler," Investopedia, Kasım 10, 2011. <http://bit.ly/ISulrE>

"Google Kurucu Ortağı Hisse Satacak," BBC News, 24 Ocak, 2010. <http://bbc.in/HGwklT>

"48.4 Milyon Google Şirketi (GOOG hissesi) Sergey Brin Tarafından Satıldı," Marketbrief.com, 3 Kasım, 2011. <http://bit.ly/HJfJJK>

"Raj Rajaratnam – Galleon Grup Kurucusu İçeriden İşlemler Davasında Hüküm Giydi," The New York Times, 26 Ekim, 2011. <http://nyti.ms/HPpR5x>

"Şeffaflık Zamanı: Ortadoğu'da Kurumsal Yönetimi İyileştirmek Ne Gerektirecek?" knowledge@wharton, Wharton Okulu, Pennsylvania Üniversitesi, 11 Mart, 2009. <http://bit.ly/HRNEOP>

Rakamların arkasındaki haberi bulmak

Çoğu muhasebe uzmanı olmayan ve bu konuda az tecrübesi olan gazeteciler, firma yöneticilerinin yalan ve hilelerini açığa çıkarmak bir yana dursun, karmaşık hesaplama hilelerini nasıl belirleyebilirler?

Bir muhasebe dersi almaktansa, muhabirler kendilerini firma finansal raporlarında kullanılan terminolojiyle eğitebilir ve rakamları yorumlamayı öğrenebilirler.

- Bir takım kitaplar da dahil (bkz. Seçili Kaynaklar, ek) çeşitli eğitim araçları gazetecilere bilgi birikimlerini geliştirmeleri açısından yardımcı olabilir. Finansal internet sitelerinde ücretsiz öğretici ve makaleler bulunmaktadır; bu bölümdeki linklere ve bölüm sonundaki Kaynaklara göz atınız.
- Arizona Eyalet Üniversitesi Donald W. Reynolds İş Dünyası Gazeteciliği Merkezi'nden, özellikle iş dünyası gazetecileri için oluşturulmuş, mali tabloları okuma üzerine ücretsiz bir öz-yönetimli derse ulaşılabilir: <http://bit.ly/HRN1xk>
- Bir diğer kaynak olan, Birleşik Devletler Denetim Kalitesi Merkezi'nin Ekim 2010'da çıkardığı "Mali Raporlama Hilelerini Engelleme ve Belirleme – Eylem Platformu"na da şu adresten ulaşabilirsiniz: <http://thecaq.org>

İşinize yarayacak diğer öneriler:

1. İnternette işe başlayın

Firmanın kendi internet sitesine bakın; firmanın kayıtlı olduğu borsayı kontrol edin; sektörle ilgili bloglara ve analistlerin sitelerine göz atın. Düzenleme kurullarının internet sitelerini ziyaret edin ve düzenli olarak kontrol edin.

İnternetteki bilgiler şu içeriklere sahiptir:

- Gelir, kazanç ve hisse hareketleri gibi mali istatistikler de dahil firma hakkındaki kilit istatistikler
- Halka açık bir şirketin finansal açıklama durumları
- Firmanın sektördeki rakipleri hakkında özet bilgi

- Firma, stratejisi ve hisse fiyatının görünümü hakkında analistlerin fikirlerinin özetleri. Bunların bazıları ücretsiz değildir.
- Firmanın büyük hissedarları, yetkili hissedarları ve üst yetkililerin maaşları hakkında bilgiler
- Güncel olaylar hakkında basın bültenleri de dahil firma hakkında güncel haberler ve bilgiler
- Firma hakkında bilgileri içeren finansal bloglar
- Firmanın, tarihçesi, stratejisi ve önemli olaylarını da içeren bir profili

2. Mali tabloları inceleyin

Mali tablolar ana hatlarıyla şunlardan oluşur:

- Bilanço
- Gelir tablosu
- Nakit akışı tablosu
- Özkaynaklar tablosu
- Bilanço notları

Bilanço: Bilanço genellikle firmanın mali tablosunun belirli bir zamandaki – genellikle firmanın mali yılının son günü - "anlık fotoğrafı" olarak nitelendirilir. Firmanın mali tablolarının kilit parçalarından birisidir ve firmanın işlem yapabilmesi ve açık hesaplarını görebilmesi için elinde bulunan varlıkları gösterir.

Bilanço varlıklar (firmanın sahip oldukları) ve pasifler (firmanın borçlu oldukları) arasındaki ilişkiyi gösterir.

Yurt dışında kurulmuş firmalar hakkında nasıl araştırma yapacağınızı biliyor musunuz?

Araştırmacı Panosu'na danışın, bu, araştırmacı gazeteciler için kaynaklara erişmek, bilgi paylaşmak ve ticaretin yeni numaralarını öğrenmek adına kurulmuş web tabanlı bir platformdur. Teknik destek, Uluslararası Gazeteciler Merkezi tarafından sağlanmaktadır. <http://www.datatracker.org/>

Geriye kalan ise “öz sermaye” ya da “defter değeri” olarak da bilinen öz kaynaklardır. Bu, hisse sermayesiyle dağıtılmayan kazançların toplamından hazine bonolarının çıkartılmasına eşittir. Finansal eğitim internet sitesi Investopedia, öz kaynakları, firmanın adi ve imtiyazlı hisse senetleriyle finanse edildiği miktar olarak tanımlamaktadır.

Formülle belirtilecek olursa:

$$\begin{aligned} \text{Öz kaynaklar} = \\ \text{Toplam Varlıklar} - \text{Toplam Borçlar} \\ \text{VEYA} \\ \text{Öz kaynaklar} = \end{aligned}$$

Hisse Sermayesi + Dağıtılmayan Kazançlar – Hazine Bonoları

Cari borçlar ödenecek hesapları, kısa vadeli borçları ve diğer kalemlerle birlikte uzun vadeli borçların cari bölümünü kapsar. Cari olmayan borçlar ise ödenecek tahvil ve bonoları, uzun vadeli borçları ve önemli bilgiler verebilecek emekli aylığı ve emeklilik sonrası ödemeleri kapsar.

Zararları gizlemek veya sahte karlar yaratmak için bilanço dışı varlıklar kullanılabilir. Son yıllarda hesap sahtekarlığı skandallarında çok kullanılan bir taktik olan bilanço dışı varlıklar hakkında bilgi için: <http://bit.ly/lvAFGS>



Bilanço okuması ve yorumlamasıyla ilgili daha fazla bilgi için:
<http://bit.ly/IFGGxw>

Gelir Tablosu: Aynı zamanda “gelirler tablosu,” “kazançlar tablosu,” veya “faaliyet sonuçları tablosu,” olarak da adlandırılır. Firmanın ilgili dönemi için – genellikle bir mali yıl – gelirlerini ve harcamalarını temsil eder, ve geçmiş yıldaki gelir tablosuyla karşılaştırıldığında gelir büyümesi hakkında faydalı bilgiler sağlar.

Faaliyet harcamaları, firmanın temel iş faaliyetlerini desteklemesinden kaynaklanan olağan masraflardır.

Faaliyet dışı harcamalar ise firmanın finansman ve yatırım faaliyetlerini ifade eder.

Gelir tablosu karlılığı ölçer, nakit akışını (aşağıda) değil. Gelir tablolarında kullanılan temel analizler hakkında açıklama, gelir tablolarında kullanılan terminoloji tanımları ve örnek bir gelir tablosu için: <http://bit.ly/IFH5jj>

Nakit akışı tablosu: Birçok analist ve yatırımcı nakit akışını firmanın en önemli mali tablolarından biri olarak görürler. Halka açık firmaların, devam eden faaliyetler, yatırımlar, finansmanlar ve nakit çıkışlarından doğan nakit akışlarını rapor etmeleri birçok döviz piyasasında gerekli kılınmıştır.

Nakit giriş ve çıkışları, firmaya nakdin nereden geldiğini ve bir yıllık dönem boyunca nasıl kullanıldığını gösterir. Firma kar etmiyor olsa da nakit akışı pozitif olabilir. Varlıklar ve borçları, alacak hesaplarını veya ödenecek hesapları hesaba katmaz. Firmanın durumunu gösteren resmi tamamlamak için diğer mali tablolarla birlikte analiz edilmelidir.

“Gelecekteki Enron’ları Engelleme”, Kolombiya Gazetecilik İncelemesi (CJR) gününde rapor eden gazetecilerin gelir tablosunda belirtilmiş gelir ve karlara odaklanma eğilimi olduğuna dikkat çekmiştir.

CJR makalesinde Anya Schiffrin şunları yazmıştır: “Ama özellikle de faaliyetlerdeki nakit akışlarını incelemek, belirli bir periyotta işletmeye ne kadar para girip çıktığı hakkında daha fazla bilgi verir ve çok daha açıklayıcı olabilir.”

Bir firma kar elde ediyor olsa bile faaliyet kaynaklı negatif nakit akışları sergileyebilir. Bunun bir sebebi, satışların krediyle yapılıyor olması ve nakit alımının sonradan yapılacak ödemelerin güvenilirliğine bağlı olmasıdır.

Faaliyetlerden doğan sürekli negatif nakit akışı tehlike işaretidir. Nakit olmadan firma çalışanlarına ödeme yapamaz ve diğer harcamaları karşılayamaz. Tekrar eden negatif faaliyet nakit akışları kötüye işarettir ve firmanın normal faaliyetlerinden net nakit sağlayamadığını gösterir. Eğer bu devam ederse firma büyük ihtimalle yakında mali bir krize girecektir.

Faaliyet nakit akışları firmanın ödemeleri geciktirmesi veya uzatması ile yapay olarak arttırılabilir. Bu nakit akışı tablosunda faaliyet nakit çıkışlarında bir düşme olarak gösterilir. Yine de bu sürdürülebilir değildir; çünkü er ya da geç firmanın alacaklıları firmaya taksitli ödemeler için baskı yapacaklardır. Bilançodaki, “faaliyet kaynaklı nakit akışları”yla “ödeme hesapları” arasındaki bir karşılaştırma bunu açığa çıkarır.



Nakit akışı hakkında açıklama ve örnek bir nakit akışı tablosu için:
<http://bit.ly/HRM3eE>

Mali eğitim websitesi, Investopedia, yatırımcılara, “Önemli Maliyet Politikalarının Özeti” gibi yıllık raporda bir çok kez rastlanan yeşil, sarı ve kırmızı bayrak gerektiren durumları ayırt edebilmeleri için önerilerde bulunmaktadır.



3. Yıllık raporlar ve dönemsel tablolarındaki haber malzemelerini arayın

Yıllık mali tabloları içeren yıllık rapor, genellikle birçok haber fikri barındırır ve firmanın stratejisi veya geçmiş yıldaki faaliyeti hakkında yeni bilgileri açığa çıkarır. Yıllık rapor, çoğunlukla firmaların dosyaladığı dönemsel kazanç raporlarından daha açıklayıcıdır; çünkü düzenleyicilerin daha çok bilgiye ihtiyacı vardır. Tüm raporu baştan sona kadar okumaya ek olarak, muhabirler yıl sonu mali tablolarına özellikle dikkat etmelidirler.

Kaba sayılardan nadiren ilginç haberler çıkar, ama tüm haberlerde olduğu gibi bu da, firma stratejisine ve firma faaliyetlerindeki olası değişikliklere bir bakış getirir ve haber fikri veren yeni bilgiler sağlar.

- Rapor edilen tüm sayıların yıldan yıla değişimlerine bakınız; yüzde değişimleri daha değerli bilgileri açığa çıkarır
- Değişimlerin mevcut ekonomik durumlar ışığında mantıklı olup olmadığını sorgulayın
- Olası haber fikirleri için risk faktörlerini inceleyiniz. Riskler düzgün biçimde değerlendirilip hazırlanmış mı? Örneğin, 2007 yıllık raporunda Coca-Cola su kıtlığı, düşük su kalitesi ve bunun kolanın karlılığına olan etkilerinden bahsetmiştir.

- Dipnotları okuyun. Genellikle daha fazla haber fikrine önyak olurlar. Kolombiya Gazetecilik İncelemesi'nin “Gelecekteki Enron’ları Engelleme”de belirttiği gibi, Enron’un mali tablolarındaki dipnotların dikkatlice incelenmesi, bilanço dışı ortaklıkların ve çıkar çelişkilerinin boyutları hakkında daha fazla soru sorulmasını sağlayabilirdi. Bir diğer potansiyel uyarı sinyali firmanın, genellikle dipnotlarda belirttiği, müşteri ve tedarikçileriyle olan ilişkileridir.
- Firmanın muhasebe politikalarındaki değişiklikleri veya yeni muhasebe düzenlemelerine uymanın potansiyel etkilerini araştırın.
- Mali eğitim websitesi, Investopedia, yatırımcılara, “Önemli Maliyet Politikalarının Özeti” gibi yıllık raporlarda bir çok kez rastlanan yeşil, sarı ve kırmızı sinyaller gerektiren durumları ayırt edebilmeleri için önerilerde bulunmaktadır. Bunları nasıl ayırt edeceğinizi öğrenin: <http://bit.ly/HJg8vC>
- Bir sonraki yıl ve ötesindeki borç yükümlülüklerinin boyutlarını inceleyin, ve firmanın hangi fon kaynaklarına sahip olduğunu göz önüne alınız.



GAZETECİNİN NOT DEFTERİ

Gazetecinin sayıları anlayabilmesinin önemi üzerine: “... fiyatla kazanç arasındaki farkı gerçekten anlayabilen muhabirlerin çok az olması şaşırtıcıdır. Neredeyse hiçbir ekonomi gazetecisi gerçekten finansman hakkında yazmaz. Bir firma hakkında yazıyorsanız ve bir anda borçlanma maliyetleri 100'den (baz puan) 250'ye veya 300 ve üstüne çıkıyorsa (yatırımcıların riskin ciddi olarak arttığını inandıklarını gösterir),

ve kimse bir soru sormuyorsa burada bir sorun vardır. Bence mesleğimizde büyük eğitim sorunları var. Silahlı bir düelloya bıçak getiriyoruz.”

— Merhum Mark Pittman, Bloomberg Haber muhabiri

Kaynak: Audit Interview, Ryan Chittum, Kolombiya Gazetecilik İncelemesi

HABER ARAÇ KUTUSU

Borseye kote bir firmanın temel dönemsel kazanç hikayesini yazarken, firmanın basın bültenindeki performans analiziyle gerçek mali doyalarındaki sayıları ve firmanın sayısal kayıtlarla ilgili müzakerelerini karşılaştırın.

Basın bülteni sıklıkla kesin sayıları pozitif yönde çarpıtmaktadır, tamamen farklı bir makale verilen diğer tüm sayıları tamamen hiçe sayar.

Aynısı yıllık rapor için de geçerlidir: Gösterişli fotoğraflar ve iyimser analizler bazen mali tablolarındaki sayılarla çelişir ve gazetecinin görevi yanlış haber vermektense sayıları incelemektir.

- Davalar ve diğer yasal malzemelerle ilgili bölümleri inceleyin. Hissedarlar bazen davaları kayıt altına alırlar, ama satıcı, müşteri ve rakipler tarafından açılan davalar da iddia edilen şüpheli faaliyetlerin uyarıcısı ya da en azından firmadan memnuniyetsizliğin göstergesi olabilir.
- Çoğunlukla, firmanın önceki yıla ait hesapları ve gelecek stratejileri hakkındaki görüşleri, bilinen bilgilere pozitif bir yaklaşım getirir, fakat makale fikirleri bazen bu müzakerelerde saklı olabilir.
- Birçok yıllık raporda geçen ve bazı menkul kıymetler yönetmeliklerince gerekli olan "Yönetim müzakereleri ve analizleri," yönetime geçmiş olayları ve büyüme planlarını açıklama fırsatı sunar. Bu bölümün yönetimin tarzına dair bir içgörü kazanılmasını sağlar. Bu bölümdeki bilgi denetlenmemiştir.
- Büyük firma satın alım ve satışları gerçekçi olarak mı değerlendirilmiştir?

