



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği & STRATEJICO. Raporu

KURUMSAL YÖNETİM ALGI ARAŞTIRMASI

OCAK 2015





AKBANK

AKÇANSA



**AKKÖK
HOLDİNG**

**ANADOLU
EFES**



ANADOLU GRUBU

Arçelik A.Ş.



AYGAZ

BATIÇİM

**BORUSAN
YATIRIM**

BRI SA



Coca-Cola

Coca-Cola İçecek

ÇIM SA

Deloitte.



ErdemirGrubu

Hergüner Bilgen Özeke
Avukatlık Ortaklığı Attorney Partnership

Hürriyet

**İhlas
 Holding**

İŞ YATIRIM

KPMG

SABANCI

Şekerbank

ŞİŞECAM



TAV
Havalimanları
Live, Smile and Fly!

TOFAŞ TÜRK OTOMOBİL FABRİKASI A.Ş.

TOYA

TSKB
50. Yıl

Tüpraş



TURKCELL

YapıKredi

Yaşar

En iyi kurumsal yönetim uygulamalarının içselleştirilebilmesi, daha sağlıklı yönetim yapılarına sahip olabilmemiz, şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk ilkelerini bir kurum kültürü haline getirmemiz adına yürüttüğümüz çalışmalarda gösterdikleri ilgi ve değerli destekleri için kurumsal üyelerimize en içten teşekkürlerimizi sunarız.

Yönetici Özeti

Elinizdeki rapor Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve StratejiCo. tarafından otuza yakın yönetici ile birebir görüşme yapılması ve sonrasında 300'e yakın kişi tarafından doldurulan soru formundan elde edilen verilerin analiz edilmesi neticesinde oluşturulmuştur. Raporun amacı, Türkiye'de kurumsal yönetimin algısını ölçmek, kurumsal yönetimi destekleyen ve engelleyen faktörleri bularak bu alanda yapılan çalışmalarını ölçülebilir hale getirmektir. Sonuçlar, araştırmaya İstanbul ve İstanbul dışından katılma, TKYD üyeliği ve halka açık şirkette çalışma kriterlerine göre ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

Araştırmanın en önemli sonucu kurumsal yönetimin bir karar alma mekanizması olarak algılanıyor olmasıdır. Kurumsal yönetim ilkeleri kişilerin ve kurumların karar alma süreçlerini etkilemekte ve buna göre belli çıktılar sağlamaktadır. Söz konusu süreçlerde yetki paylaşmak istemeyen kişiler (özellikle ana hissedarlar ve ailenin şirketi kuran üyeleri) kurumsal yönetimin benimsenmesi engelleyen ana

faktörler olarak rol oynarken; itibarın, sürdürülebilirliğin ve devamlılığın kurumsal yönetimin gelişmesini sağlayan faktörler olduğu görülmektedir. Her ne kadar kurumsal yönetim farkındalığı oluşması için profesyonel yöneticiler ve bu konuda bayraktarlık üstlenen kişiler önem kazansa da, uygulamaya geçerken şirket sahipleri son sözü söylemektedir. Araştırmanın ortaya çıkardığı diğer bir çarpıcı sonuç ise kurumsal yönetim konusunda özel sektör mensuplarının en çok düzenleyici kamu gücüne güvendikleri, diğer bir ifadeyle bu konuda devletin öncü rol oynadığıdır. Kurumsal yönetim ile hem şirketlerin hem de Türkiye'nin sürdürülebilir olarak gelişeceği, bunun içinse en önemli ilkenin hesap verebilirlik olduğu katılımcılar tarafından ifade edilmiştir.

Araştırma sonuçları başta TKYD Yönetim Kurulu olmak üzere, üyeler ve kurumsal yönetim ile ilgili bütün paydaşların ilgisine sunulmakta ve ülkemizde kurumsal yönetimin gelişmesi için çaba gösterecek herkese bir yol haritası sunmayı amaçlamaktadır.

1. Giriş

Bu rapor, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin (TKYD) 10. Yılı vesilesiyle ülkemizdeki kurumsal yönetim algısını ölçmek amacıyla StratejiCo. tarafından 2014 yılında yapılan araştırmaların neticesinde hazırlanmıştır.

Kurumsal yönetim ilkeleri geçen 10 yıllık dönemde Türk iş dünyasının gündeminde yer almaya başlamıştır. Bugün Türkiye'de kurumsal yönetimin farkında olan ve bu alanda sorumluluk üstlenmek isteyen karar vericilerin sayısı gittikçe artmaktadır. Kamu kurumları, özel sektör temsilcileri ve sivil toplum kuruluşları tarafından yürütülen çalışmalar neticesinde Türkiye'de kurumsal yönetim ilkelerinin anlamı ve işlevi hakkında bir farkındalık oluştuğu gözlemlenmektedir. TKYD üye sayısının yıllar içinde artması ve düzenlediği etkinliklere gösterilen ilgi bunun en önemli göstergelerinden biridir.

Kurumsal yönetim alanında yapılan çalışmaların ortak noktasını kurumsal yönetimin dört ana ilkesi olan şeffaflık,

hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk konularının benimsenmesi oluşturmaktadır. Türkiye ekonomisinin önemli bir değişimden geçtiği son 10 yıllık dönemin ardından, ülkemizin uluslararası sistemde rekabetçiliğini koruyabilmesi için bu ilkelerin ne kadar önemli olduğu her geçen gün daha fazla kabul görmektedir. Ekonomik kalkınma ile kurumsal yönetimin temel ilkeleri arasındaki yakın ilişki, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerin ekonomik dengeleri ve Türk özel sektörü açısından büyük önem arz etmektedir.

Peki hem Türkiye'nin sosyal ve ekonomik gelişmişliği, hem de Türk şirketlerinin ticari başarısı için böylesine önemli olan bir konu karar vericiler tarafından doğru algılanmakta mıdır? İşte TKYD'nin 10 yılı geride bırakmasının ardından akıllarda kalan bu soruyu yanıtlamak için StratejiCo. tarafından bir dizi araştırma yapılmıştır. **“Türkiye’de Kurumsal Yönetim Algı Araştırması” projesinin temel sorusu, Türkiye’de kurumsal yönetimin gelişmesini sağlayan ve engelleyen faktörlerin tespit**

edilmesi olarak belirlenmiştir. Böylece Türk iş dünyasının karar vericilerinin kurumsal yönetimi nasıl algıladıkları, onlara göre kurumsal yönetimin engelleyici ve destekleyici faktörlerin neler olduğu ve bu faktörlerin nasıl yönetilmesi gerektiği araştırılmıştır.

Araştırma kapsamında elinizdeki çalışma haricinde dört ayrı rapor hazırlanmıştır. Projenin başlangıcında araştırmanın amacı ve yönteminin TKYD üyeleri ile paylaşılması amacıyla TKYD Kurumsal Yönetim Dergisi Kış 2014 sayısında “Kurumsal Yönetimi Ölçmek” başlıklı bir makale yayınlanmıştır. Bunun yanı sıra Bursa ilinde yapılan görüşmelerden elde edilen verilere dayanarak ve Bursa Kurumsal Yönetim Raporu yine Bursa’da yapılan bir etkinlikte katılımcılarla paylaşılmıştır. Araştırmanın ilk bulgularının elde edilmesinin ardından TKYD’nin Haziran 2014’te düzenlediği etkinlikte TKYD üyelerinin görüşlerine sunulmuş ve ilgili rapor TKYD Sonbahar 2014 sayısında okuyuculara ulaştırılmıştır. Aynı dönemde araştırmanın Ankara iline özel raporu Ekim

2014’te Ankara’da yapılan bir etkinlikte paylaşılmıştır.

Elinizdeki çalışma, bu dönem içerisinde araştırmanın genişletilmesi ve özellikle İstanbul dışındaki illere yayılması taleplerine istinaden hazırlanmıştır. Kasım ayı içerisinde Era Research & Consultancy tarafından yapılan telefon görüşmeleri ile örneklem genişletilmiş ve Türkiye iş dünyasının genelinin fikirlerini yansıtacak şekilde temsil gücü artırılmıştır. Bu aşamada KPMG araştırmanın genişletilmesi için sponsorluk desteği sağlamıştır.

Araştırmanın proje haline getirilmesi, birebir görüşmelerin yapılması, soru formunun hazırlanması, verilerin analiz edilmesi ve rapor haline getirilmesi StratejiCo. ekibi tarafından yapılmıştır. TKYD yönetim kurulu üyeleri başta Başkan Sayın Mehmet Göçmen ve TKYD Genel Sekreteri Güray Karacar olmak üzere çalışmaya her aşamada destek olmuşlardır. Kuşkusuz en önemli katkı bu kadar kapsamlı bir araştırmanın gerçekleşmesine olanak sağlayan katılımcıdır.

2. Yöntem

Projenin yürütülmesi nitel ve nicel araştırma olmak üzere iki aşamaya bölünmüştür.

İlk aşamada Türkiye’de kurumsal yönetim ilkelerine ilgi duymuş, çalıştığı kurumda bu ilkeleri uygulamayı denemiş, bu konuda başarılı ya da başarısız olmuş kişilerin deneyimlerini öğrenmek üzere birebir görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmelerde hem hissedarlar hem de profesyonel çalışanlar tarafından kurumsal yönetimin nasıl algılandığı, kendi kişisel hedeflerine ve şirketlerinin performansına ne gibi etkileri olduğu öğrenilmiştir. Böylece bu görüşmelerden elde edilen düşünceler doğrultusunda, nicel araştırma aşamasında katılımcılara sorulacak soru formu hazırlanmıştır. Diğer bir ifadeyle, anket aşamasında test edilecek hipotezler otuzaya yakın büyük ve orta ölçekli şirketin yöneticisi ile derinlemesine görüşme yapıldıktan sonra belirlenmiştir. Böylece TKYD’nin ya da StratejiCo.’nun ön kabullerine dayanan bir nicel araştırma yapmak yerine iş dünyasının kendi varsayımlarının temelini oluşturduğu bir nicel araştırma tasarlanmıştır.

