

**CUMHURİYETİN
100. YILINDA
KURUMSAL YÖNETİMİN
20 YILI**

TEŞEKKÜR

Bu kitabın yazılmasında bize ilham kaynağı olan, ekonomik kalkınmayı; hür, bağımsız, güçlü ve refah içindeki Türkiye idealinin belkemiği olarak gören Cumhuriyetimizin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk'e;

TKYD'nin faaliyete geçmesini sağlayan Kurucu Yönetim Kurulu Başkanımız Dr. Haluk Alacaklıoğlu başta olmak üzere; Kurucu Yönetim Kurulu Üyelerimiz Aclan Acar (2003-2004 dönemi Başkanımız), Tufan Darbaz, Av. Ümit Hergüner (2005-2006 dönemi Başkanımız), Aydın Karaöz, Muhsin Mengütürk, Hasan Subaşı ve Cem Uşaklı'ya...

Geçmiş dönemlerde Derneğimize Başkanlık yapan; Tayfun Bayazıt, Muharrem Yılmaz, Mehmet Göçmen, Hurşit Zorlu, Ali Pandır, Feyyaz Ünal'a ve yönetim kurulu üyelerimize...

Bu eserin hazırlanması aşamasında değerli vakitlerini ayırarak röportaj sorularımızı yanıtlayan TKYD Başkanlarımız ile iş dünyasının öncü ve lider isimleri; Arzuhan Doğan Yalçındağ, Ahmet Nazif Zorlu, Cansen Başaran-Symes, Ahmet Dördüncü, Ebru Özdemir, Bülent Eczacıbaşı, Gülden Yılmaz, Levent Çakıroğlu, Güliz Öztürk, Murat Ülker, Neşe Gök, Dr. Yılmaz Argüden ve Ümit Boyner'e...

Makaleleriyle eserimize önemli katkı sunan Prof. Dr. Volkan Demir ve Serdar Çelik'e...

Yetkinlikleri ve özverili çalışmalarıyla bu eserin üretim sürecini başarıyla yöneten ofis ekibimiz; Tanla Yumrukçal, Ahmet Balcılar, Aslıhan Bozkurt, Hande Gürtepe, Zeynep Edis'e...

Ve başta kamu, özel sektör, sivil toplum kuruluşları olmak üzere her alanda "adillik, şeffaflık, sorumluluk ve hesap verebilirlik" ilkelerini uygulayarak, dünyayı sürdürülebilir kılmaya çalışan tüm kurumsal yönetim elçilerine...

Çok teşekkür ederiz.

**CUMHURİYETİN 100. YILINDA
KURUMSAL YÖNETİMİN 20 YILI**

Humanist

Yayına hazırlayan
Mineral Medya

Kitap tasarımı
Hale Tekcan

Baskı öncesi hazırlık
XXXXXX

Humanist Kitap Yayıncılık
Tel....
Web...

Yayınevi Sertifika No:

İlk basım
Kasım, 2023

Baskı ve cilt
XXXXX

Matbaa Sertifika No:

ISBN:

Her türlü yayın hakları saklıdır. Kitabın tamamı ya da bir bölümü, ilgili kişilerden izin alınmadan fotokopi dahil, optik, elektronik ya da mekanik herhangi bir yolla kopyalanamaz, çoğaltılamaz, basılamaz, yayımlanamaz.

Bu kitapta yayımlanan röportajlarda ifade edilen görüşler ve fikirler Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin değil, sorulara cevap veren şahısların bakış açılarını yansıtmaktadır. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, röportaj içeriklerinde yer alan görüş ve fikirlerden dolayı hiçbir sorumluluk ya da yükümlülük kabul etmemektedir. Yayımlanan içerikler ile ilgili tüm sorumluluk, sorulara cevap veren şahıslara aittir.

CUMHURİYETİN
100. YILINDA
KURUMSAL
YÖNETİMİN
20 YILI

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	8
KISALTMALAR	10
GİRİŞ	12
DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE KURUMSAL YÖNETİM	
KURUMSAL YÖNETİM: GEÇMİŞ DENEYİMLER IŞIĞINDA BUGÜNDEN GELECEĞE BAKIŞ - Prof. Dr. Volkan Demir	18
OECD PERSPEKTİFİNDEN DÜNYADA KURUMSAL YÖNETİM VE KURUMSAL YÖNETİMİN GELECEĞİ - Serdar Çelik	24
TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ TARİHÇESİ	32