Örneğin, Hindistan'daki Fortis Healthcare, Eylül 2011'de ana sahipleri olan Malvinder and Shivinder Singh'in yurtdışı sağlık yardımı işini satın aldıklarını duyurmuştu. Hemen sonrasında, yatırım analistleri, 665 milyon dolarlık grup içi işlemin kayıtlı firmanın hissedarları için adil olup olmadığı hakkındaki endişeleri dile getirmişlerdir.

Economic Times of India bir analizinde firmanın iş için yüzde 20 gibi büyük bir prim verip veremediğini sorguluyordu. Gazete kaniya varabilmek için mevzuat dosyalarını, firma sunumlarını ve basın bültenlerini kullandı.

Birçok iş hayatı gazetecisi firmaların mali tabloları ve kazançları hakkında tahmini haberler yazarlar. Ancak mali tabloların daha kritik okunması detayları açığa çıkaran cesur haberlere ön ayak olur. İyi bir habere giden yol genellikle kurumsal faaliyetlerdeki veya kararlardaki potansiyel sorun yaratan noktaları fark etmekten geçer.

4. Rahatsız edici sorular sorun

Gazetecilerin dolandırıcı tüccarların hileli faaliyetlerini tek başlarına ortaya çıkarmaları çok düşük bir ihtimal olsa da, bankalara ve yatırım firmalarına risk yönetimi politikaları,



<http://bit.ly/HGol8e> sitesinden "Hakkında Yazdığınız Firmalardaki Sorunları Tespit Etmek için On İpucu" yazısına göz atınız.



NELER ÖĞRENDİK ?

Test

1. Firmanın belirli bir andaki mali pozisyonunun görüntüsünü veren tablo:

- A. Dönemsel kazanç raporu
- B. Bilanço
- C. Nakit akışı tablosu

2. Faaliyet dışı harcamalar:

- A. Finansman ve yatırım faaliyetleriyle ilgili harcamalardır
- B. Normal işletme faaliyetleriyle bağlantılı harcamalardır
- C. Beklenmeyen masraflardır

3. Bir firmanın toplam varlıklarından mükellefiyetlerin çıkarılmasıyla elde edilen:

- A. Net gelirdir
- B. Kısa vadeli borçtur
- C. Öz kaynaklardır

Çevreler: 1, B, 2, A, 3, C

yönetici ve kurul üyelerinin risk yönetimi deneyimleri ve bankaların ya da diğer finansal kurumların resmi olmayan işlemlere karşı koruma politikaları ve sistemleri olup olmadığını sorgulayabilir.

Son yıllardaki kurumsal skandalların çoğu en üst düzey yöneticiler tarafından planlanmışsa da, bazı şüpheli anlaşmalar çok geç olana kadar faaliyetlerini üstlerinden saklamaya çalışan hilekar çalışanların işidir.

İngiltere'deki Barings Bank'daki, vadeli işlem simsarı Nick Leeson 1990'ların başında bir yıldızdı, kendisi bankanın tüm yıllık karının yüzde 10'uyla başarılı bir yıldan tek başına sorumluydu. Ancak sonrasında Asya mali krizi patlak vermeye başladı ve yığınla zarar yaşandı. Leeson gizli bir hesapta 800 milyon sterlinden fazla para saklamaya çalıştı. Patronları 1995'teki özel bir denetimle anlaşmaları açığa çıkarmaya başladı, ama o süre zarfında, bankanın tüm varlıkları ve geleceği zaten tehlikedeydi. Sonuç olarak, kelleler gitti, Leeson hapse girdi ve Barings satıldı.

Leeson vakasındaki araştırmalar ve çıkarılan derslere rağmen, yıllar sonra 2008'de bir başka hilekar simsar Fransız bankacılık devi Societe Generale'in başına aynı sorunları açtı. Jerome Kerviel'in hileli işlemlerinin bedeli 7 milyar sterlindi.

Yine aynı yılda, İsviçre'nin UBS AG yatırım bankası için çalışan bir simsar olan Kweku Adoboli'nin saklamaya başladığı işlem zararları nihai olarak UBS'e 2 milyar dolar kayıp yaşatmış ve 2011'de keşfedilmişti.

Adoboli hileli ve düzmece hesap yapmakla suçlandı, ve idari uzmanlar derhal bankanın risk-idaresi ve gözetimini sorgulamaya başladılar. USB baş yöneticisi Oswald Gruebel öncelikle USB'nin sektördeki en iyi risk yönetim birimlerinden birisine sahip olduğunu söyledi. Ama sonra, bir simsarın resmi olmayan işlemler aracılığıyla multimilyar dolarlık zararlar yaşatabileceğine çok şaşırdığını söyleyerek görevinden istifa etti.

5. "Hilekarlıkları" saptamak için tavsiyeler

Muhasebe numaralarını saptayabilmek amatörlere göre değildir, ama muhasebe profesörü Howard M. Schilit dolambaçlı hileleri fark edebilmeyi kolaylaştırmaya çalıştı. Kitabı "Finansal Hilekarlıklar" ilk 1993'te basıldı ve en son 2010'da güncellendi (bölümün sonundaki Kaynaklar'a bakınız).

İzinli kullanılan aşağıdaki çizelgeler finansal raporlardaki numara ve hileleri saptamak için nereye bakılması gerektiğini göstermektedir.

Her iki çizelge de "Finansal Hilekarlıklar: Finansal Raporlarda Muhasebe Numaralarının ve Hilelerinin Saptanması." Howard Schilit ve Jeremy Perler, üçüncü baskısından, McGraw-Hill, 2010.

Finansal Hilekarlıklar

Kazanç Manipülasyonu

- Gelirlerin çok erken kaydedilmesi
- Sahte gelir kaydedilmesi
- Tek seferlik ya da sürdürülemeyen faaliyetlerle kazancın artırılması
- Mevcut giderleri daha sonraki bir döneme nakletme
- Giderleri saklamak için diğer teknikleri uygulama
- Mevcut kazancı daha sonraki döneme nakletme
- Gelecek giderleri daha önceki bir döneme nakletme

Nakit Akışı Hilekarlıkları

- Finansman nakit girdilerini faaliyet bölümüne nakletme
- Normal faaliyet nakit çıkışlarını yatırım bölümüne nakletme
- Alım ve elden çıkarmayla faaliyet nakit akışını şişirme
- Sürdürülemeyen faaliyetlerle faaliyet nakit akışını yükseltme

Kilit Göstergeler Hilekarlıkları

- Performansı abartan yanıltıcı ölçümler gösterme
- Bozulmanın görünmesini engellemek için bilanço ölçümlerini saptırma

Uyarı İşaretleri: Hilekarlıklara Elverişli Durumlar

- Üst yönetimde kontrol eksikliği
- Uzun bir süre boyunca Wall Street beklentilerini karşılamak hatta geçmek
- İdareye, mülkiyete veya yönetim kuruluna tek bir ailenin hükmetmesi
- İlişkili taraf işlemlerinin olması
- Agresif mali raporlamaya yol açan uygun olmayan bir telafi yapısı
- Yönetim kurulunda uygun olmayan üyelerin bulunması
- Firma ve kurul üyeleri arasında uygun olmayan iş ilişkileri
- Vasıfsız denetim şirketi
- Objektiflikten ve bağımsız duruştan yoksun bir denetçi
- İdare tarafından düzenleme ve yasal tetkikleri engelleme girişimleri

KAYNAKLAR Bölüm 6

Editörün notu: Bölüm 6'nın hazırlanmasında aşağıdaki kaynaklardan faydalanılmıştır. Web sitelerinin çoğu tüm okuyuculara açıktır. Wall Street Journal ve Financial Times gibi belirli yayınlardaki haberlere erişim için üyelik gerekmektedir. New York Times her ay tüm okuyuculara belirli sayıda arşiv malzemesini erişilebilir kılmaktadır.

MAKALELER VE YAYINLAR

Giles Broom, "UBS Chief Executive Gruebel Resigns After \$2.3 billion Loss," Bloomberg, 24 Eylül, 2011. <http://bloom.bg/HDZPmQ>

Lillian Chew, "Not Just One Man: How Leeson Broke Barings and Lessons from Leeson," vaka çalışması, Uluslararası Finansal Risk Enstitüsü. <http://riskinstitute.ch/137550.htm>

Lindsay Fortado ve Ben Moshinsky, "UBS Trader Adoboli Charged with Fraud, Accounting Dating to 2008," Bloomberg, 17 Eylül, 2011.

Richard Loth, "12 Things You Need to Know About Financial Statements," Investopedia, 1 Nisan, 2011. <http://bit.ly/ISLPUQ>

Richard Loth, "Understanding the Income Statement," Investopedia, 10 Ekim, 2011. <http://bit.ly/HRMANT>

Cassie McLean, "Ten Tips to Spotting Trouble in Companies You Cover," Talking Business News, 18 Mart, 2012. <http://bit.ly/HGo8e>

Megan Murphy ve Haig Simonian, "Banking: Lightning Strikes Twice," Financial Times, 2 Ekim, 2011. <http://on.ft.com/HGoBUP>

Brent Radcliffe, "How to Decode a Company's Earnings Reports," Investopedia, 19 Kasım, 2010. <http://bit.ly/HxLg2>

Chris Roush, "Understanding Financial Statements," Haberci Kaynakları, Harvard Shorenstein Merkezi ve Carnegie- Knight, 7 Nisan, 2011. <http://bit.ly/IEU0oo>

John Samuel, "Fortis Healthcare Hit by Governance Issues; Shares Down 25% Since Intra-Group Deal," The Economic Times of India, 12 Aralık, 2011. <http://bit.ly/HRMNAu>

Anya Schiffrin, "Avoiding Future Enrons," Kolombiya Gazetecilik İncelemesi, Mart/Nisan 2002.

Lisa Smith, "Off-balance Sheet Entities: An Introduction," Investopedia, 14 Ocak, 2011. <http://bit.ly/J8Dmtm>

Jill Treanor, Simon Bowers ve Sam Jones, "'Rogue trader' Kweku Adoboli Faces Charges Dating Back to 2008," The Guardian, 17 Eylül, 2008. <http://bit.ly/IFIPJD>

Jill Treanor, "Trading Tactics: Soc Gen's Jerome Kerviel, and UBS's Kweku Adoboli," The Guardian, 15 Eylül, 2011. <http://bit.ly/IEXJIF>

Jill Trainor, "UBS Admits Failure of Internal Controls," The Guardian, 25 Ekim, 2011. <http://bit.ly/HxITML>

Rick Wayman, "Footnotes: Early Warning Signs for Investors," Investopedia, 22 Şubat, 2008. <http://bit.ly/HJgwKF>

Rick Wayman, "An Investor's Checklist to Financial Footnotes," Investopedia, 15 Şubat, 2008. <http://bit.ly/IFJbjm>

"The Essentials of Corporate Cash Flow," Investopedia, 14 Mart, 2011. <http://bit.ly/HRMANT>

Donald W. Reynolds'tan, mali tablolar üzerine ücretsiz, öz-yönetimli bir ders Arizona Eyalet Üniversitesi İş dünyası Gazeteciliği Ulusal Merkezi. <http://bit.ly/HRNixk>

"Beginners Guide to Financial Statements," Birleşik Devletler Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu. <http://1.usa.gov/HEFOBP>

"How Leeson Broke the Bank," BBC News, 22 Haziran, 1999. <http://bbc.in/HAKsqR>

"CAO Case 'Bitter Medicine' for State Companies," Xinhua News Agency, 20 Aralık, 2004. <http://bit.ly/HRNiL1>

KİTAPLAR VE ARAŞTIRMALAR

Robert A. G. Monks, Alexandra Reed Lajoux, "Corporate Valuation for Portfolio Investment," New York: Bloomberg Press, 2011.

Howard Schilit ve Jeremy Perler, "Financial Shenanigans: How to Detect Accounting Gimmicks and Fraud in Financial Reports," üçüncü baskı, McGraw-Hill, 2010.

Yazım ve habercilik tüyoları

“Sizlere ve ailelerinize yavaş ve acılı bir ölüm diliyorum.”

— Fausto Tonna, İtalya Parmalat SpA'nın eski finans müdürü, polis kendisini hapisneden mahkemeye götürürken gazetecilere ifadesi.

Gazeteciler, kariyeri kötü bir şekilde sonlanan ya da basın tarafından açığa çıkarılan skandallar yüzünden hapishaneye düşen sektörün duayenleri tarafından çok nadir takdir edilirler.

Bazı yöneticiler ve müdürler gazetecilerin rolünü piyasaya ya da yatırımcılara hizmet etmek olarak görür. Çoğu gazeteci aynı fikirde değildir: Basının görevi, bir gözlemci gibi, kurumsal yolsuzluklar da dahil olmak üzere şirket faaliyetlerini açığa çıkarmak ve yazmaktır.

Kolombiya Gazetecilik İncelemesi için iş dünyası basınıyla ilgili bir blog olan The Audit'te Dean Starkman şunları yazmıştır “Mevcut kriz, şahıslar için sistemli suistimaller hakkında ısrarcı, istikrarlı ve ifşa edici haberciliğin, yatırımcıların eksikliğini çektiği uzun vadeli, hayati uyarıları göz önüne sereceğini mükemmel biçimde ortaya koymaktadır.”

Peki kurumsal yönetim meseleleri bu gözlemcilik sorumluluğuyla nasıl uyuşacaktır? Cevap genellikle, kurumsal yönetim ilkelerinin – ya da alenen hiçe sayılmalarının – şirketler hakkında yapılan haberlerin merkezini oluşturmasıdır. Skandallar açığa çıktığında, yatırımcılar ve düzenleyiciler hemen şu ağır basan soruyu sorarlar: “Yönetim kurulu neredeydi?”

Japonya'nın kamera ve endoskopi imalatçısı Olympus'ta 2011 yılında patlak veren olaylar zinciri, şirketin İngiliz CEO'su ile Japon yönetim kurulu arasındaki kültürel çatışmadan kaynaklanıyormuş gibi görünüyordu. En azından Olympus başkanı Tsuyoshi Kikukawa, firma baş yöneticisi Michael Woodward'u işten çıkardığında bunu gerekçe olarak göstermişti.

Fakat çok geçmeden Woodward tarafından bilgilendirilen haberciler, asıl sorunun Woodward'un yönetim kurulu ve

eski yöneticileri, büyük zararları saklamak için oluşturulmuş şüpheli bir seri işlemde sorumlu tutmaya çalışması olduğunu öğrendiler. Kikukawa başkan olarak istifaya zorlandı, hissedarlar davalar açtı, düzenleyiciler incelemeye başladı ve Olympus yönetim kurulunun hatası – İngiliz bir yöneticiyle Japonya yönetim kurulunun arasındaki bir kültürel çatışma değil – ilginin odağı oldu.

Bir kurumsal yönetim haberini yakalamak

Haberciler, bir CEO'nun aniden kovulması, bir yönetim kurulu başkanının işten ayrılması ya da ani ve beklenmedik bir strateji değişimi gibi flaş haberlerin arkasında gizlenmiş kurumsal yönetimle ilgili haberleri nasıl fark edebilirler?