İkinci aşama olan nicel araştırmada ise derinlemesine görüşmelerden elde edilen verilere dayanarak oluşturulan

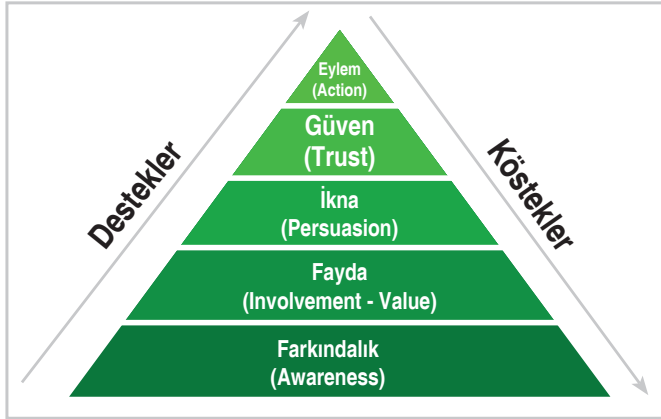
soru formu TKYD üyelerine ve TKYD üyesi olmayan iş insanlarına elektronik olarak gönderilmiştir. 3 Mart – 9 Mayıs 2014 tarihleri arasında 246 kişi tarafından doldurulan anketin sonuçları, Haziran 2014’te TKYD üyeleri ile paylaşılmış ve ön sonuçları içeren rapor TKYD Kurumsal Yönetim Dergisi Sonbahar sayısı ile okuyuculara ulaştırılmıştır. Bu çalışmayı müteakiben örnekleme genişletmek ve temsil gücünü artırmak amacıyla 19 Kasım – 3 Aralık 2014 tarihleri arasında İstanbul dışında çalışan elli kişi ile telefon ile görüşme yöntemiyle anket doldurulmuştur. Özetle, elinizdeki raporun bulgularını oluşturan veriler Türkiye genelinde toplamda 297 kişi tarafından cevaplanan anket formuna dayanmaktadır.

Araştırmanın bir bütünlük arz etmesi için hem derinlemesine görüşme hem de anket aşamalarında aynı kavramsal çerçeve kullanılmıştır. Böylece nitel ve nicel araştırma kısımları birbirini besleyen bir çerçeve içerisinde ele alınmıştır. Sonuç olarak, Türkiye’de kurumsal yönetim algısının ölçülebilmesini sağlayan ve bundan sonra da yıllar içerisinde kat edilen mesafeyi görmemize olanak verecek bir yol haritası oluşturulmuştur.

3. Kapsam

Araştırmanın kapsamı oluşturulurken, hem derinlemesine görüşme hem de anket aşamasında katılımcılara aşağıdaki modele dayanan sorular yöneltilmiştir:

Tablo - 1 Kurumsal Yönetim Algı Aşamaları



1. Farkındalık: Katılımcı ve onun çevresinde gözlemlediği çalışanlar kurumsal yönetimin ne olduğunu farkında mı? Eğer öyleyse bu farkındalık nasıl başlamış ve nasıl evrilmiş?

2. Fayda: Hissedarlar ve çalışanlar kurumsal yönetimin kendilerine ve çalıştıkları kuruma ne fayda sağladığını biliyorlar mı? Diğer bir ifadeyle, “Neden Kurumsal Yönetim” sorusuna cevap verebiliyorlar mı? Yoksa sadece yapılması gerektiği için mi yapıyorlar?

3. İkna: Peki kurumsal yönetimin faydaları konusunda hem hissedarlar hem de çalışanlar ikna olmuşlar mı? Yoksa hala tereddütlerle yaklaşım mümkün olduğunca kurumsal yönetimin gerektirdiği uygulamalara dahil olmamaya mı çalışıyorlar?

4. Güven: Kurumsal yönetimin faydasına ikna olmuş kişiler, Türkiye’deki kurumlar ve düzenlemeler sayesinde ikna

oldukları faydaya ulaşabileceklerine inanıyorlar mı? Kişilere değil kurumlara güven hakim mi?

5. Eylem: Güven aşamasına da gelmiş olan kişilerin eyleme geçmelerini engelleyen başka bir faktör var mı? Ya da eyleme geçen kişilerin bir sonraki adımları neler?

Katılımcının verdiği cevaplara göre modelde aşağı ya da yukarı yönlü konumlanmasını sağlayan faktörlere destekler ve köstekler adı verilmiştir. Böylece araştırmanın temel sorusu ile uyumlu olarak kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesini sağlayan ve engelleyen faktörlerin tespit edilmesi mümkün olmuştur.

Yukarıda açıklanan model İstanbul, Ankara ve Bursa’da yapılan birebir görüşmelerde yarı yapılandırılmış mülakat tekniğinin kullanılmasını ve sonrasında düzenlenen anket çalışmasındaki soru formunun aynı çerçeve içerisinde tasarlanmasını mümkün kılmıştır. Dolayısıyla nicel verileri destekleyen nitel verilerin de rapora entegre edilmesi mümkün olmuştur.

Araştırma projesi çerçevesinde daha önce yayınlanan raporlardan farklı olarak elinizdeki raporda İstanbul ve diğer illerin kurumsal yönetim algısı arasındaki istatistiksel olarak anlamlı farkların ortaya konması da mümkün olmuştur. Böylece Türkiye genelinde kurumsal yönetim algısının hangi noktalarda benzerlik ve farklılıklar arz ettiği de anlaşılmıştır.

Aşağıda ayrıntıları sunulan araştırma sonuçlarının iş dünyasının farklı kesimlerine yönelik kurumsal yönetim projelerinin oluşturulması ve uygulanmasına hizmet edeceği düşünülmektedir. Bu sayede kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesi ve yıllar içerisinde kat edilen ilerlemenin belli aralıklarla ölçülmesi mümkün olacaktır.

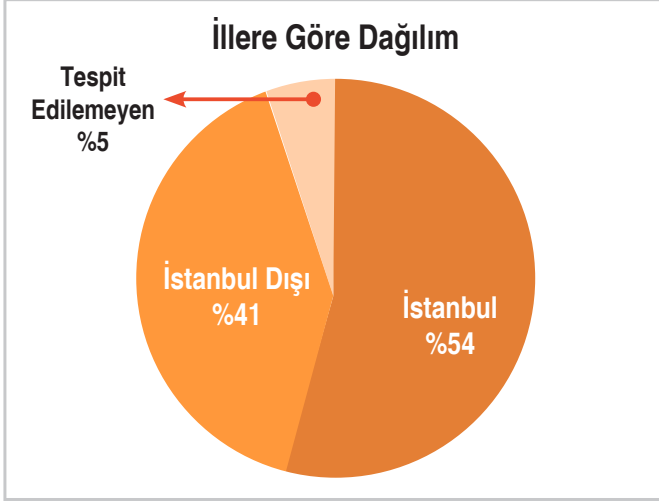
4. Sonuçlar

4.1. Örneklem

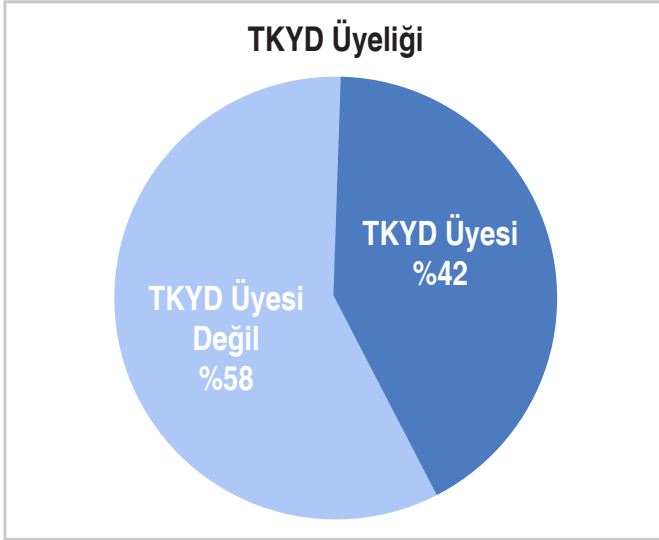
Anket çalışmasına katılanların İstanbul ve diğer illerde yerleşik olmaları (Bkz. Grafik – 1), TKYD üyesi olup olmamala-

rı (Bkz. Grafik – 2) ve çalıştıkları şirketin halka açık olup olmamasına göre (Bkz. Grafik – 3) dağılımı aşağıdaki gibidir:

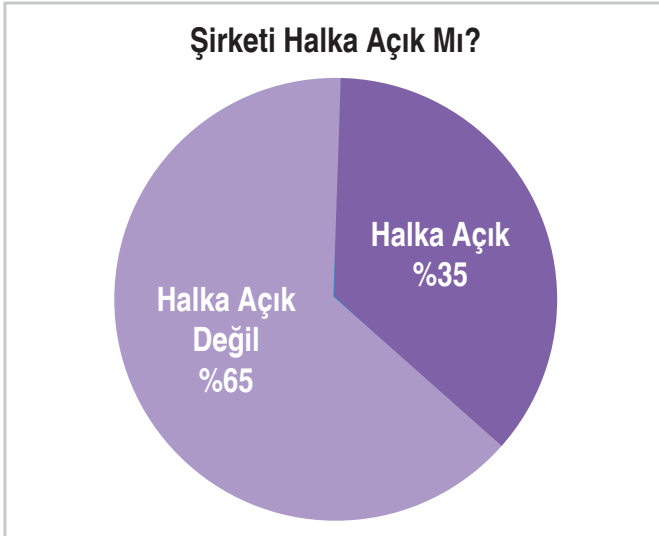
Grafik - 1



Grafik - 2



Grafik - 3



Örneklemin cevaplayan kişinin İstanbul'dan olması, TKYD üyeliği ve şirketinin halka açıklık parametrelerine göre gruplandırılmasının amacı, İstanbul ve Anadolu'daki şirketlerin gerek yönetim kültürleri gerekse organizasyonel yapıları açısından farkın görülmesi; TKYD üyeliğinin kurumsal yönetim konusunda farkındalık ve faydanın görülmesi bakımından oynadığı rolün anlaşılması ve halka açık şirketlerin halihazırda bazı kurumsal yönetim ilkelerini uyguluyor oldukları inancını test etmektir.

Yukarıdaki grafiklere bakıldığında her üç alanda da katılımcı profilinin dengeli dağıldığı görülmektedir. Dolayısıyla araştırma genel olarak Türk iş dünyasını temsil etmekte ve araştırma sonuçları bazı soru grupları için farklı kesimler arasındaki farkları ortaya koyabilecek anlamlı sonuçlar vermektedir.