İÇİNDEKİLER

İŞ DÜNYASI LİDERLERİNİN KURUMSAL YÖNETİM YOLCULUĞU

• Dr. HALUK ALACAKLIOĞLU	44
• ACLAN ACAR	56
• Av. ÜMİT HERGÜNER	66
• TAYFUN BAYAZIT	76
• MUHARREM YILMAZ	88
• MEHMET GÖÇMEN	104
• HURŞİT ZORLU	116
• ALİ PANDIR	126
• FEYYAZ ÜNAL	136
• Dr. TAMER SAKA	146
• ARZUHAN DOĞAN YALÇINDAĞ	160
• AHMET NAZİF ZORLU	170
• CANSEN BAŞARAN-SYMES	182
• AHMET DÖRDÜNCÜ	198
• EBRU ÖZDEMİR	210
• BÜLENT ECZACIBAŞI	220
• GÜLDEN YILMAZ	230
• LEVENT ÇAKIROĞLU	242
• GÜLİZ ÖZTÜRK	248
• MURAT ÜLKER	260
• NEŞE GÖK	270
• Dr. YILMAZ ARGÜDEN	280
• ÜMİT BOYNER	292

KAYNAKLAR	302
-----------	-----

“Cumhuriyet imkân demektir; kendisine bağlı olanları en ileri zirvelere götüren imkânları verir; her alanda ilerlemenin en belirgin teminatıdır.”

Mustafa Kemal ATATÜRK

ÖNSÖZ

2023 çok özel bir yıl... Cumhuriyetimizin 100. yılını kutlamanın gururunu ve mutluluğunu yaşarken, toplum olarak ikinci yüzyılımızı da planlıyoruz.

Büyük Önder Mustafa Kemal Atatürk ve kahraman vatanseverler tarafından kurulan Cumhuriyetimizin; Atamızın deyimiyle, “siyasi, mali, iktisadi, adli, askeri, kültürel ve benzeri her hususta” ebediyete kadar tam bağımsız olacağına tereddütsüz inanıyoruz.

Yokluklar içinde çağdaş, modern, ilerici ve demokratik bir ülke kuran; ekonomik, sosyal, kültürel ve yönetsel bir dönüşüm gerçekleştiren, “az zamanda ne kadar çok iş başarılabilceğini” tüm dünyaya gösteren Atatürk’ü ve yol arkadaşlarını bir kez daha saygı, sevgi ve minnetle anıyoruz.

2023 yılı aynı zamanda, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği’nin (TKYD) 20. kuruluş yıldönümünü kutladığımız bir tarih. Bir asırlık sürenin beşte birini kapsayan bu dönemi, “Cumhuriyetimizin 100. Yılında Kurumsal Yönetimin 20 Yılı” adını verdiğimiz kitabımızda anlattık. Bir grup idealist insanın, ülkemizin kalkınma sürecine katkı sunmak için gönüllü olarak çıktığı; heyecanlı, gayretli ve özverili bir yolculuğu ülkemizle paylaşmak istedik.

Bu yolculuğun başlangıcı; 1999 yılına, kurumsal yönetim anlayışının ülkemizde tanınması, gelişmesi ve yaygınlaşması amacıyla, TÜSİAD içinde kurulan Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu’na kadar gidiyor. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri’nin ve Kurumsal Yönetim En iyi Uygulama Kodu’nun Türkçeye çevrilmesi ve TKYD’nin kurulmasının ardından büyük bir hız kazanıyor.

Kurumsal yönetimin ışığı, bu süreçte TKYD’nin sistemli ve yoğun çalışmaları ile özel sektör, kamuyu, medyayı ve sivil toplum kuruluşlarını aydınlattı. Mevzuata yönelik çalışmalara destek verildi, Anadolu’daki şirketlere ulaşıldı, uluslararası kurumlara üyelikler ve iş birlikleri gerçekleştirildi, araştırmalar yapıldı, kitaplar ve dergiler yayınlandı, eğitimler,

sertifika programları, kongreler ve seminerler düzenlendi, en iyi uygulamalar ödüllendirildi.

20 yılın sonunda geldiğimiz noktada; başta aile şirketlerinde olmak üzere kurumsal yönetim bilincinin arttığını, daha iyi yönetilen kurumlara, bu kurumların rekabet avantajına ve sürdürülebilirlik bakış açısına sahip olduğunu söyleyebiliriz. Gelişmiş ülkelerle aramızdaki uçurumun büyük ölçüde kapandığını düşünsek de daha yapılacak çok fazla işimiz olduğunun altını çizmeliyiz.