Benzer haberler çoğunlukla, ister büyük bir satın alım, ister genişleme isterse de gerileme olsun firmanın büyük bir değişimden geçtiği zamanla aynı anda ortaya çıkar. Bölüm 5 ve 6'da belirtilen mevzuat ve finansal meselelere ek olarak olası tüyolar şunlardır:

- Firma satın alımları veya satışlarıyla ilgili planların duyurulması
- Birimlerin, markaların veya tesislerin satılması
- Müdürlere diğer kurullara tayin olması, firmaların istifa etmesi veya hisselerini satması
- Bireysel ya da kurumsal hissedarların şirket politikaları veya ilkelerine tezat düşen faaliyetleri.

CEO'lar, kurul ve yönetim arasındaki çatışmalar, düzenleyicilerle şirket yetkilileri veya çalışanlarla yönetim arasındaki anlaşmazlıklar ve hissedar aktivistlerinin şikayetleriyle ilgili şahsa dayalı hikayeler izleyiciyi cezbeder ve flaş haber potansiyeline sahiptir.

Haberciler bazen iş dünyası gazeteciliğinin küçük detaylarına takılırlar ve bazı en iyi haberlerin insanlar ve ilişkilerle alakalı olduğunu unuturlar.

Doğru kaynakları bulma

Kurumsal yönetimi konu edinen çoğu haberci onları haber malzemelerinden haberdar eden ve şirketlerdeki olaylarla ilgili yorum yapmak isteyen uzmanlara danışır. Bunlar kurumsal yönetim think tank çalışanları, uzman akademisyenler ve başarılı işletme okullarındaki kurumsal yönetim enstitülerinin üyelerinden oluşur. (İletişim ve websiteleri için ekler bölümündeki Kaynaklar'a bakınız.)

Fakültelerce yürütülen akademik çalışmalar ve üniversitelerin kurumsal yönetim programlarıyla bağlantılı araştırma görevlileri, işe yarar haber tüyoları verebilir ve haberiniz için harika arka plan bilgileri sunabilirler. Bu Rehber, Mexico TV Azteca, Hindistan Satyam Computer Systems Ltd., İtalya Parmalat SpA ve ABD Enron Corp. gibi vakalar hakkında bir çok akademik dökümandan bahsetmektedir. (Her bölümün sonundaki Kaynaklar bölümüne, Seçilmiş Kaynaklar ve Ekler bölümüne göz atınız).

Harvard'ın kurumsal yönetim internet sitesindeki diğer belgelerle birlikte 2011 sonunda erişime sunulmuş olan çalışma belgelerinde işlenmiş konular aşırı geri ödemeler, nükleer santrallerde risk alma ve kademeli yönetim kurullarından oluşmaktadır.

Dipnotlar, ekler, muhasebe uygulamalarındaki açıklamalar ve düzenleme dosyalarındaki diğer detaylar üzerine yapılan özenli inceleme, Bölüm 5 ve 6'da da anlatıldığı gibi flaş haberlerdeki tamamlayıcı bir öğedir.

Hem firma içi hem de firma dışından diğer kaynaklar da eşit derecede önem taşıyabilir. Birçok firmadaki orta yönetim, özellikle de finans departmanlarındakiler de çoğunlukla yardımcı olabilmektedir. Her haberci, onları harika bir habere götürebilecek olan muhbirlerden duyum almaya bayılırlar. Buna rağmen muhbirler, kendi şahsi çıkarları ya da duydukları kin duygusu, ve bazen de şirket faaliyetleriyle ilgili dar bir bakış açısı ve eksik bilgi gibi dezavantajları da beraberlerinde getirebilirler.

Kurumsal yönetim haberinizin ön sayfada çıkmasını sağlamak

Gazetecinin görevi sadece haberi didik didik etmek değil aynı zamanda editöre satabilmek ve onu haberin başrolü hakettiğine ikna etmektir.

Sonunda yakaladığınız hikaye haber olmalıdır.

Birçok gazeteci aşağıdaki sekiz etkenin editörün ve okuyucuların ilgisini çektiği konusunda hem fikirdir:

Acillik: Kurul kararı ya da şirketteki olay bugün mü olmuştur ya da planlanmış mıdır?

Yakınlık: Kurumsal yönetim sorunu halkı, bölgeyi ya da ülkeyi nasıl etkileyecektir? Eğer ülke genelinde şirketlerin idaresi yetersizse, ekonomi uzun vadede sürdürülebilir bir şekilde büyüyebilir mi?

Şöhret: Başkan, CEO ya da kurul amiri tanınıyor mu?

Gariplik: İşleri bilgisayar imalatıyken, kurul bir sahil yazlığının alınmasını onaylamış mı?

Çatışma: Yönetim Kurulu üyeleri, yatırımcılar, diğer paydaşlar, hükümet veya üst yönetim arasında anlaşmazlıklar var mı?

Şüphe: Şirketin, iş yapabilmek için yeni krediler çekmek adına mali olarak ödeyebilir konumda olduğunu ispatlaması gerekiyor mu? Bir süre aşımı var mı?

Duygular: Bu yeni etken – çoğunlukla insan etkisi de deniyor – hem psikolojik hem de fiziksel temel insan ihtiyaçlarını teşhis etmeye yönelik hikayeleri içerir.

Sonuç: Eğer çıkar çatışmaları kurul ve üst yönetimi kötü kararlar almaya sevk etmişse, şirket iş yapmaya devam edebilir mi? Yatırımcılar ve piyasa bu çatışmalar hakkında bilgi sahibi mi, ve bunun sonuçlarını şirketin hisse değerlerine fiyatlandırdılar mı?

— Kaynak: "Rakamların ötesinde ekonomi gazeteciliği: Kurumsal Yönetimde İyi, Kötü ve Çirkin'i Aramak"
Global Kurumsal Yönetim
<http://bit.ly/19LEmZ>

Portfolyo yöneticileri, yatırımcılar ve analistler de harika kaynaklar olabilirler. Serbest fon yöneticileri ve açık satış yapanlar, karmaşık mali manevralara ve ortalama bir iş dünyası gazetecisinin gözünden kaçabilecek hesaplama uygulamalarına sezgisel bir bakış açısı getirebilirler.

En üst sendika liderleri, insan kaynakları danışmanları, kurumsal tazminat uzmanları ve istihdam firmaları da tüyolar ve uzmanlık sağlayabilirler.

Entrika ve komploları kovalayın

Haberciler bazen iş dünyası gazeteciliğinin küçük detaylarına takılırlar ve en iyi haberlerin bazen insanlar ve ilişkilerle ilgili olduğunu unuturlar. Bölüm 4'te anlatılan aile kavgalarının da gösterdiği gibi, bir çok kurumsal yönetimle ilgili haber kardeşlerin birbirleriyle boy ölçüşmeleri, üvey evlatların ikinci hanımla kavgaları ve haleflik ve muhtemel haleflerin birbirleriyle kavgalarıyla alakalıdır.

Mahkeme dosyaları hakkında bilgi sahibi olmak bu gibi hikayeleri keşfetmenin bir yoludur ve bazen habercilerin aile içi ilişkileri didik didik etmelerini sağlayacak detaylar barındırır. Makau kumarhaneler kralı Stanley Ho'nun eş ve çocuklarının kavgalarının çoğu mahkemelerde onun imparatorluğu üzerindeki hak iddialarıyla ilgilidir, bu da sıkıcı geçtiği söylenen davalarla ilgili ilginç detayları açığa çıkarmaktadır.

Jargon kullanmaktan kaçının

Okuyucuların kafasını karıştıran iş haberleri sayılarla doludur, jargona boğulmuştur ve tutarsız cümlelerle aktarılmaktadır.

Terimlerin açıklanması jargon kullanımını önlemenin bir yoludur. Bazen teknik terimlerden kaçamazsınız – “teminatlı borç senedi (cdo)” yüksek faizli mortgage krizinin patlak vermesinde sıklıkla karşımıza çıkan bir ifadeydi. New York Times bunu kısa ve öz bir biçimde açıkladı: “Teminatlı borç senedi, ya da CDolar, bankalar tarafından yaratılırlar ve tahviller gibi diğer türlü ilişki olmayan borç araçlarını havuzda toplar, ve bu havuzdaki hisseleri yatırımcılara satar.”

Tüm haberlerde olduğu gibi, arka planı araştırmak, alanında uzmanlardan öngörüler almak ve anlaşılır bir biçimde yazmak okuyucuları kendine çeker.

- Birinci kural: Ne hakkında yazdığınız anlayın
- Bilmedikleriniz hakkında biliyormuş gibi yapıp kandırmayın
- Cümlelerin, virgüllerin ve noktalı virgüllerin sayısını sayın. Basitleştirerek yazınızı modernize edin.

Hikayeyi tam olarak kavrayan bir habercinin anlaşılır, amaca yönelik bir makale yazması ve okuyucunun ilgisini çekecek noktalara odaklanması daha kolay olur.

Editörün Tüyo Kağıdı

Editörler, gazetecilerin rutin iş dünyası hikayelerinde ilgi çekici kurumsal yönetim meselelerini fark edebilmelerine yardımcı olabilir.

Tipik iş dünyası olaylarındaki hikayelerin ardındaki haberler için tetikte olun. Sıklıkla, daha derin kurumsal yönetim meseleleri yüzünden ortaya çıkarlar. (Bu konular Rehberin önceki bölümlerinde daha detaylı işlenmiştir.)

- En üst düzey yöneticilerin ve kurul üyelerinin atanmaları ya da görevden alınmaları
- Şirket mülkiyetindeki önemli değişiklikler (hisse meseleleri ve geri satın alımlar; kurumsal yatırımcıları içeren önemli sahipler; hisse sınıfları ve yapı ve hisse sahipliğindeki diğer değişiklikler; birleşme ve satın alımlar; dağıtılmış mülkiyete veya özelleştirmeye aile mülkiyeti)
- En üst düzey yöneticiler ve amirlerin tazminatlarındaki değişiklikler

- Muhasebe veya mali raporlama skandallarını açığa çıkartabilecek ya da şirketin iyi idare edildiğini ortaya koyabilecek, karda ve performansta alışılmadık hareketlenmeler
- Yeni piyasalara ya da ürün çeşitlerine giriş gibi şirket için yeni stratejik yönelimler
- Şirketin, yönetim ve kurul içerisindeki çatışmaları şiddetlendirebilecek, devamlı bir gerilemede ya da sıkıntıda olması
- Şirket fonlarının suistimali, çalınması ya da yolsuzluk
- Hissedarın kurul ve yönetimle çatışması
- Topluluk liderleri, çıkar grupları, bayiler veya işçilerle çevresel, işyeri ve halk sağlığı ve diğer konularda anlaşmazlıklar.
- Borsada kote etme kurallarında değişiklikler. Buna ne ve neden sebep oldu?

Hemen hemen bütün iş dünyası hikayeleri yazılı veya web versiyonuyla birlikte görüntü ve ses kullanılarak da zenginleştirilebilir. Bir iş dünyası habercisi için sorulması gereken ilk soru: Hangi araç hikayeyi en iyi şekilde anlatır — video klip, açıklama metniyle birlikte fotoğraf veya fotoğraf serisi ya da sesli anlatım mı?



Hikaye için format seçimi

Kurumsal yönetimle ilgili haberler için herhangi bir formül yoktur. Genellikle insan hikayeleriyle ilgilidirler – kişilik çatışmaları, iktidar savaşları, hırs, korku, statü ve güç. Hikayenin doğası formatı belirler – haber, uzun yayın, uzun haber, profil, araştırma.

Format seçerken şu üç soruyu sorun:

- Hikayeyi anlatmanın, okuyucunun ilgisini çekmenin ve sürekli kılmanın en iyi yolu nedir?
- Hikayedeki malzeme için en uygun format hangisidir?
- Okuyucu neden hikayeye ilgilenmeli?

İşte çeşitli hikayeler için bazı tanımlamalar.

Haber

Eğer hikaye, olmuş ya da olmak üzere olan bir olay hakkında daha önce yapılmamış taze bir haberse, format geleneksel haber hikayesi olur. Giriş okuyucuya en önemli bilgiyi verir ve geri kalan bilgileri ters piramid biçiminde düzenler.

Bir iş hikayesinde, giriş için kilit sayıları dikkatlice seçmek ve ilk cümleleri çok fazla sayıyla doldurmaktan kaçınmak özel önem arz eder. Örnekler: Üst düzey bir şirket yetkilisinin görevden alınması veya kovulması; bir iş kolunun satın alımı ya da satılması; ve hissedar inisiyatifleriyle ilgili hikayeler.

Uzun yayın (makale)

Kesin bir zaman zorunluluğu olmayan, ya da genel konularla ilgili olan, ya da bir haberi belirli açılarıyla ele alan hikayeler uzun yayınlardır.

Örneğin, Hewlett Packard yönetim kurulu hakkında, şirket CEO'sunu işten çıkardıktan bir kaç gün sonra yapılan bir hikaye bir uzun yayın ya da özgeçmiş hikayesidir. Örnekler: Şirket stratejisi ya da yönergelerindeki değişikliklerle ilgili hikayeler; üst düzey yöneticilik pozisyonları için olası adaylar hakkında özgeçmişler; özellikle bir aile şirketindeki başarıyı kuşatan meseleler.

Uzun haber

Bazı hikayeler haber ve uzun yayın (makale) arasındaki gri bölgede kalır. Konu güncel bir olay ya da kişi hakkında olabilir ama hikaye bir haberdekinden daha geniş bir bakışa ve daha fazla geri plan detayına sahiptir.

Örnekler: Yeni yöneticilerin şirket politikasını ve karar mekanizmasını etkilemesi; şirketin hesaplama skandalı ya da hisse fiyatlarındaki düşüşten sonra yeniden yapılanması.

Profil

Profil tek bir kişiye odaklanır ve o kişinin tam bir portresini çıkarmaya çalışır. Kişiyi yapılmış röportajlara dayanabilir ama meslektaşları, ailesi, arkadaşları ve hatta rakipleri de dahil diğer kaynakları da içermelidir. Bir profil aynı zamanda eğer hakkında belirgin ya da haber niteliği taşıyan bir şey varsa belirli bir işletme ya da şirkete de odaklanabilir. Örnekler: Bir aile şirketindeki genç aile bireyleri; şirket politikalarına veya kararlarına tezat düşen önemli bir hissedar

Araştırma

Araştırma hikayesi, hem haber hem de uzun yayın (makale) hikayelerinin öğelerini barındırır ve her iki tarzda da etkili bir biçimde yazıya alınabilir. Bir hikayenin araştırma olabilmesi için, kabahati bulunmalı ve ilk defa gün yüzüne çıkarılmış olmalıdır. Genellikle tipik haber ya da uzun yayından daha uzundur ve bir kaç güne yayılarak, ek bilgilerle birlikte hikayeler serisi olarak sunulabilir. Ek bilgiler ana hikayeye eşlik eden daha küçük hikayelerdir ve her biri hikayede adı geçen belirli bir konuya odaklanır ve onun hakkında daha fazla detay ve arka plan bilgisi verir.

Örnekler: Eğer şüpheli hatta yasal olmayan hareketler keşfetmişlerse şirket hesap uygulamaları hakkında yapılan derinlemesine hikayeler araştırma olabilir. İyi bir örnek için The Globe and Mail'in Sino-Forest Corp.'un Çin'deki hakiki kereste tahvilleriyle ilgili haberine göz atın (Bölüm 5).

Görüş köşesi

Gazeteciler, düz, olgulara dayalı haber hikayelerinden daha fazla özgürlüğe sahip oldukları köşe yazılarında şirket stratejisini sorgulayabilir, yönetimi ve kurulu eleştirebilir ve yorum yapabilir. Hindistan'daki Livemint.com'daki Tamal Bandyopadhyay'ın bu köşesinde, yazarın Rajastham Bankası'nın idaresini bırakma baskısı altındayken Praval Kumar Tayal'ın sorumluluğunu nasıl sorguladığına dikkat ediniz.