4.2. En Önemli Köstekler: Oldukça Kişisel

Araştırma projesinin temel sorularından biri kurumsal yönetimin gelişmesini sağlayan ve engelleyen faktörleri, yani kurumsal yönetimin desteklerini ve kösteklerini bulmaktır. Grafik-4'te İstanbul ilindeki katılımcıların bakış açısından kurumsal yönetimin önündeki en önemli engeller gösterilmiştir.

Grafik -4 (Kurumsal Yönetimin Önündeki En Önemli Engeller – İstanbul)



Grafik – 5'te ise İstanbul dışındaki illerden anketimizi cevaplayan kişilerin cevaplarına göre kurumsal yönetimin benimsenmesi ve gelişmesinin önündeki en önemli engeller sıralanmıştır.

Grafik – 5 (Kurumsal Yönetimin Önündeki En Önemli Engeller – İstanbul Dışı)



İki sonuç karşılaştırıldığında, hem İstanbul hem de İstanbul dışından anketimize katılan yöneticilerin “kişilerden kaynaklanan duygusal ve psikolojik faktörleri” kurumsal yönetimin gelişmesinin önündeki en önemli engeller olarak gördüğü ortaya çıkmaktadır. İstanbul dışındaki illere baktığımızda, kişisel faktörlerin daha büyük önem kazandığı görülmektedir.

“Aile tabii müdahil olmalı, ancak doğru zamanda ve doğru yöntemle” (Araştırma için Bursa’da yapılan bir görüşmeden) Bu sonucu yorumlarken, özellikle İstanbul dışındaki illerde bulunan şirketlerin yönetiminde ailelerin birinci kuşak üyelerinin önemli rol oynadıklarını göz önüne almak gerekmektedir. Kurucuların, şirket içerisinde kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesini kendi yetkilerine ve etki alanlarına yönelik bir tehdit olarak gördükleri yine aynı grafiklerde üçüncü ve beşinci sıralarda göze çarpmaktadır. Dolayısıyla kurumsal yönetimin önündeki bu engellerin kaldırılması için şirket yönetiminde söz sahibi olan kişiler açısından kurumsal yönetimin faydasının ne olacağını doğru aktarmak ve ikna etmek önem taşımaktadır.

“İkinci veya üçüncü neslin yapmak istediği değişimin bi-

rinci nesil tarafından onaylanması gerekiyor. Ne değer katacağımı görmeleri lazım, katmadığını görürlerse hemen bozmaya çalışırlar. Güven konusunda en ufak bir zedelenme tüm çalışmayı yok eder. Cesaret, kararlılık ve inanç lazım...” (Araştırma için Ankara’da yapılan bir görüşmeden)

İki grup arasındaki ortak noktalara bakıldığında, hem İstanbul’daki hem de İstanbul dışındaki katılımcıların “Türkiye’deki hukuki yapının kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması için yeterli olmaması” ve “şeffaflaşma sürecinde ticari sırların ortaya çıkabileceğinden duyulan endişe” faktörlerini farklı seviyelerde de olsa kurumsal yönetimin köstekleri arasında gördükleri ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifadeyle katılımcılar, kendilerine değil çevrelerine güvenmemektedir. Kurumsal yönetim “eko-sistemini” yeterli bulmamakta, bu konuda gerekli adımları atarlarsa rakiplerinin gerisine düşecekleri inancını taşımaktadırlar.

Katılımcıların kurumsal yönetimin engelleyici faktörleri açısından ayrıştıkları nokta, İstanbul’daki şirket yöneticilerinin “kurumsal yönetim endeksine dahil olmanın faydalı olmadığını” düşünmeleri, İstanbul dışındaki yöneticilerin ise “yönetim kurulu ile icranın arasındaki yetki ve sorumluluk paylaşımının yapılmaması” olarak gördükleri gözlemlenmektedir. Bu sonuç bize Anadolu şehirlerinde faaliyet gösteren şirketlerin organizasyonel yapılarından kaynaklanan süreç sorunlarının kurumsal yönetimi benimsenmesini engellediği fikrini vermektedir.

4.3. En Önemli Destekler: İtibar, Sürdürülebilirlik, Devamlılık

Grafik – 6’da İstanbul’da ve İstanbul dışında çalışan yöneticilerin kurumsal yönetimin benimsenmesinde en önemli gördükleri faktörlerin ortalamaları karşılaştırmalı olarak gösterilmiştir.

Grafikten de görüleceği üzere tespit edilen faktörler aynı olmakla beraber, onlara atfedilen anlamlar farklılık arz etmektedir. İstanbul’da çalışan yöneticiler için en önemli üç faktör “şirket itibarına olumlu etki”, “sürdürülebilirlik” ve “kurucunun/patronun kendinden sonra da şirketin başarılı bir şekilde varlığını sürdürme isteği” iken, Anadolu şehirlerinde sıralama bunun tam tersidir: bu şehirlerde çalışan yöneticiler, “kurucunun/patronun kendinden sonra da şirketin başarılı bir şekilde varlığını sürdürme isteğini” en önemli etken olarak görürken, şirket itibarına olan etkiyi üçüncü sırada görmektedirler.

“Uzun dönemde bu kurumun durumu ne olacak asıl soru

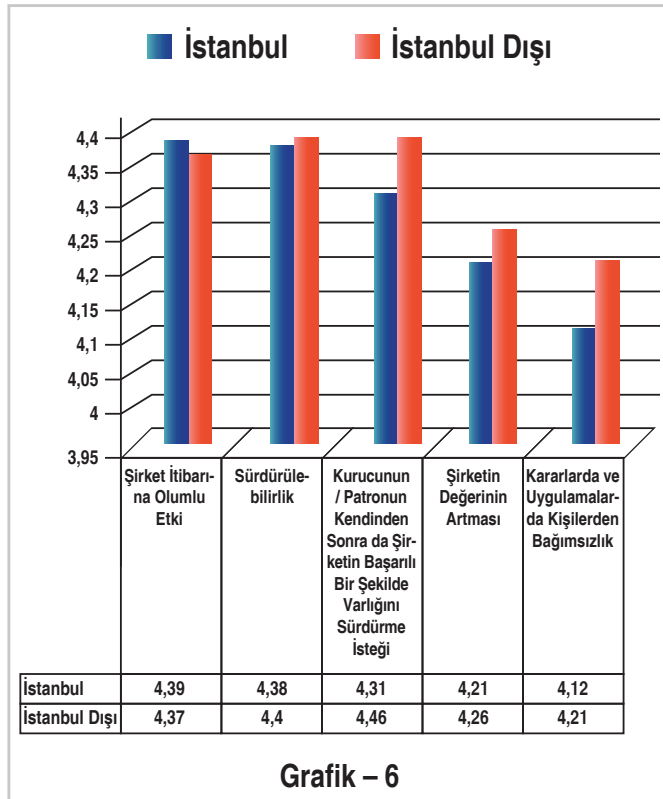
budur. ‘Kurumun hayatta kalması ve başarısı için ne yapmak lazım?’ diye düşünmeye başladığınız zaman eninde sonunda kurumsal yönetime giriyorsunuz bir şekilde.’ (Araştırma için Ankara’da yapılan bir görüşmeden)

[Kurumsal yönetimin benimsenmesinde] ortakların tutumu önemli. Onlar rahatlar ve güven duyuyorlar. En baştan beri böyle değildi tabii. İki ortak el ele verip bir yol çizdiler. (Araştırma için İstanbul’da yapılan bir görüşmeden)

İki gruptan katılımcıların da dördüncü ve beşinci sırada önem verdikleri konular arasında “şirket değerinin artması” ve “kararlarda ve uygulamalarda kişilerden bağımsızlık” gelmektedir.

Bireysellikten kurumsallığa geçerken kişilerde kalacak olan verilerin şirketin bir sermayesi ve öz hakkı, öz kaynağı olduğunu orada anladık. Benimle beraber gidecek olan, benimle beraber kaçacak olan, benimle beraber unutulacak olan hem tecrübe hem deneyim hem birikim hem iş yapış şeklinin nasıl benden sonrakilere akışının olabileceği konusunda bir yöntemin olmasının iyi bir şey olduğunu anladım (Araştırma için İstanbul’da yapılan bir görüşmeden).

Grafik – 6 (Kurumsal Yönetimin Gelişmesini Sağlayan En Önemli Faktörler)



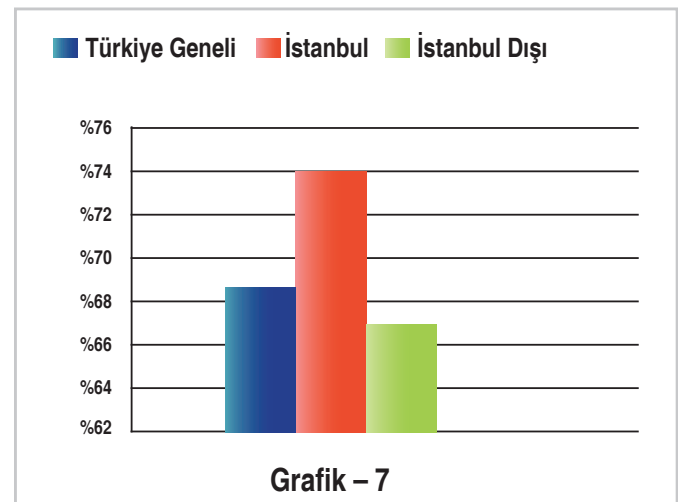
Kurumsal yönetimin gelişmesini sağlayan en önemli etkenleri ortaya koyan bu sonuçlar değerlendirildiğinde, özellikle Anadolu şehirlerindeki yöneticilerin çalıştıkları şirketlerde kuşak geçişlerinin yaşandığı, bu nedenle kurucudan sonra şirketin devamlılığının önem kazandığı görülmektedir. İstanbul’da çalışan yöneticiler açısından ise kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması itibar artırıcı bir araç olarak değerlendirilmektedir. Katılımcılar kurumsal yönetimin sürdürülebilirlik anlamına geldiğini, diğer bir ifadeyle kısa dönemli getirilerinden çok uzun vadeli olarak fayda sağlayacağını düşündüklerini ifade etmektedirler.

Kurumsal Yönetimin benimsenmesinde TKYD üyesi olan şirketlerde çalışan katılımcılar, “Sürdürülebilirlik” ve “Şirket itibarına olumlu etki” faktörlerini üye olmayan şirketlerde çalışan katılımcılara göre anlamlı olarak daha etkili bulmaktadırlar. Diğer bir ifadeyle, TKYD üyesi şirketlerde çalışan anket katılımcıları, kurumsal yönetim ile sürdürülebilirlik ve şirket itibarı arasında yakın bir bağ görmektedirler.