Kitabımızda; Türkiye’de ve dünyada kurumsal yönetimin gelişimini anlatırken, OECD perspektifinden dünyada kurumsal yönetimin geleceğine de ışık tuttuk. Kitabımızın büyük bölümünü TKYD’nin 20 yılına damgasını vuran başkanları ve iş dünyasının öncü isimleriyle yaptığımız röportajlara ayırdık. Bu röportajlarda; kurumsal yönetimin aile şirketlerini, yönetim kurullarını, kriz yönetimini, toplumsal cinsiyet eşitliğini ve yeni kuşakları nasıl etkilediğini, en iyi uygulamalar ve bunların sonuçlarını, iş dünyasının öncü ve lider isimlerinin farklı bakış açıları ile ortaya koyduk. Kitabımıza makaleleri ile katkı sunan uzmanlara ve kapsamlı röportajlarımıza zaman ayırarak bilgi ve tecrübelerini paylaşan liderlere çok teşekkür ediyoruz.

Kurumsal yönetimin; toplumun temel yapı taşı ve en küçük sosyal birimi olan aileden başlayarak, her kurumun ihtiyaç duyduğu bir felsefe olduğuna inanıyoruz. Türkiye’nin kalkınması için faaliyet gösteren bütün kurumların sağlam temellere oturması, ancak başarılı kurumsal yönetim yapılarına sahip olmaları ile gerçekleşebilir. Özel sektörde, kamuda ve sivil toplumda, kurumsal yönetimin dört temel ilkesi olan “adillik, şeffaflık, sorumluluk ve hesap verebilirlik” ile yönetilen her kurum, sürdürülebilir büyümeye katkı sağlayacaktır.

“Cumhuriyetin 100. Yılında Kurumsal Yönetimin 20 Yılı” kitabımızı, bir asır boyunca ülkemizin bağımsızlık ve kalkınma sürecine katkıda bulunan, ismini bildiğimiz ve bilmediğimiz tüm “görevini en iyi yapan vatanseverlere” armağan ediyoruz.

Dr. TAMER SAKA

TKYD Yönetim Kurulu Başkanı

KISALTMALAR

ABA	American Bar Association (Amerikan Barolar Birliği)
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AFAD	Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı
AFD	Agence Française de Développement (Fransız Kalkınma Ajansı)
AIB	American Institute of Baking (Amerikan Fırıncılık Enstitüsü)
BASİAD	Babadağlı Sanayici ve İş İnsanları Derneği
BCCT	British Chamber of Commerce Türkiye (Türkiye'deki İngiliz Ticaret Odası)
BCG	Boston Consulting Group
BDDK	Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
BIST	Borsa İstanbul
BFBA	Boston Family Business Academy (Boston Aile Şirketleri Akademisi)
CDS	Credit Default Swap (Kredi Risk Primi)
CEMBUREAU	European Cement Association (Avrupa Çimento Birliği)
CEO	Chief Executive Officer (İcra Kurulu Başkanı)
CIPE	Uluslararası Serbest Teşebbüs Merkezi
DEİK	Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu
DENBİR	Denizlililer Birliği Eğitim ve Kültür Vakfı
EBRD	European Bank for Reconstruction and Development (Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası)
EGD	Ekonomi Gazetecileri Derneği
ERTA	Entegre Raporlama Türkiye Ağı
ESİAD	Ege Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği
FERMA	Federation of European Risk Management Associations (Avrupa Risk Yönetimi Dernekleri Federasyonu)
FODER	Finansal Okuryazarlık ve Erişim Derneği
FSB	Financial Stability Board (Finansal İstikrar Kurulu)
GCCA	Global Cement and Concrete Association (Küresel Çimento ve Beton Birliği)
GRI	Global Reporting Initiative (Küresel Raporlama İnisiyatifi)
GSUKUYDEM	Galatasaray Üniversitesi Kurumsal Yönetim, Denetim ve Uyum Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi
IBA	International Bar Association (Uluslararası Barolar Birliği)
ICGN	International Corporate Governance Network (Uluslararası Kurumsal Yönetim Ağı)
IFC	International Finance Corporation (Uluslararası Finans Kurumu)
IICPSD	Istanbul International Center for Private Sector in Development (İstanbul Uluslararası Özel Sektör ve Kalkınma Merkezi)
IIRC	International Integrated Reporting Council (Uluslararası Entegre Raporlama Ağı)
IWF	International Women's Forum (Uluslararası Kadın Forumu)
İEİS	İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası
İKSV	İstanbul Kültür Sanat Vakfı
J-SOX	Sarbanes-Oxley Kanunu'nun Japon versiyonu
KAGİDER	Türkiye Kadın Girişimciler Derneği
KPI	Key Performance Indicator (Temel Performans Göstergesi)
KRYD	Türkiye Kurumsal Risk Yönetimi Derneği
MASAK	Maliye Bakanlığı Mali Suçları Araştırma Kurulu
MBA	Master of Business Administration (İşletme Yönetimi Yüksek Lisansı)