<http://bit.ly/I9LOuC>

Hikayenin yapısı için kullanacağınız araçlar

Kurumsal yönetim hikayelerinin yapısını oluştururken, karmaşık bilgileri okuyucu veya izleyici için daha küçük parçalara ayırmak genellikle iyi bir fikirdir.

Liste tekniği

Sıklıkla bütçe hikayeleri için kullanılan bu yöntem aynı zamanda bazı önemli, öne çıkan noktaları kapsayan diğer hikayelere de katkıda bulunur. Bu yöntem geleneksel bir başlıkla başlar – genellikle bir haber başlığı – destekleyici bilgiler içeren bir kaç paragrafta ve sonrasında da dayanak noktalarını içeren bir listeyle devam eder.

Tiktak

Bu argo tabir (ilerleyen bir saatteki dakika ya da saniye ibresinin çıkardığı sese ithafen) büyük bir haber olayının genellikle baş aktörlerin bakış açısıyla kronolojik olarak takip edildiğini belirtmek için kullanılır.

Bölüm tekniği

Bu esasen görsel bir araçtır ve okuyucuyu çeşitli konular hakkında uyarmak için hikayeyi kitap bölümleri gibi kısımlara ayırmak için kullanılır. Kısımlar, büyük nokta, büyük harf ya da altbaşlık gibi görsel araçlarla birbirinden ayrılır.

Wall Street Journal formülü

Bu teknik onu geliştiren ve kusursuz hale getiren gazeteden adını almıştır, ve genellikle uzun yayın ya da haber yayın hikayeleri için kullanılır. Bir kişi, hadise ya da olaya odaklanan esnek ya da bir uzun yayın başlığıyla başlar. Hikaye genellikle en özelden başlar ve genele doğru gider. Üçüncü ya da dördüncü paragrafta hikayenin ana temasını ya da odak noktasını belirten bir özet paragrafı olmalıdır.

Hikayeyi çoklu medyayla zenginleştirin

Neredeyse tüm iş dünyası hikayeleri yazılı ya da web versiyonuyla birlikte sesli ve görüntülü materyalle zenginleştirilebilir, genellikle metne bir insan sesi ya da yüzü eklenir. Bir iş dünyası habercisi için, sorulacak ilk soru hangi malzeme hikayeyi en iyi şekilde anlatır – bir video klip mi, alt metinle beraber fotoğraf ya da fotoğraf serisi mi ya da sesli anlatım mı?

Bunun kararı basılı hikaye için hangi görsellerin mevcut olduğuna bağlıdır. Kaynaklarla kamera önünde röportaj yapılmış olunabilir. Ya da röportaj yapılmış ve bir ortam akışına – seyircinin websitesinden yükleyip bilgisayar ya da mp3 oynatıcıda dinleyebildiği internet yayını – kaydedilmiş olabilir. Sesli anlatımı olan bir fotoğraf serisi – slayt gösterisi – komplike teknolojileri aktarmak için iyi bir yol olabilir.

Birçok basın odasının artık kendi dijital medya departmanları vardır, ve eğer böyle bir ortamda çalışacak kadar şanslıysanız editörünüz herhangi bir görevde size eşlik etmesi için bir videografiker ya da röportajcı veya ses teknisyeni gönderebilir.



GAZETECİNİN NOT DEFTERİ

Bir zamanlar gazeteciler tüyolar ve öngörüler için analistlere çok fazla güvenmekteydiler. Fakat bu, Enron içten çöktükten sonra değişti. Analistler Enron hakkında eleştireci olmayan hatta sevinçli bir tutum sergilediler. Sonradan birçok analist şirketinin Enron'la çalışmak için para aldığı ya da sözleşme yaptığı ortaya çıktı. Böyle analistler bağımsız değildir ve olumlu hava veren yanlış haberler vermeye yatkındır. New York Times'tan Gretchen Morgenson'un 2002 Kolombiya Gazetecilik İncelemesi hikayesi "Enron: Ortaya Çıkan Hikayeyi Deşifre Etmek"ten alıntılanacak olursak: "Haberciler asla analistlerden alıntılama yapmamalıdır"

Morgenson devamında "Eğer alıntı yapacaklar da en azından firmayı ve firmanın söz konusu şirketle olan ilişkisini belirtmelidirler" demiştir.

2012'de, bu bakış açısını daha da açarak şunları söylemiştir: "Özellikle büyük yatırım bankalarındaki birçok analist, yatırımcılardan daha fazla sermaye alabilmek ya da birleşme ve satın alma tavsiyeleri gibi başka işlerde yaptıkları şirketler hakkında, olumlu yönde araştırmalar sunma eğilimindedirler. Bu durum "internet balonu" olayının ardından ortaya çıkan ve iç yazışmalarda şirketi kötülerken aynı zamanda yatırımcılara öneren analistlerin çelişkili ifadeleriyle ortaya çıkmıştır."

İş dünyası habercileri için etik kaygılar, politika, spor ya da diğer konular hakkında haber yapanlarınkinden çok farklı değildir, ama çıkar çatışmalarının doğması için bazı özel durumlar hatta belki de daha fazla zemin bulunmaktadır.

Yine de çoğu haberci, kendi dijital medyalarını internet ortamında yayınlamak için basit, pahalı olmayan video kameralar ya da dijital kayıt cihazları satın almışlardır.

Bazı haberler cesaret gerektirir

Şirket finansallarını ve faaliyetlerini incelerken yanlışlıkları açığa çıkaran gazeteciler kendilerini büyük şirketlerden ve zengin iş adamlarından baskı görürken bulabilirler.

Hatta haberciler, büyük reklamcılar, nüfuzlu iş adamlarını ya da güçlü politikacıları rahatsız etme korkusu yüzünden, editörlerinin ya da yayıncılarının bile zorlu hikayelerden veya araştırmacı gazetecilikten uzak durduklarını görebilirler. Yayınlamaya bir kılıf uydurmak zor olabilir, ama hikayelerinin titizlikle araştırıldığını ve tarafsız olduğunu ortaya koyabilen gazeteciler üstlerini hikayelerinin yayınlanmaya değer olduğu konusunda daha kolay ikna edebilirler.

Yayınlanmayı yıldırma ya da engellemeye karşı en iyi savunma kesinliktir. Ama bazen bu bile yetersiz kalır.

Endonezya'daki güçlü bir iş adamını konu edinen bir hikaye, Endonezya'nın en büyük haber dergisi Tempo'nun baş editörü Bambang Harymurti'nin başına büyük bela açmıştı. Hikaye, 2003'te Jakarta'da meydana gelen şüpheli bir yangının imarcının bölgede inşa etmeyi amaçladığı pahalı bir alışveriş merkeziyle ilgili olabileceği konusundaki suçlamalar hakkında bilgi veriyordu.

İmarın arkasındaki iş adamı, Tomy Winata, Harymurti ve editörün iki iş arkadaşına hakaretten dava açmıştı. Sonrasında hükümet olaya el koydu ve hakaret suçlamasıyla gazetecilerin iki yıl mahkumiyetini istedi. Suçlamalar dünya çapında gazetecilerin protestosuna sebep oldu ve Tempo çalışanlarının basın kanunları yerine ceza kanunlarıyla yargılanmasının demokrasi ve basın özgürlüğü açısından gerileme olduğu ifade edildi.

Harymurti suçlu bulundu ve iş adamı hakkında onur kırıcı yayın yaptığı gerekçesiyle bir yıl hapis cezasına çarptırıldı. İki haberci beraat etti. Ama Endonezya Yüksek Mahkemesi alt mahkemenin kararına itiraz etti ve gazetecilerin basın kanunları çerçevesinde yargılanması gerektiğini bildirdi.

Davalar gazeteciler için büyük tehdit oluşturmaktadır, ama şirketler ve halkla ilişkiler temsilcilerinden gelen baskılar daha sık karşılaşılan unsurlardır. Olumsuz yöndeki haberler, özellikle de hikayenin konusu büyük reklam gelirinin sağlandığı bir şirket hakkında ise ani tepkilere neden olabilir. Bu gibi baskılara direnebilmek için editörlerin ve yayın sahiplerinin desteği çok önemlidir.

Araştırmacı gazetecilik için bazı kuruluş kaynak ve destek sağlamaktadır. Bunlar öğretici materyaller, öz-yönetimli dersler ve araştırmacı gazetecilik örneklerini içermektedir. Bu kuruluşlar arasında: Araştırmacı Gazetecilik Merkezi: <http://cironline.org/>

HABER ARAÇ KUTUSU

Hikayeler için erken uyarıları nerede buluruz?

Sosyal medya, düzenli olarak finans bloglarını kontrol eden, "tweet"leri takibe alan ve Facebook gibi sosyal ağları izleyen gazeteciler için vazgeçilmez bir kaynaktır.

Felix Salmon'un Reuters için hazırladığı finans blogu, "A slice of lime in the soda," şirket olayları ve yönetim değişiklikleri için sıklıkla flaş haberler sunmaktadır. <http://blogs.reuters.com/felix-salmon/>

Zero Hedge, günlük ana akım habercilik için olmayan ama diğer gazeteciler için fikir kaynağı olabilecek gizli finansal meseleleri derinlemesine araştırarak gazetecilerin ilgisini çeken bir başka blogdur. <http://www.zerohedge.com/>

Hem Salmon'un blogu hem de Zero Hedge kesinlikleri ve güvenilirlikleriyle saygınlık kazanmışlardır, ama gazeteciler sosyal ağları ve blogları takip ederken her zamanki gibi temkinli davranmalıdır.

Araştırmacı Gazeteci ve Editörler: <http://www.ire.org/>
Araştırmacılık Panosu: <http://www.datatracker.org/>
Uluslararası Gazeteciler Merkezi: <http://www.icfj.org/>
Uluslararası Gazeteciler Ağı (ijnet): <http://ijnet.org/>
Araştırmacı Gazeteciler Uluslararası Konsorsiyumu:
<http://www.publicintegrity.org/investigations/icij/pages/re-sources/>
Poynter Enstitüsü: <http://www.poynter.org/>
Filipin Araştırmacı Gazetecilik Merkezi: <http://pcij.org/>

Ahlaki zorlukların üstesinden gelmek

İş dünyası habercileri için etik kaygılar, politika, spor ya da diğer konular hakkında haber yapanlarınkinden çok farklı değildir, ama çıkar çatışmalarının doğması için bazı özel durumlar hatta belki de daha fazla zemin bulunmaktadır.

Lehinde yazı yazılmasını isteyen şirketler tarafından verilen ürün eşantyonları sıklıkla uygulanan bir cezbetme yöntemidir. Gazeteciler muhtemelen test etmeleri ve incelemeleri için verilen ödünç ürünleri kabul edebilir ama ürün şirkete geri verilmelidir. Bilgisayar, mobil cihazlar gibi hediyeleri kabul etmek habercinin tarafsızlığını engelleyebilir ve çıkar çatışması yaratabilir.

Birçok ülkede gazetecilerin görünürde masrafları karşılama amacıyla zarf içinde para kabul etme gelenekleri vardır. Bir çok uluslararası haber kurumu çalışanlarının böyle hediyeleri kabul etmesini yasaklamıştır. Ama bu gelenek habercilerin çok az ödeme aldıkları ve bunun gibi lütufları maaşlarına bir takviye olarak gördükleri medya şirketlerinde devam etmektedir.

Hediye ve armağanların cezbediciliğine karşı koyabilen gazeteciler okuyucularının güvenini kazanma ve itibar oluşturmada daha iyi bir konumdadırlar. Birçok büyük haber kurumu iş dünyası habercilerinin veya birinci derece akrabalarının hakkında yazı yazdıkları veya gelecekte yazabilecekleri şirketlerden hisse sahibi olmalarına izin vermez. Şirketler hakkında yazarken eline geçen bilgileri, o şirkette hissesi olan yatırımcı, analist veya diğer kişilere özel olarak ifşa etmemelidirler.

Hisse fiyatları sadece haber ya da söylentilere dayalı olarak bile yükselip düşebilir, bu gazetecilerin tüm bilgileri doğrularken çok dikkatli olmalarını gerektiren bir diğer nedendir. Tüketici izlenimleri, yatırımcı davranışları ve yönetici ve kurul üyelerinin itibarları medyada çıkanlarla etkilenebilir.

? NELER ÖĞRENDİK

Test

1. Bir iş dünyası habercisi sürekli olarak büyük bir çelik şirketi hakkında yazmaktadır. Ailesi ise azımsanmayacak kadar büyük oranda şirket hissesine sahiptir. Haberci şirketin hisse fiyatlarını büyük ölçüde etkileyebilecek zorluklar yaşadığını bilmektedir. Ne yapması gerekir?

- A. Editörüne ailesinin hisse paylarından bahseder ve şirket hakkında yazı yazma görevinden alınmasını talep eder.
- B. Şirket hakkında mümkün olduğunca dürüstçe yazmaya devam eder. Editörü bilgilendirmeye gerek yoktur.
- C. Ailesine hisselerini acil olarak nakde dönüştürmelerini söyler.

2. Büyük bir olayın arka planını kronolojik olarak anlatan hikaye türü için argo tabir

- A. Araştırmacı
- B. Tiktak
- C. Bölüm tekniği

3. Bazı habercilere göre, haberciler hikayelerinin kaynağı olarak analistlerden yararlanmakta şüpheli yaklaşmalıdırlar, çünkü:

- A. Analistler yorumladıkları şirketlerden tam olarak bağımsız değildirler
- B. Analistler ayrıntılı olarak bilgi sahibi değildirler
- C. Birçok analist kayıt dışı tutulmak ister

Cevaplar: 1. A, 2. B, 3. A

Bu habercilerin aşırı dikkatli olmasını değil ama haber yaparken ve yazarken en yüksek profesyonel standartları uygulamaları gerektiği anlamına gelir.

Benzer etkenler, haberi tüm taraflarıyla ele alan dengeli ve dürüst hikayelerin yazılması gerektiğini de belirtir.

KAYNAKLAR *Bölüm 7*

Editörün notu: Bölüm 7'nin hazırlanması esnasında aşağıdaki kaynaklardan yararlanılmıştır. Web sitelerinin çoğu tüm okuyucular tarafından ziyaret edilebilmektedir. Wall Street Journal ve Financial Times gibi yayınlardaki makalelere erişim için üyelik işlemi gerekmektedir. New York Times her okuyucuya, her ay sınırlı sayıda arşivlenmiş materyale ulaşım imkânı sağlamaktadır.

MAKALELER VE YAYINLAR

Tamal Bandyopadhyay, "Of Corporate Governance and Bank of Rajasthan," LiveMint.com, 21 Kasım, 2011. <http://bit.ly/I9LOuC>

Anne Molyneux, "Corporate Governance: Investigative Business Reporting," sunum, Mayıs 2011, Hanoi. Sponsor: Küresel Kurumsal Yönetim Forumu.