4.4. Kurumsallaşma ile Kurumsal Yönetim Farkındalığı

Kurumsal yönetim konusunda yapılan birebir görüşmelerde öne çıkan önemli konulardan biri de kurumsallaşma ile kurumsal yönetimin karıştırıldığıdır. Anket çalışması yapılırken bu konu göz önünde bulundurulmuş ve katılımcıların iki kavram arasındaki farkı ortaya koyacakları sorular sorulmuştur. Grafik 7’de de görüleceği üzere, kurumsallaşma konusunda katılımcıların algıları farklılık göstermektedir.

Grafik – 7 (Katılımcıların Şirketlerinin Kurumsallaşma Oranları)



“Çoğunluk kurumsal yönetimi kurumsallaşma olarak anlıyor. Aile şirketleri tarafından bakıldığında, kurumsal hale gelme olarak ortaya çıkıyor. O yüzden aile şirketlerinden herkes oğlunu kızı ‘chairman’ olarak yazmaktan hoşlanmaya başladı. Tabii, bir ‘şablon olması lazım, kurallar seti olması lazım’ farkındalığı da başladı.” (Araştırma için İstanbul’da yapılan bir görüşmeden)

Kurumsallaşmanın, kurumsal yönetim konusunda farkındalık oluşması için bir ön koşul olduğu değerlendirilmektedir. **Yapılan araştırma neticesinde, çalıştığı şirkette kurumsal yönetim konusunda farkındalık olduğunu düşünenlerin oranı (kesinlikle farkındalık vardır ve farkındalık vardır diyenlerin toplamı) %86 olarak ortaya çıkmaktadır.** Ne var ki, kurumsal yönetim konusunda farkındalık olması kurumsal yönetim ilkelerinin benimsendiği ve faydasının anlaşıldığı anlamına gelmektedir. Yine de Türkiye genelinde farkındalığın bu kadar yüksek olması, bundan sonra yapılacak çalışmalar açısından cesaret vericidir.

TKYD üyesi ve halka açık olan şirketler, TKYD üyesi ve halka açık olmayan şirketlerden anlamlı olarak daha kurumsaldır. Diğer bir ifadeyle, çalıştıkları şirketin TKYD üyesi ve halka açık olmasıyla kurumsallaşması arasında kuvvetli bir bağ gören katılımcılar çoğunluktadır.

Kurumsal yönetim konusunda farkındalığın oluşması için en önemli faktörler ise Grafik – 8’de gösterilmiştir.

“Kurumsallaşmayı sağlamış bir şirket, kurumsal yönetimin önemini daha iyi bilir.” (Araştırma için İstanbul’da yapılan bir görüşmeden)

Grafikten de anlaşılacağı üzere, kurumsal yönetim konusunda farkındalığın oluşması için özellikle ana hissedarlar ve yönetici pozisyonunda olan profesyonellerin farkındalığı önem kazanmaktadır. Bunu beyaz yakalı çalışanların farkındalığı izlemektedir.

Profesyonellerin çabaları çok önemli, ama asıl karar patronun. Patron kurumsal yönetimin farkında olmazsa gerekli çalışmalar olmaz. (Araştırma için İstanbul’da yapılan bir görüşmeden)

Farkındalık konusunda yapılan bu değerlendirmeden sonra katılımcılara “Şirketiniz kurumsal yönetimi benimsemiş midir?” sorusu yöneltilmiştir. **Bu soruya “kesinlikle be-**

Grafik – 8 (Kurumsal yönetim farkındalığı için en önemli beş faktör)



Grafik – 8

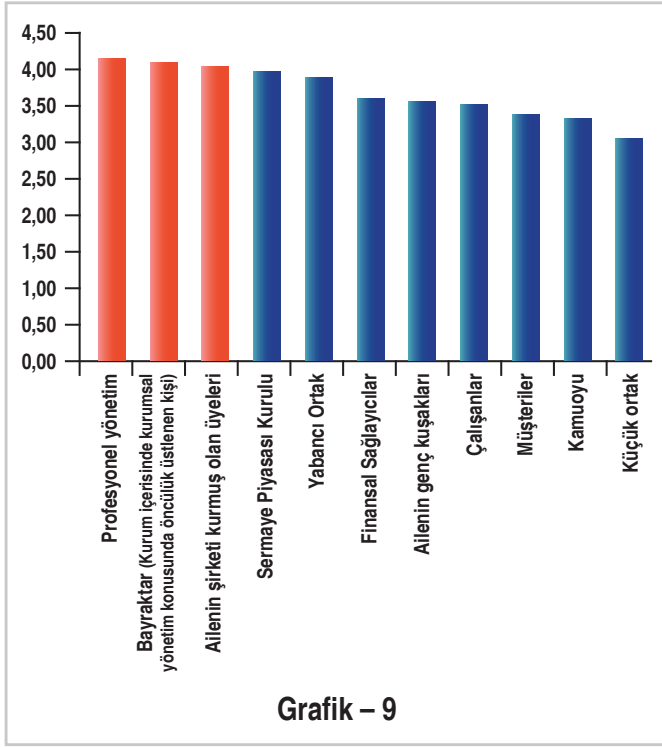
nimsemiştir” ve “benimsemiştir” cevabını verenlerin toplam oranı %75,7 olarak tespit edilmiştir.

TKYD üyesi olan ve halka açık şirketlerin kurumsal yönetimi benimseme düzeyi, TKYD üyesi olmayan ve halka açık olmayan şirketlerin kurumsal yönetimi benimseme düzeyinden anlamlı olarak daha yüksektir. Diğer bir ifadeyle, TKYD üyeliği ve halka açıklık ile kurumsal yönetimi benimseme arasında doğrudan bir ilişki kurulduğu gözlemlenmektedir.

Araştırmanın ortaya koyduğu önemli sonuçlardan biri de, kurumsal yönetimin bilinmesinde “bayraktar” rolünü üstlenen kişilerin önemli olduğudur. Bayraktarlar bir konu hakkında bilgi sahibi olup o konuda farkındalık oluşması için çalışma yürüten öncü kişilerdir. Gerek anket çalışmasında, gerekse birebir görüşmelerde kurumsal yönetim alanında bayraktarların önemi katılımcılar tarafından dile getirilmiştir.

Bu konu [kurumsal yönetim] şirketimizde ilk defa konuyla ilgili bir arkadaşın çabaları sayesinde gündeme geldi. Biz de inceledik, denemenin faydalı olacağını düşünerek kabul ettik. (Araştırma için İstanbul’da yapılan bir görüşmeden)

Grafik – 9’da kurumsal yönetimin gelişmesinde en önemli rol üstlenen paydaşlar gösterilmiştir. Bu grafiğe göre profesyonel yönetim, bayraktar ve ailenin kurucu üyeleri en önemli paydaşlar olarak öne çıkmışlardır.



Grafik – 9 (Kurumsal yönetimin en önemli paydaşları)

Halka açık olan şirketlerde çalışan katılımcılar kurumsal yönetimin gelişmesinde “SPK”, “Yabancı ortak”, “Finansman sağlayıcılar” ve “Küçük ortak” paydaşlarını halka açık olmayan şirketlerde çalışan katılımcılara göre anlamlı olarak daha etkili bulmaktadırlar.

“Profesyonellere anlatıyoruz, ancak onların da işine gelmiyor. Kurumsal yönetim ilkeleri uygulanırsa istedikleri gibi at koşturamayacaklar.” (Araştırma için Ankara’da yapılan bir görüşmeden)

İstanbul’da faaliyet gösteren şirketlerde çalışan katılımcılar profesyonel yönetim ve Sermaye Piyasası Kurulu’nu diğer illerdeki şirketlerde çalışan katılımcılara göre anlamlı olarak daha etkili bulmaktadırlar.

4.5. Kurumsal Yönetimin Faydası

Önceki bölümlerde katılımcıların algı araştırmasının modeline uygun olarak farkındalık seviyeleri ölçüldükten sonra kurumsal yönetimin faydası ile ilgili fikirleri alınmıştır. **Ankete katılan kişilerin %97’si kurumsal yönetim ilkelerinin faydalı olduğunu ifade etmiştir.** Ancak sonuçlar yakından incelendiğinde kurumsal yönetimin faydasının ne olduğu ile ilgili açık bir mutabakata varılamadığı görülmektedir. Sonuçlar incelenirken, katılımcıların ifade

ettikleri fayda ile istatistiksel olarak fayda ayrı ayrı ortaya konmuştur. Nicel araştırmalarda, kişilerin verdikleri cevapların bu cevapları vermelerini sağlayan etkenlerle karşılaştırılması sayesinde aslında hangi konulara önem verdikleri daha açık bir şekilde anlaşılabilir.

Tablo – 2 (İstanbul’daki katılımcılara göre kurumsal yönetimin faydaları)

	Hesaplanan En Önemli	Söylenen En Önemli
1	Şirketimizin itibarını artırır	Şirketimizin itibarını artırır
2	Şirketimizin finansal risklerini engeller / azaltır.	Şirketimizde kurumsal yönetim anlayışının olması sürdürülebilirliğin garantisidir.
3	Topluma fayda sağlar	Şirketimize kurumsal yatırımcıların yatırım kararı almasını etkiler.
4	Şirketimizin operasyonel risklerini engeller/azaltır.	Şirketimizin süreçlerini kişilerden bağımsız hale getirir.
5	Özellikle ekonomik kriz dönemlerinde şirketimize güven sağlar.	Şirketimize kaliteli insan kaynağının çekilmesini sağlar.

Tablo – 2

Tablo – 2’de de görüldüğü üzere, İstanbul’daki firmalarda çalışan katılımcıların kurumsal yönetim konusunda gördükleri en önemli fayda şirketin itibarını arttırmasıdır. İtibar konusundaki fayda hem katılımcılar tarafından ifade edilmekte hem de istatistiksel olarak en önemli faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Demek ki, İstanbul’daki katılımcıların kurumsal yönetimin faydasının gerçekte şirket itibarını olduğunu düşünmekte ve böyle algıladıklarını ifade etmektedirler.