Takashi Nakamichi ve Atsuko Fukase, "Japan Central Banker Bemoans Olympus Affair," The Wall Street Journal, 16 Kasım, 2011. <http://on.wsj.com/IM8VhF>

Dean Starkman, "What is Financial Journalism For?" The Audit, Kolombiya Gazetecilik İncelemesi, 13 Ocak, 2009. <http://bit.ly/HDZts0>

Mark Tran, "Ex-Parmalat Finance Chief Lambasts Journalists," The Guardian, 5 Ocak, 2004. <http://bit.ly/IEZAHl>

Paul Wolfowitz, "The First Draft of Freedom," The New York Times, 16 Eylül, 2004. <http://nyti.ms/ISPbr0>

Ben Worthen ve Joann S. Lublin, "Crisis Unfolds at H-P Over CEO," The Wall Street Journal, 22 Eylül, 2011. <http://on.wsj.com/HEhew9>

"Indonesia Editor Jailed for Libel," BBC News, 16 Eylül, 2004. <http://bbc.in/J8GEga>

"The Supreme Court Overturns One-Year Sentence Against Bambang Harymurti," Sınır Tanımayan Haberciler, 8 Mart, 2006. <http://bit.ly/IFMmr9>

KİTAPLAR VE ARAŞTIRMALAR

"Rakamların ötesinde iş hayatı gazeteciliği: Kurumsal Yönetimde İyi, Kötü ve Çirkin'i Aramak," Çıkarılan Dersler Ekim 2009, Global Kurumsal Yönetim Forumu ve Uluslar Arası Finans Kuruluşu, Dünya Bankası Grubu.

Kurumsal yönetimle ilgili daha derin araştırmalar yapmak isteyen haberciler internette çok geniş kaynaklar bulacaklardır. Ülkeniz ya da bölgeniz dahilindeki Kurumsal Yönetim Kuruluşları ya da Yöneticileri (bazıları aşağıda listelenmiştir) arka plan materyalleri ve diğer kaynaklara ek olarak ders ve konuşmalar sağlayabilirler. Aşağıda bir çoğunun örneğinin erişime açık olduğu bazı kaynaklardan seçmeler verilmiştir. Ayrıca gazetecilere araştırmacı habercilikte bilgi ve kaynaklara yardımcı olan özel kuruluşlara da göz atmayı unutmayınız.

■ KURUMSAL YÖNETİME GENEL BAKIŞ

Uluslararası Kuruluşlar

CFA Enstitüsü

<http://www.cfainstitute.org>

Uzman finans analisti olabilmek için denetlemelerden geçmiş en büyük yatırım uzmanları iştirakını bünyesinde barındıran, kar amacı gütmeyen global bir kuruluş. Dünya çapındaki uzmanlara erişim imkanı sunmakta, muhasebe, denetleme, kurumsal yönetim ("Kayıtlı Şirketlerin Kurumsal Yönetimi: Yatırımcılar için Bir Rehber" İkinci Baskı) ve diğer konular üzerine arka plan materyalleri ve akademik araştırmalar yayınlamaktadır.

Global Kurumsal Yönetim Forumu

<http://www.gcgf.org/>

Yeni gelişen piyasa ve gelişmekte olan ülkelerdeki kurumsal yönetim reformuna adanmış olan Forum, kurumsal yönetimle ilgili eğitim materyalleri sunmakta, kurumsal yönetim meseleleri üzerine araştırmalar yayınlamakta ve düzenli olarak dünya çapındaki faaliyetlerini bildirmektedir.

Uluslararası Finans Kurumu

www.ifc.org/corporategovernance

Dünya Bankası Grubunun bir üyesi olan IFC, gelişmekte olan ülkelerdeki özel sektöre yoğunlaşan, dünyanın en büyük geliştirme enstitüsüdür. Websitesi, dünya çapındaki kurumsal yönetimlerle ilgili, özellikle de aile şirketleri ve devlet şirketleriyle ilgili çok geniş kaynaklar sunmaktadır.

Uluslararası Ticaret Odası

<http://www.iccwbo.org>

ICC faaliyetleri, tahkim ve anlaşmazlık çözümünden davayı açık ticarete uygun hale getirme ve piyasa ekonomik sistemi, işletme özdüzenleme, yolsuzlukla savaşa ve ticari suçlarla mücadele kadar çok geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır.

Uluslararası Kurumsal Yönetim Ağı

<http://www.icgn.org>

Dünya çapındaki kurumsal yönetim standartlarını yükseltmek için 50 ülkede faaliyet gösteren küresel üyelik organizasyonu. ICGN kurumsal yönetime getirdiği yaklaşımıyla çok rağbet görmektedir. "Haberler" bölümü kurumsal yönetim hikayelerindeki son gelişmelerle ilgili çok iyi fikirler vermektedir.

Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi

<http://www.theiirc.org/>

Kurumlar, yatırım, hesap, düzenleme, akademik ve standartları belirleyen sektörler ve sivil camiadan liderleri bünyesinde toplamaktadır. Raporlar sunmaktadır.

İslami Finansal Hizmetler Kurulu

<http://www.ifs.org/>

Küresel standartları uygulayarak ve temel bankacılığa, sermaye piyasalarına ve sigortacılık sektörüne rehberlik ederek İslami finans hizmetlerinin istikrarını desteklemektedir.

Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD)

http://www.oecd.org/topic/0,3699,en_2649_37439_1_1_1_1_37439,00.html

Ana merkezi Fransa'da olan örgütün 34 üye ülkesi bulunmaktadır. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, dünya çapındaki kurumsal yönetim kanunlarına, düzenlemelere ve en iyi uygulamalara temel oluşturur. Diğer kaynaklar, kurumsal yönetimle ilgili istatistikler, çalışmalar, belgeler ve küresel bilgilerdir.

Uluslararası Şeffaflık Kurumu

<http://www.transparency.org>

90'dan fazla kurulu yerel bölümden oluşan küresel bir ağ yardımıyla yozlaşmaya karşı mücadelede başı çeken küresel bir sivil toplum örgütü.

Standartların ve Kanunların Denetlenmesinde Dünya Bankası Raporları (ROSClar)

<http://www.worldbank.org/ifa/rosc.html>

ROSClar, ekonomik ve finansal zafiyetlere sebep olabilecek zayıflıkların daha iyi tespit edilmesine, piyasa verimliliği ve disiplininin teşvik edilmesine ve daha dayanıklı ve krizlere daha az açık küresel bir ekonomiye katkı sağlanmasına yardımcı olurlar.

BÖLGESEL KURULUŞLAR

Afrika (Aşağı Sahra)

FITC - Nijerya (Finansal Kurumlar Eğitim Merkezi)

<http://www.fitc-ng.com/index.asp>

Genel yönetim, liderlik gelişimi, bankacılık ve finansla ilgili eğitim programları oluşturup sunar.

Direktörler Enstitüsü – Güney Afrika

<http://www.iodsa.co.za/>

Uluslararası geçerliliği olan yönetici gelişimi ve eğitim programlarıyla gelişim ve hayat boyu öğrenme sağlamayı amaçlamaktadır.

Asya ve Pasifik

Asya Kurumsal Yönetim Derneği

<http://www.acga-asia.org/>

Yatırımcılar, şirketler ve düzenleyicilerle birlikte Asya'daki kurumsal yönetim uygulamaları üzerine çalışmalar yürüten kar amacı gütmeyen, bağımsız bir üyelik kuruluşu.

Bangladeş Girişim Entstitüsü

<http://www.bei-bd.org/>

Özel sektörde önemli hususları teşvik ederek piyasa odaklı bir ekonominin gelişimi için politika belirlemeyi amaç edinmiş kar amacı gütmeyen, politik olmayan araştırma merkezi.

Hindistan Yönetim Kurulu Sekreterleri Örgütü

<http://www.icsi.edu/>

Hindistan'da Firma Sekreterlerinin uzmanlıklarını geliştirmeyi ve düzenlemeyi amaç edinmiş tek kurul.

Pakistan Kurumsal Yönetim Enstitüsü

<http://www.picg.org.pk/index.php>

Pakistan'daki iyi niyetli kurumsal yönetim uygulamalarını teşvik etmeyi amaçlayan kamu özel ortaklığı.

Avrupa

Avrupa Kalkındırma ve Gelişim Bankası (EBRD)

<http://www.ebrd.com/pages/homepage.shtml>

Orta Avrupa'dan Orta Asya'ya kadar 29 ülkede projeleri destekleyen uluslararası finans kuruluşu. Girişimciliği ve açık ve demokratik piyasa ekonomilerine geçişi temin etmektedir.

Avrupa Yönetici Dernekleri Konfederasyonu

<http://www.ecoda.org/about.html>

Yöneticilerin camiadaki beceri, uzmanlık ve etkilerini arttırmayı amaçlamaktadır.

Avrupa Kurumsal Yönetim Enstitüsü

<http://www.ecgi.org/index.htm>

Akademisyenler, kanun koyucular ve uygulayıcılar arasında tartışma ve diyalog ortamı sağlayan ve büyük kurumsal yönetim meselelerine odaklanan bir platform sunmaktadır.

Baltık Ülkeleri Kurumsal Yönetim Enstitüsü

<http://www.corporategovernance.lt/>

Baltık bölgesindeki halka açık, özel ve devlet ya da belediye iktisadi firmalarının küresel düzeydeki şeffaflık ve uygunluklarını kurumsal yönetim bazında takibe almaktadır.

İngiltere Yöneticiler Enstitüsü

<http://www.iod.com/home/default.aspx>

Firma yöneticileri için standartları oluşturur, destekler ve temsil eder.

Slovak Yöneticiler Derneği

<http://www.zdruzenje-ns.si/zcnswb/vsebina.asp?s=381&n=1>

Slovenya'da denetim kurulu üyelerini temsil eden tek üyelik organizasyonu. Üyelerine eğitim, sertifikasyon, araştırma, profesyonel standartlar, yayınlama ve danışmanlık gibi hizmetler sağlar.

Latin Amerika ve Karayipler

Brezilya Kurumsal Yönetim Enstitüsü

<http://www.ibgc.org.br/Home.aspx>

Brezilya'da kurumsal yönetimin ve en iyi uygulamalarının tanıtımı ve yaygınlaştırılması için merkezi platform.

Kurumsal Yönetimde Üstünlük Merkezi (El Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo)

<http://ols.uas.mx/cegc/>

Meksika'daki kurumsal yönetimde mükemmellik yakalanmasını teşvik eden kar amacı gütmeyen kurum. Kurumsal yönetimde güncel metodoloji ve araçları sağlayan programlara destek verir.

Kurumsal Yönetim ve Sermaye Piyasası Merkezi (Centro de Gobierno Corporativo y Mercado de Capitales)

<http://www.cgchile.cl/>

Şili'de daha iyi kurumsal yönetim uygulamalarının teşviği için sivil camia, akademi ve özel sektör temsilcilerini bünyesinde barındırır.

IGCLA.net

<http://igcla.wordpress.com/>

OECD ve Küresel Kurumsal Yönetim Platformu tarafından organize edilen Kurumsal Yönetim Yuvarlak Masasında tesis edilen Latin Amerika Kurumsal Yönetim Kurumları Gayri Resmî Derneği.

Jamaika Özel Sektör Kuruluşu

<http://www.psoj.org/>

Bu kuruluşun Kurumsal Yönetim Komitesi işletme ve şirket liderlerine en iyi uygulamaları getirmeyi amaçlamaktadır.

Procapitales (Asociación de Empresas Promotoras del Mercado de Capitales)

<http://www.procapitales.org/>

Peru sermaye piyasasındaki araçların ticari derneği; iyi kurumsal yönetim uygulamalarını teşvik etmektedir.

Orta Doğu ve Kuzey Afrika

Kurumsal Yönetim Sorumluluk Platformu

http://www.cgrforum.com/Public/Main_English.aspx?site_id=1&page_id=308

Kurumsal yönetim ve sorumlulukta dünya çapındaki uzmanlarla MENA bölgesindeki iş liderlerini bir araya getiren sürekli etkinlik.

Hawkamah Kurumsal Yönetim Enstitüsü

<http://www.hawkamah.org/>

Kurumsal sektör reformlarını ve iyi yönetimi teşvik etmeyi amaçlar ve MENA bölgesindeki ülkelere kurumsal yönetim geliştirme konusunda yardımcı olmaktadır.

Lübnan Şeffaflık Derneği

<http://www.transparency-lebanon.org/>

Yolsuzluğu engellemek ve iyi yönetim ilkelerini teşvik etmek adına Lübnan'da kurulmuş ilk sivil toplum örgütü.

Kuzey Amerika

Ulusal Kurumsal Yöneticiler Derneği

<http://www.nacdonline.org/>

Örnek teşkil edecek kurul liderliklerini geliştirmeyi amaçlamaktadır – yöneticiler tarafından yöneticiler için. Kurul üyelerinin ihtiyaçlarının karşılanması ve yöneticilerin daha etkili ve verimli performans göstermelerini desteklemeye odaklanmıştır.

Kurumsal Yatırımcılar Konseyi

www.cii.org

Emeklilik fonları, diğer çalışan yardım fonları, dernek ve vakıflar (birleşik varlıklarla birlikte 3 trilyon doları geçen) için kurulmuş bu kar amacı gütmeyen, tarafsız dernek kurumsal yönetime dair bilgi sahibi olmak için yayınlara, yorum yazılarına ve diğer kaynaklara sahiptir.

■ AKADEMİK KURULUŞLAR VE BEYİN TAKIMLARI

Bir çok üniversite kurumsal yönetim için araştırma merkezleri tesis etmiştir. Bu web siteleri araştırmalar yayınlara, halka açık platformlara ve diğer etkinliklere destek sağlar ve diğer sitelerini tavsiye eder. Bu kuruluşlar sıklıkla gazetecilere arka plan bilgileri ve analizler sunan uzmanlara sahiptir.

Tuck İşletme Fakültesi, Kurumsal Yönetim Merkezi, Dartmouth

<http://mba.tuck.dartmouth.edu/ccg/>

Araştırma, sermaye piyasasındaki, mülkiyet yapılarındaki ve yasal geleneklerdeki uluslararası farklılıkların finansal sözleşmelerdeki optimal yapıyı nasıl etkilediğini anlamak üzerine yoğunlaşmıştır. Merkez aynı zamanda hissedarlar (firmanın sahipleri olarak) ve diğer kurum iştirakçileri arasındaki olası anlaşmazlıkları da incelemektedir.

Londra Ticaret Okulu, Kurumsal Yönetim Merkezi

<http://www.london.edu/facultyandresearch/researchactivities/centreforcorporategovernance.html>

Fakülteye erişim ve haber güncellemeleriyle araştırmaların izlenmesi.

Melbourne Üniversitesi, Kurumsal Hukuk ve Menkul Kıymetler Mevzuatı Merkezi

<http://cdslr.law.unimelb.edu.au>

Şirket hukuku ve menkul kıymetler mevzuatı üzerine araştırmaları destekler ve üstlenir. Dünya çapındaki kurumsal yönetim sitelerine bağlantılar sunar.

INSEAD Kurumsal Yönetim Girişimi

http://www.insead.edu/facultyresearch/centres/governance_initiative/

En son araştırmalara ve uluslararası bağlamda kurul üyelerinin ihtiyaçlarına göre hazırlanmış eğitimlere destek sağlar. Vaka incelemelerine ve uzman ve mezunlara erişim sağlar.

Knowledge@Wharton

<http://knowledge.wharton.upenn.edu/>

İşletme fakültelerinden ekonomileri etkileyen haber analizleri.

Ulusal Singapur Üniversitesi, Yönetim ve Şeffaflık Endeksi

<http://bschool.nus.edu/CGIO/OurProjects/GovernanceTransparencyIndex.aspx>

Endeks, Asya'daki 700'den fazla firma için kurumsal yönetim ve şeffaflık kalitesini değerlendirir. Yönetim bölümü kurul konularını, istihkakı, mali sorumluluğu ve denetimi kapsar. Şeffaflık ölçümlemesi firmanın hissedarlarıyla nasıl iletişim kurduğuna odaklanır.