Yabancı yatırımcı ile anlaşırken kurumsal yönetimi uyguluyor olmamız bize çok ciddi fayda sağladı. (Araştırma için İstanbul’da yapılan bir görüşmeden)

Tablodan da görüleceği üzere itibar dışındaki diğer alanlarda hesaplanan fayda ile söylenen fayda arasında farklar bulunmaktadır. Bu sonuçlar bize, özellikle İstanbul ilindeki katılımcılar açısından kurumsal yönetimin faydasının ne olduğu konusunda net bir fikir olmadığını göstermektedir.

Türkiye genelinde halka açık şirketlerde çalışan katılımcılar; kurumsal yönetimin “şirketin süreçlerini kişilerden bağımsız hale getirir” kriteri için algılanan fayda düzeyi halka

nansal ve krizlere bağı riskler kurumsal yönetim sayesinde engellenmekte veya en aza indirilmektedir. Fayda ise şirket karının artması ya da kişisel fayda sağlanması olarak ortaya çıkmaktadır.

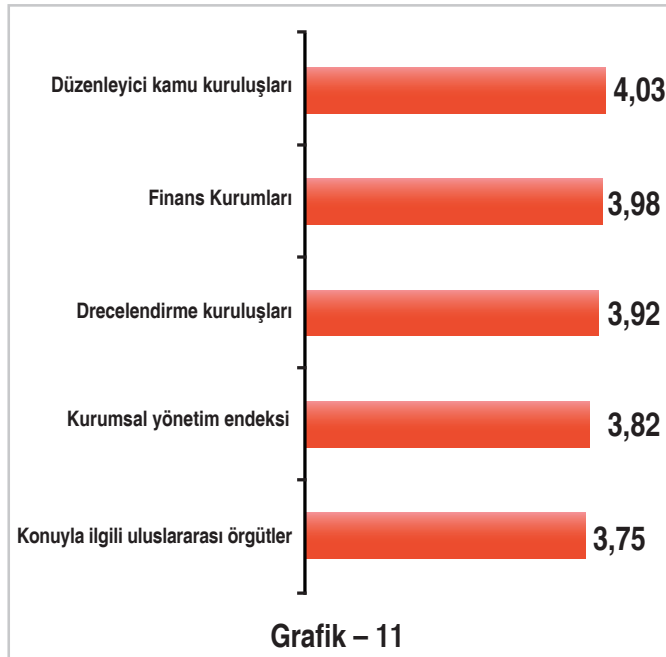
“Yüksek lisans tezim vesilesiyle kurumsal yönetim ile tanıştım ve bunu şirketimde yaymaya çalıştım. Çünkü buradaki insan kaynaklarına geçme mücadelem devam ediyordu ama bir de bu kurumsal yönetimden yakalayabilirsem kendime de farklı kulvarlar açabilirim diye düşündüm.” (Araştırma için Ankara’da yapılan bir görüşmeden)

4.6. Kurumsal Yönetimde Güven

Kurumsal yönetim algı araştırmasının araştırma modelindeki en önemli konulardan biri de, kurumsal yönetim konusunda faaliyet gösteren kurum ve kuruluşların hangilerine ne derecede güvenildiğini ortaya koymaktır. Grafik – 11’de katılımcıların bu konuda en çok güven duyduğu beş kurum ve kuruluş gösterilmiştir.

İstanbul’daki şirketlerde çalışan katılımcıların kurumsal yönetim konusunda bu kurumlara duydukları güven diğer illerdeki firmalardan anlamlı olarak daha yüksektir.

Grafik – 11 (Kurumsal yönetim konusunda en çok güvenilen kurum ve kuruluşlar)



Yukarıdaki grafiğe göre, kurumsal yönetim konusunda en çok güvenilen kurumun düzenleyici kamu kuruluşları ol-

duğu, bunu finans kurumları, derecelendirme kuruluşları, kurumsal yönetim endeksi ve konuyla ilgili uluslararası örgütlerin takip ettiği görülmektedir. Bu sonuçlara göre, Türkiye’de kurumsal yönetim algısının büyük ölçüde düzenleyici ve zorlayıcı ilkelere uyum olarak algılandığı yorumu yapılabilir. Dolayısıyla kurumsal yönetim ile ilgili faaliyetler de kamunun oynadığı rol özel sektör tarafından öncelikli olarak dikkate alınmakta, bu alandaki şirket stratejileri oluşturulurken belirleyici unsur olarak öne çıkmaktadır.

“Kurumsal Yönetim Endeksi” dışında, tüm kurumlara TKYD üyesi olan şirketler ve halka açık şirketlerde çalışan katılımcılar, TKYD üyesi olmayan ve halka açık olmayan şirketlerde çalışan katılımcılara göre anlamlı olarak daha fazla güven duymaktadırlar. Başka bir deyişle, TKYD üyeliği ve halka açıklık ile şirketlerin Kurumsal Yönetim Endeksi dışında bu alandaki kurumlara güven duyması arasında sıkı bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir.

“Halka açık şirketlere bakarsan ‘compliance’ [uyum] etkisi önemli. Genel regülasyondan korkma, bu işin tebliğlere bağlanmış olması da daha ciddiye almalarını sağlıyor. Herkesin başımıza bir iş gelmesin mantığıyla bütün düzenlemelere karşı bir yaklaşımı var zaten.” (Araştırma için İstanbul’da yapılan bir görüşmeden)

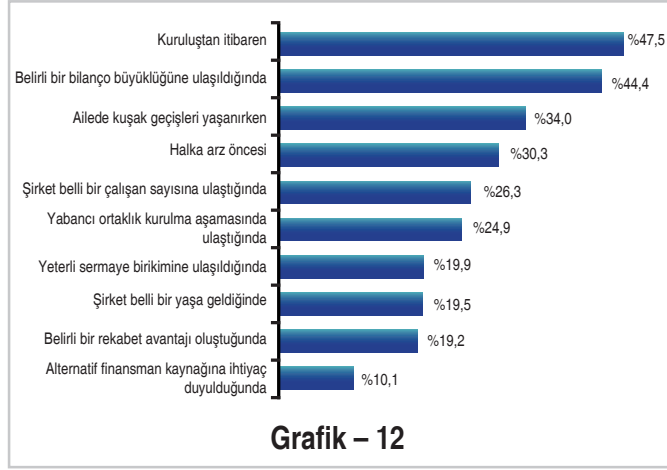
4.7. Doğru Zamanlamanın Önemi

Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması konusunda önemli tartışmalardan biri de, kurumsal yönetimin benimsenmesi için doğru zamanlamanın tespit edilmesi gerektiridir. Zira kurumsal yönetimin uygulanmasında geç kalınmasının yaratacağı sorunlar kadar erken başlanmasının da getireceği olumsuzluklar olduğu özellikle İstanbul dışındaki katılımcılar tarafından dile getirilmektedir. Bu nedenle kurumsal yönetim algı araştırması çerçevesinde gerek birebir görüşmelerde, gerekse anket çalışmasında katılımcıların bu konudaki fikirleri sorulmuştur.

Grafik – 12’de gösterilen sonuçlar kurumsal yönetim araştırmasına katılan kişilerin bir şirketin kurumsal yönetime geçmesi için doğru zamanlama açısından en doğru buldukları üç seçeneği işaretlemeleri sonucunda ortaya çıkmıştır.

Grafikten de görüleceği üzere, bu konuda katılımcıların görüşleri genelde üç yönde ayrılmaktadır. Bir grup kurumsal yönetimin şirketin kuruluşundan itibaren uygulanması gerektiğini düşünmektedir. Diğer bir grup şirket finansal ya da

Grafik – 12 (Kurumsal yönetim için doğru zamanlama)



Grafik – 12

insan kaynakları olarak belli bir büyüklüğe ulaştığında ya da belli bir yaşa geldiğinde kurumsal yönetime ihtiyaç duyulduğunu ifade etmektedir. Son olarak başka bir grup, şirketin ticari olarak bir dönüm noktasına geldiğinde, örneğin ailede kuşak geçişleri, halka arz ya da yabancı ortaklık kurulum aşamasının doğru zamanlama olduğu konusunda hem fikirdir.

“Kurumsallaşma diye tutturdum, kendimi zor bir modele soktum. Bildiğim yöntemlerle istediğimi yapsaydım çok daha başka yerlerde olurdu. Erken başladım o anlamda söylüyorum, zamanında değil. İşi bir yere getirip, benim yönetemeyeceğim noktaya geldiğimde ancak yardım almalıydım. Ama erkenden genel müdürlükten başladık, herkes bey oldu. Bu sefer onları idare edebilmek için içimizde mücadele ettik.” (Araştırma için Bursa’da yapılan bir görüşmeden)

Zamanlama konusunda orta çıkarılan bu sonucu yorumlarken göz ardı edilmemesi gereken nokta, kurumsal yönetim ile ilgili değerlendirmelerin her kurumun kendi şartları içerisinde değerlendirildiğidir. Dolayısıyla her şarta ve duruma uyan bir kurumsal yönetim şablonunun uygulanamayacağı sonucuna varılmaktadır.

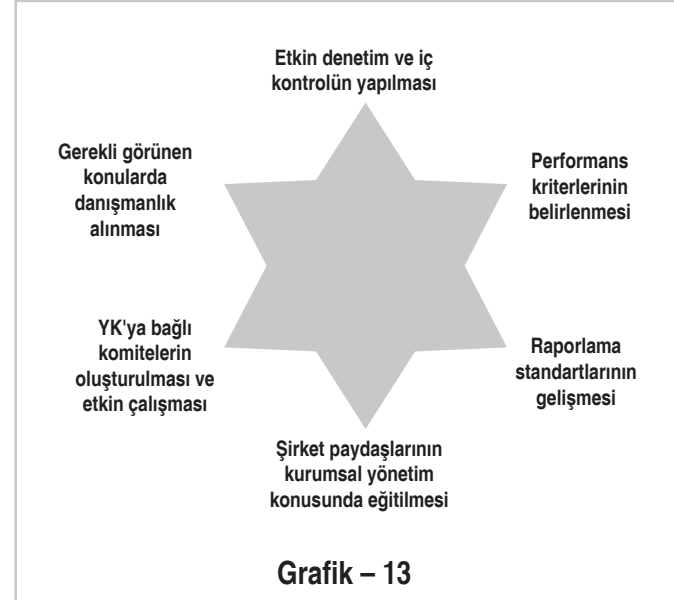
“Bir kurumun ilk kuruluşunda kurumsal yönetime hemen ilk günden başlayacağız demek çok doğru olmayabilir. Kuruluş aşamasında başta daha çok liderliğin öne çıktığı bir yapı bir kurumu daha hızlı ileri götürebilir.” (Araştırma için Ankara’da yapılan bir görüşmeden)

4.8. Kurumsal Yönetim İçin Yapılacaklar

Kurumsal yönetimin şirketler tarafından benimsenmesi ve uygulanması için hangi adımlar atılmalı diye sorulduğunda

katılımcılar tarafından belirlenen öncelikli alanlar Grafik – 13’te gösterilmiştir.

Grafik – 13 (Kurumsal yönetim ile ilgili şirketinizde yapılması gereken öncelikli faaliyetler)



Grafik – 13

Daha çok öteye taşımamız gereken çok şey var. Kurumsallıkta Türkiye’nin diğer kurumlarının atacağı adımlarla beraber bizim de daha fazla adım atmamız gerekiyor. Benim şahsi beklentim globalleşen Türkiye’nin global firması olarak daha büyük adımlar atmamız gerektiğidir, çok daha faal olmamız lazım. Paydaşlarımıza bu şeffaf, adil, hesap verebilir yönetim tarzını anlatmamız gerekiyor. (Araştırma için İstanbul’da yapılan bir görüşmeden)

Halka açık şirketlerde çalışan katılımcılar, “Yönetim kurulu-na bağlı komitelerin oluşturulması/etkin çalıştırılması” faaliyetini halka açık olmayan şirketlerde çalışan katılımcılara göre anlamlı olarak daha gerekli görmektedir.

Grafik – 13’te gösterilen faaliyetler öne çıkan konular olmakla birlikte, araştırma neticesinde bu faaliyetler dışında “yurtdışı uygulamalarının Türkiye’ye uyarlanması”, “kurumsal yönetim uzmanı kişilerin istihdam edilmesi”, “bağımsız yönetim kurulu üye sayısının artırılması” ve “SPK kurumsal yönetim ilkelerinde önerilen ‘YK üyelerinin %25’nin kadın olması’ önerisine uygun planlama yapılması” başlıkları ön plana çıkmıştır.

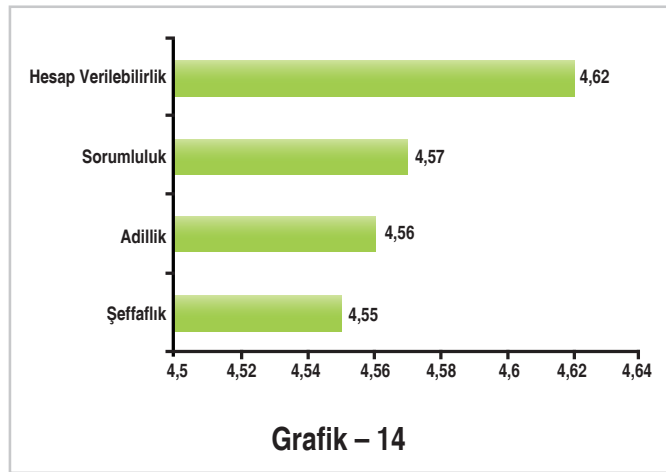
4.9. Kurumsal Yönetim ve Türkiye

Araştırmanın son aşamasında katılımcıların kurumsal yö-

netim ilkeleri ile Türkiye'nin sürdürülebilir olarak büyümesi arasındaki ilişki sorulmuş, ayrıca kurumsal yönetimin makro seviyede uygulanmasının ülkemiz açısından en çok hangi faydaları sağlayacağı konusunda görüşleri istenmiştir. Söz konusu soruların cevapları Grafik – 14 ve Grafik – 15'te gösterilmektedir.

Grafik – 14, Türkiye'nin sürdürülebilir olarak büyümesinde kurumsal yönetim ilkelerinden hangisinin öncelikli olduğu ile ilgilidir. Grafikten de görüleceği üzere, araştırma sonucunda "hesap verebilirlik" Türkiye'nin sürdürülebilir olarak büyümesi için en önemli kurumsal yönetim ilkesi olarak ortaya çıkmıştır.

Grafik – 14 (Kurumsal yönetim ilkeleri ve sürdürülebilir büyüme)



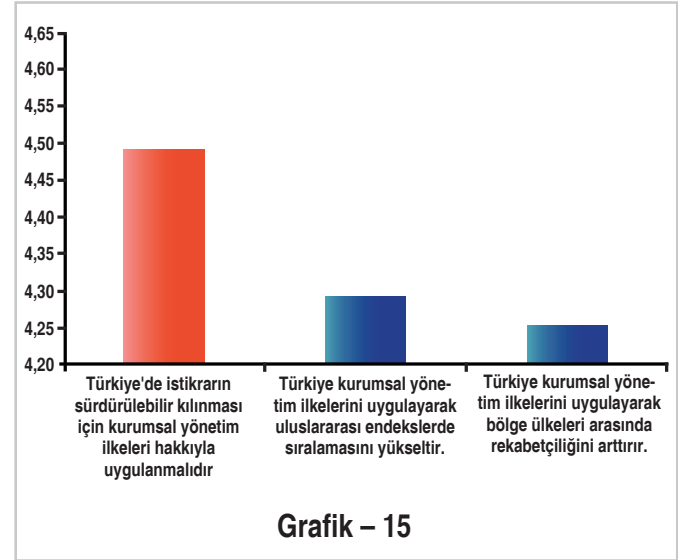
Grafik – 14

TKYD üyesi ve halka açık olan şirketlerde çalışan katılımcılar Türkiye'nin sürdürülebilir olarak büyümesinde 'Hesap verebilirlik' ilkesini TKYD üyesi ve halka açık olmayan şirketlerde çalışan katılımcılara göre anlamlı olarak daha etkili görmektedir.

"Yaptığımız çalışmalarda şunu gördük: yabancı sermaye kurumsallığın peşinde. Eğer Türkiye lokal bir oyuncu olarak kalacaksa her şey daha kolay ama bizim vizyonumuz uzun soluklu sürdürülebilirlik kapsamı altında içinde bulunduğumuz kurumu, topluluğu bir yerlere taşıyabilmek. Biz global oyuncu olmak zorundayız. Globallik deyince de yine birinci olarak kurumsallık ile karşılaşıyorsunuz, çünkü hiçbir yabancı sermaye kurumsal boyutunuz yok ise buraya gelip size yatırım yapmaz.

İkincisi Türkiye'nin global oyuncu olabilmesi için Türkiye'nin de gidip başka yerlerde de farklı yatırım yapıyor olabilmesi gerek, bütün bunların hepsi karşılıklı güven demektir." (Araştırma için İstanbul'da yapılan bir görüşmeden)

Grafik – 15'te ise kurumsal yönetimin uygulanmasının Türkiye'nin makro dengelerine yapacağı etki gösterilmiştir.



Grafik – 15

Grafik – 15 (Kurumsal yönetim ilkeleri ile Türkiye'nin konumu arasındaki ilişki)

Grafikten de görüleceği üzere, kurumsal yönetimin en önemli etkisinin sürdürülebilir büyüme olduğu ortaya çıkmaktadır. Bunu uluslararası endekslerde sıralamasını yükseltmek ve bölge ülkeleri arasında rekabetçiliği arttırmak almaktadır. Bu sonucu değerlendirirken kurumsal yönetimin şirket ölçeğinde yarattığı en önemli faydalardan olan sürdürülebilirliğin ülke çapında da geçerli olarak algılandığı sonucuna varılabilir.

TKYD üyesi şirketlerde çalışan kişiler "Türkiye'de istikrarın sürdürülebilir kılınması için kurumsal yönetim ilkeleri hakkında uygulanmalıdır" ve "Türkiye kurumsal yönetim ilkelerini uygulayarak bölge ülkeleri arasında rekabetçiliğini artırır" ifadelerine TKYD üyesi olmayan şirketlerde çalışan katılımcılara göre anlamlı olarak daha fazla katılım göstermektedir. Dolayısıyla TKYD üyeleri kurumsal yönetimin Türkiye'ye etkisi konusunda daha fazla ikna olmuş durumdadırlar.

5. Sonuç ve Değerlendirme

Elinizdeki rapor Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve StratejiCo. tarafından otuza yakın yönetici ile birebir görüşme yapılması ve sonrasında 300'e yakın kişi tarafından doldurulan soru formundan elde edilen verilerin analiz edilmesi neticesinde oluşturulmuştur. Raporun amacı, Türkiye'de kurumsal yönetimin algısını ölçmek, kurumsal yönetimi destekleyen ve engelleyen faktörleri bularak bu alanda yapılan çalışmalarını ölçülebilir hale getirmektir. Sonuçlar, araştırmaya İstanbul ve İstanbul dışından katılma, TKYD üyeliği ve halka açık şirkette çalışma kriterlerine göre ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

Araştırmanın en önemli sonucu kurumsal yönetimin bir karar alma mekanizması olarak algılanıyor olmasıdır. Kurumsal yönetim ilkeleri kişilerin ve kurumların karar alma süreçlerini etkilemekte ve buna göre belli çıktılar sağlamaktadır. Söz konusu süreçlerde yetki paylaşmak istemeyen kişiler (özellikle ana hissedarlar ve ailenin şirketi kuran üyeleri) kurumsal yönetimin benimsenmesi engelleyen ana faktörler olarak rol oynarken; itibarın, sürdürülebilirliğin ve devamlılığın kurumsal yönetimin gelişmesini sağlayan faktörler olduğu görülmektedir. Her ne kadar kurumsal yönetim farkındalığı oluşması için profesyonel yöneticiler ve bu konuda bayraktarlık üstlenen kişiler önem kazansa da, uygulamaya geçerken şirket sahipleri son sözü söylemektedir. Araştırmanın ortaya çıkardığı diğer bir çarpıcı sonuç ise kurumsal yönetim konusunda özel sektör mensuplarının en çok düzenleyici kamu gücüne güvendikleri, diğer bir ifadeyle bu konuda devletin öncü rol oynadığıdır. Kurumsal yönetim ile hem şirketlerin hem de Türkiye'nin sürdürülebilir olarak gelişeceği, bunun içinse en önemli ilkenin hesap verebilirlik olduğu katılımcılar tarafından ifade edilmiştir.

Araştırma sonuçları başta TKYD Yönetim Kurulu olmak üzere, üyeler ve kurumsal yönetim ile ilgili bütün paydaşların ilgisine sunulmakta ve ülkemizde kurumsal yönetimin gelişmesi için çaba gösterecek herkese bir yol haritası sunmayı amaçlamaktadır.