Oxford Üniversitesi Kurumsal İtibar Vaka Çalışmaları Merkezi

<http://www.sbs.ox.ac.uk/centres/reputation/research/Pages/CaseStudies.aspx>

Gazetecilerle kurumsal karar mercileri arasındaki ilişkiler de dahil kurumsal davranışların sonuçlarıyla ilgili fakülte araştırmalarına erişim.

Sabancı University Corporate Governance Forum of Turkey

<http://cgft.sabancıuniv.edu/about/background>

Bilimsel araştırmalarla kurumsal yönetim yapısına ve uygulamalarına katkıda bulunur ve faal katılımı politika geliştirme aşamalarına destek vererek akademisyenler ve uygulayıcılar arasındaki diyalogu teşvik eder ve kolaylaştırır ve araştırmaları yaygınlaştırır.

Delaware Üniversitesi, Weinberg Kurumsal Yönetim Merkezi

<http://www.delawarecorporategovernance-blog.com/>

Yöneticilerin, kurumsal kurul üyelerinin, yasal camianın, akademisyenlerin, uygulayıcıların, mezunlar ve lisans öğrencilerinin ve kurumsal yönetimle ilgilenen diğer kişilerin buluşma, etkileşime geçme, öğrenme ve öğretmeleri için bir platform sağlar.

Yale İşletme Fakültesi

Millstein Kurumsal Yönetim Merkezi

<http://millstein.som.yale.edu/>

Müesseselerin topluma sorumluluk içinde, ahlaki ve şeffa bir biçimde hizmet etmelerini gerektiren temel dayanaklar üzerine çalışmalar için küresel düzeyde bir kaynak. Çalışmalar dünya çapındaki müessese ve kurumsal yatırımcıların strateji ve riskle baş edebilme kapasiteleri ve birbirleriyle ve intifa hakkı sahiplerinin çıkarlarıyla olan uyumlarıyla doğrudan ilgilidir.

■ ÖZEL KONULAR

Muhasebe ve Denetleme

Muhasebe ve denetleme firmaları kurumsal yönetimle ilgili arka plan bilgilendirmesi sağlarlar ve sıklıkla firmaların yüzleştirdiği meselelerle ilgili araştırmalar yürütürler. Websiteleri sadece müşterisi olan veya potansiyel müşteri olabilecek kurullara odaklansa bile güncellemeler ve analizleri işe yarayabilir. Profesyonel gruplara araştırmalar da sunarlar ve tartışma için platform görevi görebilirler. Gazetecilerin muhasebe ve denetleme uzmanları bulmalarına yardımcı olabilir.

Deloitte Kurumsal Yönetim Merkezi

<http://www.corpgov.deloitte.com/site/us/template.PAGE/>

Ernst & Young – Yönetim ve Raporlama

<http://www.ey.com/US/en/Issues/Governance-and-reporting>

İngiltere ve Galler Yeminli Muhasebeciler Kurumu

<http://www.icaew.com/>

Dünya çapındaki 138.000'den fazla muhasebeciyi destekleyen profesyonel üyelik organizasyonu. Rapor ve blogları yayınlar ve muhasebe ve yönetim meseleleri üzerine web seminerlerine ev sahipliği yapar. Haber güncellemesi yapar.

Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu

<http://www.ifac.org>

En iyi uygulamaları teşvik eder ve 127 ülke ve hükümetten 2.5 milyon üyesi için kamu yararıyla ilgili meseleleri dile getirir. Raporları yayınlar ve mevzuat ve yasa teklifleriyle ilgili yorumları açıklar.

KPMG Denetim Komitesi Enstitüsü

<http://www.kpmginstitutes.com/aci/>

PricewaterhouseCoopers (PwC) Kurul Yönetimi Merkezi

<http://www.pwc.com/us/en/corporate-governance>

Şirket Bilançolarındaki Kurumsal Yönetim Politikaları

Firmalar websitelerinde kurumsal yönetim politikalarını yayınlatabilirler ve yıllık raporlarında bunu bildirebilirler. Kurumsal yatırımcılar hisse sahibi oldukları firmalardan yazılı ve açık yönetim prosedürleri ve politikalarını sağlama şartı koşarlar. Aşağıdaki firma bilançolarında bulunabilecek kurumsal yönetim politikalarına ilişkin bazı örnekler sunulmuştur. Bu bilgiler sadece fikir edinilmesi içindir ve aşağıda listelenmiş firmaların kurumsal yönetimiyle ilgili belirli standartları teyit etme amaçlı değildir.

Access Ban

<http://www.accessbankplc.com/Pages/page.aspx?value=45#>

Afrika ve İngiltere'de de hisseleri olan, Nijerya'da kurulmuş büyük bir finansal hizmet sağlayıcısı

BHP Billiton

www.bhpbilliton.com

Avustralya'da kurulmuş dünyanın en büyük bağımsız maden, petrol ve gaz firmalarından birisi.

Hysan Development Company Limited

http://www.hysan.com.hk/eng/index_company.html

Hong Kong'da kurulmuş büyük bir gayrimenkul yatırım, yönetim ve geliştirme firması.

Natura

<http://www.natura.net>

Yönetim ve ürünlerinde sürdürülebilirliği esas alan lider Brezilya kozmetik firması.

Petronas

<http://www.petronas.com.my/Pages/default.aspx>

Tamamen Malezya Hükümeti tarafından sahiplenilmiş bütünleşik, uluslararası petrol ve gaz firması.

Tata Group

<http://www.tata.com>

Bu önde gelen Hint firmasının tüzüğü dünya çapındaki yedi iş sektöründe 100'den fazla işletmeyi bünyesinde toplamaktadır.

Turkcell

<http://www.turkcell.com.tr/site/en/turkcellhakkinda/Sayfalar/genel.aspx>

Türkiye'nin önde gelen uluslararası mobil iletişim şirketi.

Uyuşmazlıkların Çözümü

Etkili Uyuşmazlık Çözümü Merkezi

<http://www.cedr.com>

CEDR, misyonu anlaşmazlıkların masraflarının kısılması ve anlaşmazlıkların çözümünde ve önlenmesinde seçenek ve yeterlilik yaratmak olan kar amacı gütmeyen bağımsız bir kuruluştur. CEDR aracılık, danışmanlık ve eğitim hizmetleri sunar.

Ahlak Kuralları

Güney Afrika Ahlak Kuralları Enstitüsü

<http://www.ethicsa.com>

Araştırmalar yürüten, eğitim ve danışmanlık hizmetleri veren ve değerlendirme ve sertifikasyon sağlayan, kar amacı gütmeyen kuruluş. Araştırmalara çevrimiçi olarak ulaşılabilir ve kaynak merkezinin kitapları ve diğer materyalleri sadece site içinden ulaşılabilir.

Ethisphere

<http://ethisphere.com>

İş ahlakı, kurumsal sosyal sorumluluk, yozlaşma karşıtlığı ve sürdürülebilirliğe dair en iyi uygulamaların yaratılması, geliştirilmesi ve paylaşılmasına adanmış uluslararası beyin takımı. Derecelendirmeler yapar, web yayınları da dahil etkinlikler düzenler ve arka plan bilgisi materyalleri yayınlar.

Globethics.net

www.globethics.net

Ahlaki etki ve tepki mekanizması için elektronik bir platform sunan, Cenevre'de kurulu, dünya çapında bir etik iletişim ağı. Çevrim içi kütüphane gazetelere, dergilere, ansiklopedilere, e-kitaplara ve diğer kaynaklara erişim imkanı sağlar. Ağ iletişiminin sunduğu fırsatlar sayesinde gazeteciler bağlantılarını genişletebilirler.

Markkula Uygulamalı Etik Merkezi

<http://www.scu.edu/ethics>

Santa Clara Üniversitesi'nin etik meseleler üzerine araştırmalar yürütür ve platformlar düzenler.

Rio Tinto Ticari Uygulamalar Beyannamesi

http://procurement.riotinto.com/ENG/supplierregistration/34_the_way_we_work.asp

Standart Sürdürülebilirlik Yaklaşımı

<http://www.standardchartered.com/en/sustainability/our-approach/>

Thrivent Finansal Tüzüğü

<https://www.thrivent.com/aboutus/privacy/conduct.html>

Kurumsal Yatırımcılar

Aberdeen

www.aberdeen-asset.com

Bradescor

<http://www.bradescor.com.br/site/conteudo/governanca/default.aspx?secaold=730>

CalPERS

<http://www.calpers-governance.org/>

Hermes

http://www.hermes.co.uk/Portals/8/The_Hermes_Ownership_Principles_US.pdf

Derecelendirmeler

Bir çok kuruluş, bir hikayenin temelini oluşturabilecek, firmaların kurumsal yönetimle ilgili uyumluluklarına dair bağımsız değerlendirmeler sunmaktadır.

CLSA

<https://www.clsa.com/index.php>

Bağımsız simsarlık ve yatırım bankası, Asya Kurumsal Yönetim Derneği'nin işbirliğiyle beraber, Asya'daki kurumsal yönetim performansları, meseleleri ve trendlerinin en kapsamlı değerlendirmelerini yayınlar.

Uluslararası Yönetim Metrikleri

<http://www2.gmiratings.com/>

Birleşik Devletler tabanlı kurum, dünya çapında 20.000'den fazla firmayı izler. Analizler, raporlar, araştırmalar ve derecelendirmeler sağlar. Güncellemeler için FeedBurner bloguna üye olunuz.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Sürdürülebilirlik

Yatırımcılar, çıkar grupları ve hükümetler firmalara, sürdürülebilirliklerini uzun vadede sağlayacak ve toplum ve çevre üzerindeki etkilerini en aza indireyecek politikalar ve uygulamaları benimsemeleri konusunda baskı yaparlar. Aşağıdaki kuruluşlar meseleler hakkında arka plan bilgileri sağlar ve bazıları firmaları sosyal sorumlulukları açısından değerlendirirler.

Caux Yuvarlak Masa

<http://www.cauxroundtable.org/>

Ahlaki bir kapitalizm yayılması için çalışan uluslararası iş liderleri ağı. CRT İlkeleri, işletme karar alma süreçlerinin temel etik normlarına uygulanabilmektedir.

Uluslararası Özel Teşebbüs Merkezi

<http://www.cipe.org>

CIPE, iş liderleri, politika belirleyiciler ve gazetecilerle beraber çalışarak demokratik toplumlar için hayati önem taşıyan sivil kuruluşların oluşturulmasını sağlar. Kilit program alanları arasında: yozlaşma karşıtlığı, yasal savunma, iş dernekleri, demokratik yönetimler, kurumsal yönetimler, bilgiye erişim, bilgilendirme sektörü ve mülkiyet hakları ve kadınlar ve gençler bulunmaktadır.

Ekvator İlkeleri

www.equator-principles.com

IFC ve Dünya Bankası standartlarına dayanan bu ilkeler, proje finansman işlemlerindeki çevresel ve sosyal risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve yönetilmesi için bir kredi risk yönetim taslağı belirlemiştir.

Madencilik Sanayisi Şeffaflık Girişimi

<http://eiti.org/>

Bir ülkenin madencilik sektöründeki gelirlerin mali sorumluluğunu ve şeffaflığını teminat altına alan küresel standartları belirler.

Küresel Raporlama Girişimi

<http://www.globalreporting.org/>

Ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirliği teşvik eden, kar amacı gütmeyen kuruluş. GRI, tüm firma ve kuruluşlara, dünya çapında kullanılan kapsamlı bir sürdürülebilirlik raporlama taslağı sağlar.

Uluslararası Çevre ve Gelişim Enstitüsü (IIED), Katılımcı Öğrenim ve Uygulama Serisi

www.iied.org

IIED, geniş çeşitlilikte medyayla, habercilere, çeşitli izleyici kitleleriyle ilgili olarak çevre ve gelişim arasındaki ilişkiler üzerine daha sık ve net haber yapabilmeleri için destek sağlar.

Responsible Investor

<http://www.responsible-investor.com/>

Dünya çapındaki kurumsal yatırımcılara, sorumlu yatırımcılık, çevre, sosyal ve yönetim ve sürdürülebilir finans meseleleriyle ilgili haber yapan tek haber servisi. Site sınırlı sayıda makaleye ücretsiz erişim sağlar.

SustainAbility

www.sustainability.com

1987'de kurulan ticari kuruluş, müşteri ve ortaklarına, tüketim, şeffaflık, paydaş katılımı ve yenilik ve geçiş stratejilerine cevap olarak daha iyi bir iş ve sosyal değer anlayışına sahip olmaları için yardımcı olur.

Birleşmiş Milletler Küresel İşbirliği Paketi

<http://www.unglobalcompact.org/>

Faaliyet ve stratejilerini, uluslararası olarak kabul edilmiş, insan hakları, işgücü, çevre ve yozlaşma karşıtlığı alanlarındaki on ilkeye uygun kılmaya taahhüt etmiş işletmeler için stratejik plan girişimi.

■ ÇEVİRİMİÇİ KÜTÜPHANE

Erişime Açık Metin Arşivi

<http://archive.org/details/texts>

Dijital formatta kitapların, makalelerin ve diğer materyallerin bulunduğu bir internet kütüphanesi. Ayrıca, dünya çapındaki kar amacı gütmeyen kuruluşlar, üniversiteler ve diğer kurumların çevrimiçi kütüphanelerine de bağlantılar içermektedir.

Tanımlar, aralarında Kurumsal Yönetim El Kitabı, Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) Businessdictionary.com ve Investopedia.com'un da bulunduğu bir çok kaynaktan uyarlanmış ve yeniden basılmıştır.

A

Amerikan Emanet Makbuzu (ADR): Birleşik Devletler bankası tarafından emanette tutulan yabancı hisseler karşılığında verilen teminat, böylece yabancı hisselerin Birleşik Devletler piyasalarında işlem görmesi sağlanır.

Adi Hisse Senedi: Bir firmadaki mülkiyeti temsil eden ve sahiplerine oy verme hakkı ve firmanın artık kazançlarından, kar payları ve sermaye artışları aracılığıyla pay alma hakkı tanıyan tahviller.

Aile Tüzüğü: Genellikle yatırım yapılan firmalarla ilişkili olan ve aile kaynaklarında pay sahibi olan aile bireylerinin hak ve görevlerini belirleyen rehber.

Aile Konseyi: Aile işletmesinin mevcut ve ilerideki durumunu görüşmek için aile bireylerinin toplandığı organize platform. Bireyler, günlük işletme faaliyetleriyle doğrudan ilgili olabilir de olmayabilir de. Aile konseyi, aile ilkelerinin ortak vizyonu ile aile bütünlüğünü ve birlikteliğini sağlamanın ve firmanın profesyonel idaresini kişisel aile meselelerinden ayırt etmenin bir yoludur. Genel anlamda aile pay sahipliğinin her hangi bir konuyla ilgili nasıl oylanacağını belirleme yarayan bir platformdur.

Aile Bürosu: Çok büyük ve karmaşık aktiflere sahip aileler için oluşturulmuş hizmet destek grubu. Genellikle finansal, yasal ve yatırım bankacılığı desteklerini kapsar. Büronun amacı aile çıkarlarını korumaktır. Aile Bürosu, ideal idare ve bireylerin maddi varlıklarının kapsamlı koordinasyonu için bir araç görevi görür. Aile bürosu daha geniş çaplı başarı, liderlik ve aile yönetim planları için bir araç olarak da kullanılabilir.

Aile İşletmesi: Hükmeden hissedarların aynı aileden (birinci derece ya da daha uzak akrabalar) ya da aile gruplarından olduğu firma ve projeler.

Adillik: Tüm hissedar ve pay sahiplerinin haklarına olan saygı. Tüm hissedarlara eşit muamele gösterilmesini ve pay sahiplerinin yasal haklarına riayet edilmesini sağlayan, kurumsal yönetim ilkelerinden biri.

Azınlık Hissedarlar: Firmada azınlıktaki paylara sahip bu hissedarlar hakim hissedarlar tarafından kontrol edilir. Azınlık payı genelde yüzde 5'ten daha azdır ama her ülke azınlık payı terimi için kendi eşik değerini belirleyebilir.

Alım Satım Politikası: İçerden kişilerin – genellikle firma yöneticileri ve yetkilileri – hangi koşullar altında hisse senedi işlemleri yapabileceklerini belirleyen şart ve koşullar. Ayrıca "karartma süreci" denilen ve içerden kişilerin hisse alım satımı yapamayacakları zaman dilimlerini de belirtir. Ağırlıklı Ortalama Sermaye Maliyeti (AOSM): Potansiyel bir yatırımda getiri ölçüsü. Borç ve özsermaye maliyetinin, toplam kaynak yaratımı ve ilgili faiz ve kâr payı ödemeleri oranında, tüm maliyetlere göre ağırlık fonksiyonunun alınmasıyla hesaplanır.

B

Borç Maliyeti: Borç alınan fonların mevcut piyasa oranlarındaki maliyeti.

Birikimli Oylama: Hissedarların her bir makam için farklı bir adaya ya da bir kaç adaya birden dağıtarak oy verdikleri düzenli ya da yasal oylamanın aksine, küçük hissedarlara, tüm yönetim kurulu oylarını tek bir adayda kullanmalarına izin vererek daha fazla yetki veren oylama sistemi.

Birlikte Satma Hakkı: Eğer bir hakim hissedar kendi payını satıyorsa, azınlık hissedarları da buna katılarak kendi paylarını hakim hissedarla aynı şart ve koşullarda satma hakkına sahiptir. Bu hak azınlık hissedarlarını koruma altına alır ve ortaklar sözleşmesinde olan standart bir maddedir. Borç Oranı (cari borç + uzun vadeli mali borç / toplam aktifler): Firmanın uzun vadeli mali kaldıraçının ölçümü.

Bağımsız Denetçiler: Mali tabloların denetlenmesi görevini üzerine alan, harici bir denetim firmasına bağlı uzmanlar. Bir denetçiye yıllık, yarı-yıllık ya da çeyrek yıllık dönemlerde ihtiyaç duyulabilir. Bir çok ülkede bağımsız denetçiler yıllık denetim görevini üstlenirler. Mali tablolarda kişisel çıkarları olmamalı ya da tabloların geliştirilmesinde herhangi bir rolü olmamalıdır. Bağımsız denetçiler bağımsız bir yargılama sunmakla yükümlüdür, böylece firmanın mali tabloları ve muhasebe kayıtlarında önemli yanlışlıklardan kaçınılır ve mali durum hakkında adil bir görüntü sergilenmiş olur.

Bağımsız Yönetici: Kuruluşla, başkanıyla, CEO'suyla ya da diğer icra amirleriyle olan tek önemli profesyonel, ailevi, kişisel ya da finansal bağlantısı, yöneticiliği olan kişi. Bağımsız yöneticinin tüm firma kararlarında tarafsız yargılama yapabilmesi beklenir.

Baş Yönetici: Birleşik Devletlerde kullanılan ve kuruldaki tüm hissedar temsilcilerinin ve/veya CEO'nun yetkilerini dengeleyen bağımsız yöneticileri tabir eden terim. Baş Yönetici, kuruldaki bir çok bağımsız yöneticinin başı olarak görev yapar ve kurulun gözetleme sorumluluklarının yerine getirilmesini sağlar. Baş Yöneticinin ana sorumlulukları arasında gündemin belirlenmesinde yer almak, gizli oturumlara başkanlık etmek, gizli oturumlardan sonra CEO'yu bilgilendirmek ve kurul odası dinamiklerinin şekillenmesine yardımcı olmak yer alır.

C

Cari Oran (cari aktifler/cari borçlar): Firmanın kısa vadede likiditesinin ölçümü – kısa vadeli borçlarını ödeyebilme yetisi.

Ç

Çıkar Çatışması: Bağlılık, çıkar ve görevlerin çekiştiği ve çatıştığı yasal ve/veya etik durumları belirtir. Kişinin şahsi çıkarıyla profesyonel ya da kamu menfaatlerinin çakışma olasılığı yüzünden kişinin tarafsızlığını kaybetme riski olan durumları betimler. Bu aynı zamanda bir tarafın ikinci bir tarafa karşı olan sorumluluğu yüzünden üçüncü bir tarafa karşı sorumluluğunu yerine getirmesini sınırlandıran bir durumda olabilir. Yöneticilerin görevi çıkar çatışmalarını engellemektir ve hem firma hem de hissedarların çıkarlarını gözetecek şekilde hareket etmelidirler.

D

Denetçi Kanaati: Firmanın mali tablolarını denetleyen bağımsız denetçi tarafından verilen, mali tablolara eklenen onay belgesi. Kanaat, mali tabloların firmanın mali durumunu adil bir şekilde yansıtır yansıtmadığını gösterir.

Denetim: Güvenilirliklerini arttırmak için geriye dönük mali tabloların incelenmesi. Sonrasında, firmanın mali ve muhasebe kayıtlarının teftiş edilmesi ve doğrulanması ve yetkin ve kalifiye bir uzman ve bağımsız, firma dışı bir denetçi tarafından verilecek destekleyici belgelerle, okuyuculara, tabloların uygulamalı raporlama ve muhasebe gereksinimlerine uygun oldukları, hile ve hataya bağlı önemli yanlışlıklarının olmadığı ve firmanın mali durumunu doğru ve adil bir şekilde yansıttığı garantisini verilmiş olur.

Denetim Komitesi: Yönetim kurulu tarafından oluşturulan ve genel anlamda firma bildirimlerini gözetlemek ve hem mali hemde mali olmayan bilgilerin pay sahiplerine açıklanmasıyla görevlendirilmiş komite. Komite genel olarak firmanın denetleme şirketini seçme ve kurul ve pay sahiplerinin onayına sunmakla yükümlüdür. Eğer kurulun ayrı bir risk komitesi yoksa bu komite aynı zamanda firmanın kontrol ortamından ve risk denetiminden de sorumlu olur.

Denetim Öbeği: Firmanın oy imtiyazlı hisselerinin büyük çoğunluğunu temsil eden birleşmiş hisseler grubu.

Dağıtılmış Sahiplik: Denetim öbeği hissedarlarının olmadığı bir sahiplik yapılanması. Hisseler, her biri sadece küçük yüzdeler pay sahibi olan hissedarlar tarafından elde tutulmaktadır ve bu hissedarlar tek başlarına kuruluş hakkında karar veremezler. Devralım: Halka açık bir firmanın (hedef) başka bir firma (alıcı veya teklif veren) tarafından satın alınması.

Değer Tabanlı Yönetim (DTY): Değer Tabanlı Yönetim (DTY), kuruluşların sürekli olarak değer (normal olarak hisse değerini yükselterek) üzerine yönetilmesini sağlayan yönetim yaklaşımıdır. DTY'nin üç ögesi: değer yaratma – stratejiye benzer biçimde firmanın gelecekteki değerini yükseltmesi ve maksimum değer yaratması; değer yönetimi – idare, yönetim değişikliği, kurum kültürü, haberleşme ve liderlik; ve değer ölçümü – değerlendirme.

E

Etik Kurallar: İlgili ve muhtemel hassas konularda doğru tutum ve faaliyetleri tanımlamak için kurum ve kuruluşlarca geliştirilip benimsenmiş kurallar. Firmanın hedeflerine nasıl ulaşacağı ve işleri nasıl yürüteceğini gösterir.

Ekonomik Kâr (Kalan Kâr): Yatırım yapılan tüm sermaye maliyetleri düşüldükten sonra elde kalan kâr. Ekonomik kâr, gelir vergisinden yatırım sermayesi maliyeti düşüldükten sonra elde kalan işletme kârına eşittir.

Ekonomik Katma Değer (EKD): Öz sermaye fırsat maliyetinin düşülmesi için yapılan ayarlama/düzenlemelerden sonra gerçek ekonomik kâra değer biçen mali ölçü. Bu ölçüm, firma hissedarları için gerekli hasılat getirisine katkı katılan değeri gösterir.

F

Firma Tüzüğü: Firmanın kurulu olduğu ülkedeki devlet kurumuyla birlikte hazırlanan resmi belge. Tüzük, kuruluşun amacı, kanuni yetkileri, piyasaya sürülecek yetkili hisse türlerini ve hissedar ve yöneticilerin hak ve yükümlülüklerini belirler.

FVAÖK Kâr Marjı (FVAÖK / işletme gelirleri): Firmanın, Faiz, Vergi, İtfa ve Amortisman Önceki Kazançlarının getiri marjını belirten kârlılık ölçüsü.

FSA: İngiltere'deki Mali Hizmetler Makamı, piyasa düzenlemesi ve denetlenmesinden sorumludur.

Fiyat/Kazanç (FK) Oranı: Mevcut hisse fiyatının hisse başına proje kazancına bölünmesiyle elde edilen bağıl firma değerlendirme ölçümü.

G

Günlük İşlem Gören Hisse Hacmi: Borsada her gün işlem gören bir hissenin hacmi.

Gizli Oturum: Üst düzey yönetici ya da diğer yöneticilerin katılımı olmadan yapılan yönetim kurulu toplantısı kısmı.

Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri (GAAP): Ülkedeki raporlama zorunlulukları ve muhasebe standart koyucuları tarafından firmalar için belirlenmiş muhasebe kuralları, teamülleri ve standartları. Her ülkenin bir diğerine benzemeyen uygun bir GAAP'ı vardır. Örneğin, Birleşik Devletler GAAP'ı, kayıtlı Birleşik Devletler firmalarına uygulanabilen muhasebe politikaları organıdır ve GAAP kuralları Finansal Muhasebe Standartları Kurulu (FASB) tarafından belirlenir. Bunlar, Avrupa ve diğer bir çok ülkede uygulanan, Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulunun belirlediği IFRS ile benzerlik göstermez.

H

Hakim Hissedarlar: Firmanın oy imtiyazlı sermayesini, yönetim kurulu terkipini kontrol edebilecek kadar miktarını elinde bulunduran hissedarlar – genel olarak bu miktar yüzde 30 veya daha fazladır ve hissedarlar hakim aile ya da devletten olurlar.

Hasmane Devralım: Firma kurulu teklifi reddettikten sonra bile firmanın satın alımı için girişimleri sürdürmek veya teklif sahibinin, hedef firma kuruluna önceden haber vermeden teklif vermesi durumu.

Hissedarlar: Firma tarafından çıkarılmış hisseleri elinde tutanlar. Hisse Oranları: Kazançlara (hisse başına nakit akışı) veya özsermayeye (hisse başına kayıtlı değer) bağlı olarak hissedarların alacaklarını hesaplamak için ayarlanmış oranlar.

Hisse Senedi Opsiyonu: Belirli bir menkul değeri ya da gayri menkulu, belirli bir fiyat ve tarihte alma ya da satma hakkını tebliğ eden anlaşma ya da ayrıcalık. En yaygın hisse senedi opsiyonları: alım opsiyonu – belirli miktarda menkul değer için işlem fiyatı üzerinden tam zamanında ya da süresi dolmadan satın alım hakkı – ve satış opsiyonu – belirli miktarda menkul değer için işlem fiyatı üzerinden tam zamanında ya da süresi dolmadan satılması hakkı.

İ

İktisap: Hisse satın alımı ya da takasıyla başka bir işletmenin kontrolünü ele geçirme. İktisap kötü niyetli de olabilir iyi niyetli de.

İcra Başkanı (CEO): Firmanın, yönetim kuruluna rapor veren en üst düzey idari amiri. CEO, kısa vadeli kararlar alma ve çalışanlara öncülük etme, stratejinin uygulanması, risk yönetimi ve idarenin denetlenmesiyle görevlendirilmiştir.

İfşaat: Düzenleyici makamlar, kamuoyu gibi tarafların gereksinimleri ya da muhasebe standartları ve öz-düzenleyici sözleşmeler gibi standartlar uyarınca, firmanın piyasa etkileyen bilgileri paylaşma zorunluluğu. İfşaat, ana kurumsal yönetim ilkelerinden biri olan şeffaflığın güvencesidir.

İçeriden Bilgilendirme: Menkul kıymetlerde, firmayla bağlantısı olan ya da firma hakkında özel bilgi sahibi kişiler tarafından bilgilendirilme. İçeriden bilgilendirme, bilgilendirme yapanın bilgilendirmeyi ne zaman yaptığını bağlı olarak yasal ya da yasa dışı olabilir. Önemli bilgi kamuya açık olmadığı zamanlarda ve bilginin hisse değerleri üzerinde etki yaratabileceği durumlarda yasa dışıdır.

İç Denetim: Kuruluşun işleyişine değer katmak ve geliştirmek için yapılan, bağımsız, objektif gövence ve danışmanlık faaliyeti. Etkili risk yönetimini, denetimi ve yönetim sürecini değerlendirmek ve geliştirmek için sistematik, disipline bir yaklaşım sergileyerek kuruluşun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur.

İmtiyazlı Hisseler: Kâr paylarının ödenmesi ve tasfiye üzerine aktiflerin dağıtılması bakımından diğer hisse türlerinden daha imtiyazlı haklara sahip hisse senetleri.

İlişkili Taraf: Bir taraf eğer doğrudan ya da dolaylı olarak başka bir tarafa hükmediyor ya da diğer taraflar aracılığıyla kontrol sağlıyorsa, o taraf bir kuruluşla ilişkilidir; aynı zamanda tarafların aynı kaynaktan kontrol edilmeye tabi olması durumu da söz konusudur. İlgili taraflar, bir firmanın finansal ve işlevsel politikaları üzerinde etkiye sahiptir ya da başka bir tarafın faaliyetlerini etkileme yetkisine sahiptir. İlgili taraf yakın bir aile bireyi (partnerler, eşler, çocuklar veya diğer akrabalar), kuruluşta bulunan önemli bir yönetici (ve yakın aile bireyleri) ya da kuruluşun bağlı ortakları, holding şirketler, ortak teşebbüsler ve ortaklar gibi kuruluşlar olabilir.

İki Kademeli Kurul: Denetim ve yönetim görevlerinin iki ayrı kurulda toplandığı yönetim kurulu yapısı. İcra görevi olmayan yöneticilerden oluşan denetim kurulu, icra görevi olan yöneticilerden oluşan yönetim kurulunu gözetler. Fransa, Almanya ve Doğu Avrupa'da yaygındır. Tüm iki kademeli kurul yapıları birbirine benzemez.

K

Kurul Kanunları (ya da Kurul Ana Tüzüğü): Yönetim kurulu ve komitelerinin rolü, sorumlulukları, tertibi ve işleyebilirliği hakkında detaylı döküman.

Kurul Başkanı: Yönetim kurulundaki en üst düzey yönetici. Başkan kurulun liderliğinden, etkili işleyebilmesinden ve bilinçli kararlar vermek için tüm bilgilere erişimi olmasından, kurul gündeminin hazırlanmasından ve kurul işleyişinin hissedarların menfaatleri yönünde uygulanmasından sorumludur.

Kurul Komiteleri: Sadece kurul üyelerini içeren komiteler, sürekli kurul toplantıları dışında özel konuların analizinde kurula yardımcı olmak için oluşturulur. Yaygın komiteler Denetleme, İstihkak ve Aday Saptama komiteleridir.

Kontrol Edilen Firma: Bir birey ya da bağlantılı birden fazla birey ya da tüzel kişinin oy imtiyazlı hisselerinin büyük çoğunluğunu elinde bulundurduğu firmalar.