Bu rapor, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin (TKYD) 10. Yılı vesilesiyle ülkemizdeki kurumsal yönetim algısını ölçmek amacıyla StratejiCo. tarafından 2014 yılında yapılan araştırmaların neticesinde hazırlanmıştır.

Kurumsal yönetim ilkeleri geçen 10 yıllık dönemde Türk iş dünyasının gündeminde yer almaya başlamıştır. Bugün

Türkiye'de kurumsal yönetimin farkında olan ve bu alanda sorumluluk üstlenmek isteyen karar vericilerin sayısı gittikçe artmaktadır. Kamu kurumları, özel sektör temsilcileri ve sivil toplum kuruluşları tarafından yürütülen çalışmalar neticesinde Türkiye'de kurumsal yönetim ilkelerinin anlamı ve işlevi hakkında bir farkındalık oluştuğu gözlemlenmektedir. TKYD üye sayısının yıllar içinde artması ve düzenlediği etkinliklere gösterilen ilgi bunun en önemli göstergelerinden biridir.

Kurumsal yönetim alanında yapılan çalışmaların ortak noktasını kurumsal yönetimin dört ana ilkesi olan şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk konularının benimsenmesi oluşturmaktadır. Türkiye ekonomisinin önemli bir değişimden geçtiği son 10 yıllık dönemin ardından, ülkemizin uluslararası sistemde rekabetçiliğini koruyabilmesi için bu ilkelerin ne kadar önemli olduğu her geçen gün daha fazla kabul görmektedir. Ekonomik kalkınma ile kurumsal yönetimin temel ilkeleri arasındaki yakın ilişki, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerin ekonomik dengeleri ve Türk özel sektörü açısından büyük önem arz etmektedir.

Peki hem Türkiye'nin sosyal ve ekonomik gelişmişliği, hem de Türk şirketlerinin ticari başarısı için böylesine önemli olan bir konu karar vericiler tarafından doğru algılanmakta mıdır? İşte TKYD'nin 10 yılı geride bırakmasının ardından akıllarda kalan bu soruyu yanıtlamak için StratejiCo. tarafından bir dizi araştırma yapılmıştır. "Türkiye'de Kurumsal Yönetim Algı Araştırması" projesinin temel sorusu, Türkiye'de kurumsal yönetimin gelişmesini sağlayan ve engelleyen faktörlerin tespit edilmesi olarak belirlenmiştir. Böylece Türk iş dünyasının karar vericilerinin kurumsal yönetimi nasıl algıladıkları, onlara göre kurumsal yönetimin engelleyici ve destekleyici faktörlerin neler olduğu ve bu faktörlerin nasıl yönetilmesi gerektiği araştırılmıştır.

Araştırma kapsamında elinizdeki çalışma haricinde dört ayrı rapor hazırlanmıştır. Projenin başlangıcında araştırmanın amacı ve yönteminin TKYD üyeleri ile paylaşılması amacıyla TKYD Kurumsal Yönetim Dergisi Kış 2014 sayısında "Kurumsal Yönetimi Ölçmek" başlıklı bir makale yayımlanmıştır. Bunun yanı sıra Bursa ilinde yapılan görüşmelerden elde edilen verilere dayanarak ve Bursa Kurumsal Yönetim Raporu yine Bursa'da yapılan bir etkinlikte katılımcılarla paylaşılmıştır. Araştırmanın ilk bulgularının elde edilmesinin ardından TKYD'nin Haziran 2014'te düzenlediği etkin-

likte TKYD üyelerinin görüşlerine sunulmuş ve ilgili rapor TKYD Sonbahar 2014 sayısında okuyuculara ulaştırılmıştır. Aynı dönemde araştırmanın Ankara iline özel raporu Ekim 2014'te Ankara'da yapılan bir etkinlikte paylaşılmıştır.

Elinizdeki çalışma, bu dönem içerisinde araştırmanın genişletilmesi ve özellikle İstanbul dışındaki illere yayılması taleplerine istinaden hazırlanmıştır. Kasım ayı içerisinde Era Research & Consultancy tarafından yapılan telefon görüşmeleri ile örneklem genişletilmiş ve Türkiye iş dünyasının genelini fikirlerini yansıtacak şekilde temsil gücü artırılmıştır. Bu aşamada KPMG araştırmanın genişletilmesi için sponsorluk desteği sağlamıştır.

Araştırmanın proje haline getirilmesi, birebir görüşmelerin yapılması, soru formunun hazırlanması, verilerin analiz edilmesi ve rapor haline getirilmesi StratejiCo. ekibi tarafından yapılmıştır. TKYD yönetim kurulu üyeleri başta Başkan Sayın Mehmet Göçmen ve TKYD Genel Sekreteri Güray Karacar olmak üzere çalışmaya her aşamada destek olmuşlardır. Kuşkusuz en önemli katkı bu kadar kapsamlı bir araştırmanın gerçekleşmesine olanak sağlayan katılımcılarıdır.

“Kurumsal Yönetim Algı Araştırması” projesi, TKYD ve StratejiCo. tarafından Türkiye’de kurumsal yönetimin gelişmesini sağlayan ve engelleyen etkenlerin bulunması, kurumsal yönetimin faydasının hangi alanlarda görüldüğünün ortaya konması, bu konuda en çok güvenilen kurumların ve önemli rol oynayan paydaşların tespit edilmesi, ve nihayet Türkiye’nin konumu ile kurumsal yönetim ilkeleri arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amacıyla yapılmıştır.

Araştırmanın sonucunda ortaya çıkan en önemli bulgular arasında kurumsal yönetimin önündeki en önemli engellerin, özellikle kişisel tutumlardan kaynaklanan yetki ve kontrol alanının daralacağı inancı oluşturmaktadır. Bir başka ifadeyle, aslında kurumsal yönetim ilkeleri organizasyonlar karar alma süreçlerinin bir parçası olarak görülmekte ve karar almak konusunda yetkiyi paylaşmak istemeyen yöneticiler tarafından göz ardı edilmektedir. Bu durum özellikle İstanbul dışındaki illerde ön plana çıkmaktadır, zira bu illerde ailenin kurucu bireyleri hala dikkate değer ölçüde şirket yönetiminde söz sahibi durumdadırlar.

Kurumsal yönetimin gelişmesini destekleyen faktörler ise engelleyici faktörleri tam anlamıyla dengelemektedir. Karar alma süreçlerinde yetki paylaşımının yapılmamasını şirketin sürdürülebilirliğine karşı bir tehdit olarak gören katılım-

cular, destekleyici faktörler arasında sürdürülebilirlik ve kurucudan sonra da şirketin devam etmesini saymaktadırlar. Bu etkenlerin doğal olarak şirket itibarını arttırdığı yönünde bir algı da mevcuttur. Özellikle İstanbul dışındaki illerde sürdürülebilirlik ve devamlılık konularının ön plana çıktığı görülmektedir.

Kurumsal yönetim konusunda farkındalığın gelişmesi için profesyonel yöneticiler ve şirket içerisinde bu konuda bayraktarlık üstelenen kişilerin önemi katılımcılar tarafından ortaya konmaktadır. Ne var ki, kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesi ve uygulanması aşamasına gelindiğinde şirket sahipleri ve özellikle ailenin birinci kuşak üyelerinin tutumu ön plana çıkmaktadır. Bir çok katılımcı, ailenin şirketi kurmuş olan bireylerinin ikna olmadığı sürece kurumsal yönetimin uygulanamayacağı görüşünü savunmaktadırlar.

Bu nedenle kurumsal yönetimin faydasının anlaşılması önem kazanmaktadır. Fayda konusunda özellikle İstanbul ve İstanbul dışındaki katılımcıların algıları ile gerçekte düşündükleri arasında fark olduğu görülmektedir. Özellikle Anadolu’dan çalışmaya katılan kişiler, kurumsal yönetimin şirket itibarını arttırdığını ifade ederken, istatistiksel olarak hesaplanan sonuçlara göre aslında kurumsal yönetimin öncelikli olarak topluma ve çalışanlara fayda sağlayacağı fikrini taşımaktadırlar. İstanbul’dan katılan kişiler ise itibar konusunda bir mutabakat içerisinde görünmektedirler. Kurumsal yönetim konusunda etkisi yüksek olduğu tespit edilen ancak katılımcılar tarafından ifade edilmeyen önemli konular arasında kurumsal yönetimin özellikle kriz dönemlerinde şirketlere finansal ve operasyonel koruma sağladığıdır. Bunun yanı sıra, özellikle kişisel faydanın ön plana çıktığı, bayraktar olan veya olabilecek kişilerin kurumsal yönetim sayesinde kendi kariyerlerine yeni bir ivme kazandırmalarının mümkün olduğu görülmektedir.

Kurumsal yönetim ile ilgili yapılacak faaliyetlerde en çok referans gösterilen ve güven duyulan kurumun düzenleyici kamu kuruluşları olduğu sonucu elde edilmiştir. Ne var ki bu sonucun ortaya çıkması, kurumsal yönetim alanında devletin zorlayıcı etkisinin hala en güçlü faktör olduğu gerçeğini de ortaya çıkarmaktadır. Dolayısıyla kurumsal yönetimin gelişmesinde Türkiye’deki kamu gücünün yadsınamaz rolü bir kez daha gözler önüne serilmiştir.

Kurumsal yönetimle ilgili doğru zamanlamanın önemi katılımcılar tarafından görüşmelerde dile getirilmiş, nitekim anket sonucu olarak da ortaya çıkmıştır. Sonuçlara göre ku-

rumsal yönetimin uygulanmasının ya kuruluştan itibaren, ya şirket belli bir büyüklüğe ulaştığında ya da bir dönüm noktasına geldiğinde doğru olacağı görüşleri ortaya çıkmıştır. Bu farklı görüşlerin ortaya koyduğu ortak nokta ise her kurumun kendi zamanlamasını doğru ayarlaması gerektiği, erken ya da geç davranmanın faydalı olmayacağını katılımcıların çoğunluğu tarafından kabul edildiğidir. Yapılması gereken faaliyetlere bakıldığında, özellikle süreç-

lerin belirlenmesini ve şirket içi fonksiyonların doğru çalıştırılmasını sağlayacak konuların öne çıktığı anlaşılmaktadır. Son olarak, kurumsal yönetim ile Türkiye'nin gelişmişliği arasında katılımcılar açık bir ilişki görmektedirler. Buna göre kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesinin Türkiye'nin sürdürülebilir olarak kalkınması için gerekli olduğu, sürdürülebilir kalkınmanın ise hesap verebilirlik ilkesinin uygulanması sayesinde olabileceği görüşü hakimdir.