Kâr Payı Getirisi: Bir yıllık hesaplanan kâr payının hisse fiyatına oranı. Kâr payı getirileri sıklıkla bir hissenin kâr getirisini hesaplamak için kullanılır.

Kurumsal Yatırımcılar: Tasarruf sahipleri ya da emeklilik fonu üyeleri gibi menfaat sahiplerinin adına hareket eden uzman yatırımcılar. Kurumsal yatırımcılar/hissedarlar, bir çok kişinin tasarrufunu havuzda toplayan ya da fon kaynaklarını varlık yöneticilerine pay eden kolektif yatırım araçları olabilirler. (ICGN – Kurumsal Risk Denetimi Rehberi 2010'dan alınan tanım)

Kâr Dağıtım Endeksi (hisse başına kâr payı / hisse başına kazanç):

Net kazançları temel alınarak firmanın ödediği kâr payı ölçüsü. Kademeli Kurul: Her yıl, yöneticilerden bir kısmının, her biri bir yıldan fazla süreliğine seçildiği kurul yapısı. Sınıflandırılmış kurul olarak da anılır.

L

Likidite Endeksi: Hisse senedi piyasaları tarafından yaratılır ve çıkarılan kağıtların hacimlerinin işlem gören yüzdesinin tüm kağıtlarla işlem gören hacme oranını gösterir.

M

Mali Sorumluluk: Kurumsal yönetim deyimlerinde, bu yönetim kurulunun hissedar ve pay sahiplerine karşı, kurumsal performans ve kurum faaliyetleri sorumluluğudur. Firma yönetimi tarafından uygulanan faaliyetlerden ve bunların pay sahiplerine bildirilmesinden sorumlu olma anlayışıdır. Aynı zamanda yönetimin, işlerin yürütülmesindeki faaliyetlerinden kurula karşı olan mali sorumluluğunda belirtir.

Muhasebe Standartları (ayrıca bkz. Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri, GKMİ):

Standart belirleyiciler tarafından, finansal işlem ve bilgilerin kayıt edilmesi ve raporlanması için oluşturulmuş ve geniş çapta kabul görmüş kurallar, teammüller, standartlar ve prosedürler bütünü. Mali Tablolalar: Tam bir mali tablolar dizisi, bilanço, gelir tablosu, özkaynaklar değişim tablosu, nakit akışı tablosu ve notları içerir. Bir kuruluşun belirli bir zamandaki ekonomik kaynaklarını ve yükümlülüklerini ya da belli bir zaman dilimi içerisindeki raporlama taslağıyla uyumlu değişimlerini kolektif olarak gösterir.

Mevcut Kayıtlı Değer (MKD): Mevcut hisse fiyatının hissenin kayıtlı değerine bölünmesiyle elde edilen bağıl firma değerlemesi ölçümü.

N

Nakit Akışı Hakları: Firma kârının belli bir bölümünün tahsil etme hakkı. Hissedarlar için nakit akışı hakları, yapılan yatırımın miktarı ve özel hisse türü sahipliğine göre firma tarafından belirlenir.

O

Oy İmtiyazı Olmayan Hisseler: Bu hisse türünün elinde tutan sahipler, bazı çok önemli konular haricinde genel olarak YGT'de oy hakkına sahip değildirler. Oy imtiyazı olmayan hissedarlar genellikle kâr paylarının dağıtılmasında imtiyazlı haklara sahiptirler.

Oy Verme Hakkı: Firma açısından önemli meseleler hakkında ortaklar toplantısında oy verme hakkı.

Oy İmtiyazlı Hisse Senedi: Hissedarlara, yönetim kurulu seçimleri de dahil olmak üzere kurumsal politikayla ilgili meselelerde oy verme hakkı tanıyan hisse senetleri.

Ö

Özsermaye Maliyeti: Yatırımın getiri dönüşündeki gecikmeyi ve alınan riskleri telafi etmek için firmanın hisse sahiplerine sunması gereken minimum getiri oranı.

Özsermaye Getirisi (ÖSG): Öz sermayenin net kayıtlı/kâr değeri. Getiri yüzdesinin hissedarlar tarafından yatırım yapılmış sermayeye oranını gösteren bir kârlılık ölçüsü.

Ödeme Gücü Oranı (FVÖK / Faiz Masrafı): Firmanın faiz masraflarını tanınmış olan süre zarfı içerisinde ödeyebilme yetisinin ölçüsü.

P

Piyasa Değeri: Tedavüldeki hisse senetleriyle hisse senedinin piyasa değerinin çarpılmasıyla elde edilen firmanın piyasa değeri.
Pulverize/Dağıtılmış Sahiplik: Hiç bir hükmi hissedarın olmadığı sahiplik yapılanması.

Piramit Yapı: Ailelerce egemen olunan firmalarda sıklıkla karşılaşılan organizasyonel bir yapıdır. Yasal olarak bağımsız olan firmalar sahiplik ilişkileri zinciriyle aileler tarafından hükmedilir.

Paysahipleri Sözleşmesi: Hissedarlar ve paydaşlar arası ilişkileri yöneten ve firmanın nasıl yönetileceği ve denetleneceğini belirleyen yazılı belge. Anlaşma, ortak çıkarları teminat altına almak ve azınlık hissedarlarını korumak için hükmeden hissedarların amaçlarını düzenler.

Paysahibi Hakları: Firmayla uzlaşmaya varılmış yasal veya diğer haklara dayalı hisse sahipliğinden gelen haklar. Temel paysahibi hakları arasında firma hakkında bilgi sahibi olma hakkı, ortaklar toplantısına katılım hakkı, yöneticileri seçme hakkı, harici denetçiyi atama hakkı, oy imtiyazı hakkı ve nakit akışı hakkı bulunmaktadır.

Paydaş: Bir proje ya da firmada meşru menfaati olan kişi ya da organizasyon. Daha geniş bir tabirle, tedarikçiler, alacaklılar, müşteriler, çalışanlar ve yerel camia – hepsi firma faaliyetlerinden etkilenirler.

R

Risk Yönetimi: Bir kuruluşun riske mazur kalma durumlarını tanımlama, analiz etme, yönetme ve izleme ve bu durumların üstesinden gelinilmesi için ideal yaklaşımların belirlenmesi süreci.

S

Sınıflandırılmış Kurul: Her yıl belli bir bölüm yöneticinin, her biri bir yıldan fazla dönem için seçildiği yönetim kurulunun bir yapısı.

Sermaye Maliyeti: Belirli bir yatırıma fon sağlayabilmek için piyasanın ihtiyaç duyduğu beklenen getiri oranı.

Serbest Dalgalanma: Piyasada dolaşan hisselerin payı. Hisselere likidite sağlar. Bu hisseler büyük sahipler tarafından elde tutulmayan ve firma hazinesine ait olmayan hisselerdir.

Sahiplik Yapısı: Firma hisselerinin hissedarlar arasında dağıtılma şekli.

Sarbanes-Oxley Yasası: Kurumsal finansal raporlama kurallarını sıkı tutan ve düzmece hesaplar yapmış olduğu tespit edilen yetkililer için federal muhasebe denetim üst kurulu aracılığıyla cezai sorumluluk getiren Birleşik Devletler tüzüğü.

Sermaye Piyasası Kurulu (SEC): Yatırımcıları korumak için Birleşik Devletler finans piyasalarını düzenlemeye yetkili olan Birleşik Devletler kurumu.

Standard & Poor 500 Endeksi (S&P500): New York Borsası'ndaki (NYSE) kayıtlı tüm hisselerin dolar değerinin yüzde 85'ini oluşturan 500 Birleşik devletler firmasının endeksi. Endeks Birleşik Devletler borsa piyasalarının genel performansı hakkında fikir verir.

Ş

Şeffaflık: Paydaşların çıkarlarına ve hissedarların fiyat odaklı tüm meselelerine yönelik olarak firma hakkındaki bilgilerin yayınlanması ve ifşa edilmesiyle ilgili kurumsal yönetim ilkesi.

T

Toplu Sahiplik: Tek bir ortağın veya hissedarın (veya küçük bir hissedarlar grubunun) firmanın oy imtiyazlı hisse senetlerinin büyük çoğunluğunu elinde tuttuğu bir sahiplik şekli.

Tek Kademeli Kurul: Hem icrada görevli hem de icra da görevli olmayan üyelerden oluşan yönetim kurulu. Günlük işleri idari takıma devreder. Birleşik Devletler, İngiltere ve Milletler Topluluğu Ülkeleri'nde bulunur. (bkz. İki Kademeli Kurul)

Talimatlı Ödeme: Bir kuruluştaki hissedarların, firma tarafından işe alınan üst düzey yetkililerin ne kadar ücretlendirileceğine dair aktif olarak oy verme yetkisi. Kurumsal yasalarla hissedarlar bu yetkiye sahip olabilir.

Tobin Oranı: Akademik literatürde yaygın olarak kullanılan, kurumsal piyasa değeri için bir ara oran. Firmanın aktiflerinin piyasa değerinin, firma aktiflerinin ikame değerine bölünmesiyle hesaplanır. Bu indeks sayı, onu bulan Yale Üniversitesi'nden Nobel ödüllü ekonomist James Tobin'in adıyla anılır.

Tünelleme: Bir hakim hissedarın ya da üst seviye bir yetkilinin firma aktiflerini ya da ilerideki işleri kendilerine yönlendirerek şahsi kazanç sağladıkları yasadışı iş yöntemleri.

U

Uyumluluk: Kural ve düzenlemeleri kabul etmek ve uymak. Genel anlamda uyumluluk, açıkça tanımlanmış bir şartname veya politika (dahili veya harici), standart veya kanuna uymaktır.

V

Vekalet Uyuşmazlıkları: Temsil edilen taraf ya da kişi kendi adına hareket etmesi için bir vekil kiralayıp, yetki ve karar verme yetisi verdiğinde ortaya çıkabilecek sorunlar.

Vekalet Maliyeti: Yönetimle hissedarların amaçlarının uyuşmadığı durumlarda ortaya çıkan sorunlar için kuruluşa mal olan giderler. Maliyetler iki ana kaynaktan meydana gelmektedir: vekil kullanmanın esas gereği ortaya çıkan maliyetler (örn: vekillerin kuruluş kaynaklarını kendi çıkarlarına kullanmalarıyla ilgili riskler) ve bir vekil kullanmakla ilgili sorunların giderilmesi için uygulanan yöntemlerin maliyeti (örn: mali tabloların üretilmesi için olan maliyetler veya yönetici menfaatlerinin hissedar menfaatleriyle uyum sağlaması için hisse opsiyonlarının kullanılması)

Vekalet Teorisi: İkinci bir tarafı kiralayan, temsil edilen tarafla, adına hareket etmesi için kiralanan vekil arasındaki yetki ve çıkar ilişkilerini tanımlamak için faydalanılan teorik taslak.

Vekil: Kurumsal yönetim terminolojisinde bir vekil bir taraf adına hareket etmek için yasal olarak yetkilendirilmiş kişi ya da aracı kurumdur. Sıklıkla, firma yıllık toplantılarına katılmayan hisse sahipleri, alınan kararlarda hisselerinin oy hakkını kullanması için bir vekil seçebilirler. Vekil ilgili meselelerde hisse sahibinin adına oy kullanır. Birçok firma hisse sahiplerine yıllık toplantı duyurularıyla birlikte vekil duyurusu da yapar. Bu duyuru toplantıda nerelerde oy kullanılacağı hakkında bilgi verir. Vekil duyurusu hisse sahiplerinin meseleler hakkında bilinçli karara vermesini sağlamalıdır.

Y

Yıllık Genel Toplantı (YGT) (Ortaklar Toplantısı): Genellikle mali yıl bitiminin hemen sonrasında düzenlenen, hissedar, yönetici ve yönetimin bir önceki yılı, mali tabloları ve ileriye dönük değerlendirmeleri tartıştıkları, ortaklar toplantısı. Toplantıda yöneticiler seçilir ve diğer ortak ve hissedarların meseleleri dile getirilebilir. YGT, hissedar ve ortaklar için firma yöneticilerine doğrudan soru sorabilme ve oy verme ve karar alma yetkilerini kullanabilme fırsatı sunar.

Yıllık Rapor: Firmalar tarafından hissedarlarına yıllık olarak sunulan belge. Bir önceki mali yıla ait mali sonuçlar ve genel performans hakkında bilgilerle ileriye dönük değerlendirmeleri içerir. Yıllık Rapor, Kurumsal Yönetim Raporunu ve CEO Raporu gibi diğer açıklamalı raporları içermelidir.

Yönetim Kurulu: Firma hissedarları tarafından, firma yönetimi ve kontrolü için seçilen bireylerden oluşan kolektif grup. Vizyon ve misyonu saptar, stratejiyi belirler ve firma idaresini gözetler. Kurul, icra başkanını (CEO) seçmek, görevlilerin ödenek paketlerini ayarlamak ve firmanın uzun vadeli amaçlarını belirleyerek risk ve uyumluluğu denetlemekle görevlendirilmiştir.

Yönetmelik: Bir firmanın yönetim kurulu ya da hissedarları tarafından benimsenmiş iç yönetim kurallarını belirleyen yazılı belge. Yöneticilerin seçilmesi, amirlerin görevleri ve hisse devirlerinin nasıl yapılması gerektiği gibi konuları kapsar.

Yatırımcı İlişkileri: Bir firmanın yatırımcıları ile iletişim konusunda görevlendirilmiş departmanı. Bu departman yatırım camiasıyla geniş anlamda iletişime geçerek halka açık veya özel firmalarda bilgilendirme ve ifşaat yönetiminde uzmanlaşmıştır.

Z

Zehir Hapı: Devralım maliyetini, genellikle ağır amortisman hükümleri taşıyan yeni imtiyazlı hisse senetleri çıkararak ya da devralınan firmanın kıdemli yöneticileri için ek çıkış hükümlerini devreye sokan diğer mekanizmalarla arttırmak yoluyla hasmane bir devralımı engelleme aracı.

Platform Hakkında

Global Kurumsal Yönetim Platformu, büyüyen piyasa ve gelişmekte olan ülkelerdeki kurumsal yönetim reformlarına adanmış, öncü bilgi ve kapasite geliştirme platformudur. Platform gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki kilit kurumsal yönetim meselelerine benzersiz uzmanlık, deneyim ve çözümler sunmaktadır.

Platformun politikası, özel sektörü büyümenin ana dışlilerinden biri olarak teşvik etmek, gelişen ve büyüyen piyasaların finansal krizlere karşı zayıflıklarını azaltmak ve şirketlerin, şeffaf, sürdürülebilir ve sosyal sorumluluk bilinciyle verimli yatırım ve faaliyet yapabilmesi için teşvik sağlamaktır. Bunun için Platform ortakları, uluslararası, bölgesel ve yerel kuruluşlarla birlikte, global özel sektör liderlerinden yararlanmaktadır.

Platform IFC bünyesinde bulunan ve 1999'da Dünya Bankası ve Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) işbirliğiyle kurulan çok başlı bir vakıf fonudur.

ICFJ

International Center
for Journalists

1616 H Street, NW Third Floor
Washington, DC 20006 USA

T: +1 (202) 737-3700
F: +1 (202) 737-0530

www.icfj.org



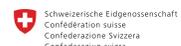
Global
Corporate
Governance
Forum

2121 Pennsylvania Avenue, NW
Washington, DC 20433 USA

Tel: +1 (202) 458 1857
Fax: +1 (202) 522 7588

www.gcgf.org
cgsecretariat@ifc.org

Bağışta Bulunan Ortaklar



Federal Department of Economic Affairs FDEA
State Secretariat for Economic Affairs SECO