StratejiCo Hakkında

StratejiCo.'nun temelleri 1987 yılında Selim Oktar tarafından kurulan Strateji Araştırma ve Planlama Şirketi ile atılmıştır. 1994 yılında MORI (Market and Opinion Research International) ile yapılan ortaklık 2000 yılına kadar Strateji-MORI adıyla devam etmiş ve bu dönemde İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi tarafından Türkiye'nin en itibarlı araştırma şirketi seçilmiştir. Pazar araştırma operasyonun 2000 yılında GFK'ya satılması sonrasında StratejiCo. ça-

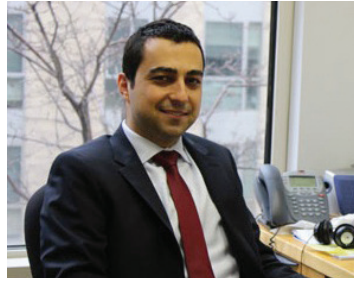
lışmalarını stratejik danışmanlık alanında yoğunlaşmıştır. Aralarında Teliasonera, İş Bankası, Efes Pilsen, Koç Holding'in de bulunduğu şirketlere ve çok sayıda belediye stratejik iletişim danışmanlığı hizmeti vermiştir. StratejiCo., 2010 yılından günümüze markaların ve belediyelerin ilişki, iletişim ve bilgi (engagement management) süreçlerini yönetmektedir. Bu alanda Türkiye'nin öncü şirketi konumundadır.



SELİM OKTAR

StratejiCo.'nun kurucusu ve Başkanı Selim Oktar kamuoyu ve pazar araştırması, stratejik iletişim, iş uyumsuzluğu çözümleri, kentsel dönüşüm projeleri, yerel yönetimler ve

siyasi kampanya konularında 30 yılı aşkın tecrübeye sahiptir. Oktar, Türkiye'de ve bölge ülkelerinde bir çok danışmanlık ve iletişim projesi yönetmiştir. ManAjans/JWT firmasında CEO'luk, Shift International ve Strateji/MORI'de kurucu olarak görev almıştır. Bunun yanı sıra, çok sayıda Türk ve uluslararası firmaya iletişim danışmanlığı vermiştir. Selim Oktar, Boğaziçi Üniversitesi Ekonomi Bölümü mezundur. Araştırma ve iletişim alanlarında yayınlanan makalesi mevcuttur.



EMRE DOĞRU

Emre Doğru StratejiCo.'da danışmanlık ve proje yöneticiliği yapmaktadır. Daha önce aralarında Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı ve NATO'nun da bulunduğu

uluslararası kurumlarda çalışmıştır. Ekonomik ve politik araştırma ile risk analizi konularında uzman olan Doğru, bu alanda faaliyet gösteren uluslararası firmalarda araştırmacı ve analist olarak görev almıştır. Lisans eğitimini Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi'nde, yüksek lisans eğitimini Fransa'da European Institute'ta tamamlayan Emre Doğru halen Koç Üniversitesi siyaset bilimi ve uluslararası ilişkiler bölümünde doktora adaydır.

ERA Hakkında

Haziran 2006'da sektörün 3 deneyimli isminin ortaklığıyla kuruldu. ERA ortakları daha önce STRATEJİ|MORI'de 8 yıl araştırmacı ve yönetici olarak, GfK Türkiye'de 2 yıl danışman ve 2 yıl da yönetici olarak birlikte çalışmışlardır. ERA'nın en önemli vaadi, etik değerlerden ödün vermeden,

farklı örneklerden edinilen deneyimle değer katan, sonuç odaklı ve kullanılabilir araştırma hizmeti sunmaktır. ERA Research & Consultancy hem kalitatif hem de kantitatif alanda hizmet vermektedir.

KPMG Hakkında

KPMG Türkiye; denetim, vergi ve danışmanlık hizmetleri sunmaktadır. 1982 yılında kurulan şirketimiz, Türkiye'de yerel ve uluslararası kuruluşlara profesyonel hizmet sunan öncü firmalardan biridir. KPMG Türkiye, bugün İstanbul (Merkez Ofis), Ankara ve İzmir'de faaliyet gösteren

900 çalışanıyla; finansal hizmetler, tüketici ürünleri ve endüstriyel sektörler, gıda ve perakende, enerji, telekomünikasyon, kimya ve daha birçok sektörde faaliyet gösteren 1500'ün üzerindeki müşterisine, profesyonel hizmetler sunmaktadır.

KPMG Görüşü



İdil Gürdil

KPMG Türkiye Risk Yönetimi Danışmanlığı, Şirket Ortağı



Naciye Kurtuluş

KPMG Türkiye Aile Şirketi Hizmetleri Lideri

Günümüzde şirketlerin değeri sadece büyüme ve karlılık gibi kriterlerle değil itibar, sürdürülebilirlik ve devamlılık gibi kriterlerle de ölçülüyor. Türkiye’de Kurumsal Yönetim Algı Araştırması raporuna göre de kurumsal yönetimin gelişmesini sağlayan faktörlerin başında itibar, sürdürülebilirlik ve devamlılık geliyor. Şirket yöneticileri ve patronlar “Kurumsal Yönetim”in faydalarını anlamış ve kabullenmiş durumda, ancak iş uygulamaya geldiğinde yollarına çıkan engellerle nasıl baş edeceklerini bilmiyorlar. Peki, kurumsal yönetim pratikte ne anlama geliyor; iyi bir kurumsal yönetim uygulaması için neler gerekli?

1. İyi tanımlanmış Yönetim Kurulu sorumlulukları, doğru yetkinliklerle donatılmış bir Yönetim Kurulu ve Yönetim Kurulu’nun performans değerlendirmesinin yapılması
2. İyi bir kontrol ortamı: denetim komitesi, iç denetim, risk yönetimi çerçevesi, iç kontrol prosedürleri, uyum fonksiyonu ve yönetim bilgi sistemleri
3. Yönetim Kurulu’nun kurumsal yönetime adanmış olması
4. Hissedar haklarının iyi tanımlanmış olması
5. Şeffaflık: finansal ve finansal olmayan verilerin yayınlanması, faaliyet raporu

Son zamanlarda kurumsal yönetim en fazla aile şirketlerinde tartışılıyor. Aile şirketlerinin farklı dinamikleri mevcut, buna bağlı olarak da aile şirketlerinin kurumsallaşma yolunda kendilerine has zorlukları bulunuyor. Aile şirketlerinde tek başına şirketin kurumsallaşması yeterli olmuyor, aynı zamanda ailenin de kurumsallaşması gerekiyor. Ailenin kurumsallaşmasından söz edebilmek

için aile üyelerinin işin içindeki rollerinin netleştirilmesi, ortaklar arası görev dağılımının belirlenmesi ve aile anayasasının oluşturulması son derece önemli. Aile şirketinin kurumsallaşmasında ise kişiye bağımlı yapıdan uzaklaşıp “sistem” haline gelmek gerekiyor. Yazılı iş tanımlarının, iş akışlarının, politika ve süreçlerin, etik kuralların ve İnsan Kaynakları politikasının bulunması ve sorumluluklarla yetkiler arasında dengenin kurulması gerekiyor. Etkin işleyen bir Yönetim Kurulu da kurumsallaşmanın vazgeçilmez unsurlarından biri. Kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda komiteler oluşturulmasıyla bu etkinliğin artırılması mümkün. Kurumsallaşmada önemli bir başka adım ise şirketteki iç kontrol süreçlerinin güçlendirilmesi ve risk yönetim mekanizmasının da oluşturulması. Etkin bir iç kontrol sisteminin varlığı, işlerin şirket menfaatlerini gözetecek şekilde ve kurallar dahilinde işlenmesini sağlıyor. Risk yönetimi mekanizması ise hedeflerine ulaşma yolunda şirketi etkileyebilecek olayların belirlenmesini ve risk alma isteği çerçevesinde risklerin yönetilmesini mümkün kılıyor. Unutmamak gerekir ki, kurumsallaşma bir süreç ve araştırmalar bu süreci başarılı bir şekilde tamamlayan ve kurumsal yönetilen şirketlerin, daha kolay finansal kaynak bulduklarını, şirket evliliklerinde üstün konumda olduklarını, performanslarında ve verimliliklerinde artış olduğunu ve sürdürülebilir olduklarını gösteriyor.

KPMG Türkiye olarak, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği’nin (TKYD) StratejiCo. işbirliğiyle, Türkiye’deki kurumsal yönetimin algısını ölçmek ve kurumsal yönetimi destekleyen ve engelleyen faktörleri bularak bu alanda yapılan çalışmalarını ölçülebilir hale getirmek için düzenlediği “Türkiye’de Kurumsal Yönetim Algı Araştırması Raporu”na destek vermekten büyük mutluluk ve onur duyduk. Araştırma sonuçlarının herkese kurumsal yönetimin daha da gelişmesi için faydalı sonuçlar doğurmasını ve yol göstermesini dileriz.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Hakkında

Kurumsal yönetim anlayışının ülkemizde tanınması, gelişmesi ve en iyi uygulamalarıyla hayata geçirilmesi misyonuyla hareket eden Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), 2003 yılında gönüllü bir sivil toplum kuruluşu olarak kurulmuştur. Adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri üzerine inşa edilen kurumsal yönetim anlayışının, etki ettiği tüm alanlarda yol gösterici olmayı hedefleyen TKYD, özel sektör, kamu kuruluşları, medya,

düzenleyiciler, sivil toplum kuruluşları ve akademik dünya arasında bir iletişim ağı kurarak kurumsal yönetim uygulamalarının gelişmesini hedeflemektedir. 650 bireysel, 36 kurumsal üyenin katkılarıyla çalışmalarına devam eden Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı, Center for International Private Enterprise, IFC, Dünya Bankası, OECD ve benzeri kuruluşlarla ulusal ve bölgesel projeler hazırlamakta ve yönetmektedir.



Adres:
TKYD Ofisi,
Yıldız Posta Caddesi Dedeman İş
Hanı No:48 Kat:7,
Esentepe-İstanbul

Bilgi için Ahmet Balçılar
0212 347 62 73
abalcalar@tkyd.org
www.tkyd.org