KISALTMALAR

OECD	Organisation for Economic Co-Operation and Development (Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü)
OKR	Objectives and Key Results (Hedefler ve Temel Sonuçlar)
PW	Price Waterhouse
PwC	PricewaterhouseCoopers
SEC	U. S. Securities and Exchange Commission (ABD Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu)
SEDEFED	Sektörel Dernekler Federasyonu
SKA	Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları
SKD	İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği
SOX	Sarbanes-Oxley Kanunu
SPK	Sermaye Piyasası Kurulu
TABA	Türk-Amerikan İşadamları Derneği
TAİDER	Türkiye Aile İşletmeleri Derneği
TAİK	Türkiye-Amerika İş Konseyi
TEGV	Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı
TESEV	Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı
TETSIAD	Türkiye Ev Tekstili Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği
TGSD	Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği
TİDE	Türkiye İç Denetim Enstitüsü
TİKAD	Türkiye İş Kadınları Derneği
TMUD	Türkiye Muhasebe Uzmanları Derneği
TKYD	Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
TOBB	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TSKB	Türkiye Sınai Kalkınma Bankası
TÜGIAD	Türkiye Genç İş İnsanları Derneği
TÜRKÇİMENTO	Türkiye Çimento Sanayicileri Birliği
TÜRKONFED	Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu
TÜSIAD	Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği
TÜYİD	Türkiye Yatırımcı İlişkileri Derneği
UIUC	University of Illinois at Urbana Champaign
UNDP	United Nations Development Programme (Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı)
UNECE	United Nations Economic Commission for Europe (Birleşmiş Milletler Avrupa Ekonomik Komisyonu)
VUCA	Volatile-Uncertain-Complex-Ambiguous (Değişken-Belirsiz-Karmaşık-Muğlak)
WEF	World Economic Forum (Dünya Ekonomik Forumu)
WEPS	Women's Empowerment Principles (Kadının Güçlendirilmesi Prensipleri)
WiSN	Women in Sales Network (Satış Ağındaki Kadınlar)
WRI	World Resources Institute (Dünya Kaynakları Enstitüsü)
Wtech	Teknolojide Kadın Derneği
YASED	Uluslararası Yatırımcılar Derneği
YKKD	Yönetim Kurulunda Kadın Derneği
YUD	Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği
YÜF	Yapı Ürünleri Üreticileri Federasyonu
ZDS	Zentralfachschule der Deutschen Süßwarenwirtschaft (Alman Şekerleme Endüstrisi Eğitim Merkezi)

DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE KURUMSAL YÖNETİMİN GELİŞİMİ

Dünyada 600 yıldır tartışılan bir kavram olan kurumsal yönetim, küresel ekonomik krizler ve büyük şirket skandalları ile önemini artırmış, uluslararası düzenlemeler ile yaygınlaşmıştır. 2003 yılında kurulan Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği; farkındalık yaratma, iyi uygulamaların artması, mevzuatın geliştirilmesi ve her kurumda kurumsal yönetim anlayışının yerleşmesi için çalışmaktadır.

YÜZYILLARDIR TARTIŞILAN BİR KAVRAM

Kurumsal yönetim 2000'li yıllarında başında, dünya çapındaki şirket skandallarıyla gündeme gelen bir kavram olsa da aslında 600 yıldan fazla süredir tartışılmaktadır. İlk kez Fransa'da, 14. yüzyılda "hükümet merkezi" (seat of government) anlamında kullanılmış, ardından, küreselleşmeyle birlikte olgunlaşmıştır.¹

Küreselleşme ulus-devletin egemenlik sınırlarının daraltmış, çok uluslu şirketlerin gücünü artırmıştır. Üretim yöntemlerinin değişmesi, dünya ticaret hacminin büyümesi, iletişimde ve teknolojiye yaşanan devrimler kamuda ve özel sektörde daha iyi ve kapsayıcı bir yönetim anlayışına olan ihtiyacı artırmıştır.

DÜNYA BANKASI RAPORLARINDA KURUMSAL YÖNETİM

Dünya Bankası'nın 1989'da yayınladığı rapor ile kurumsal yönetim bir kavram olarak tanımlanmıştır. Raporda; Afrika'daki kalkınma sorunlarının temel nedeninin kurumsal yönetim krizi olduğu açıklanmıştır. "Özel sektör girişimleri ve piyasa mekanizmaları önemlidir, ancak bunların iyi kurumsal yönetimle yürütülmesi gerekir" denmiştir. Bu raporun ardından, Dünya Bankası'nın ülke raporlarında da kurumsal yönetim kavramı geçmiş, uluslararası kurumlar tarafından da benimsenmiştir.

Dünya Bankası kurumsal yönetimi; hesap verebilirlik, şeffaflık, hukukun üstünlüğü ve bağımsız yargı gibi kavramlar çerçevesinde bir ülkenin kaynaklarını etkin şekilde kullanabilmesi süreci olarak ifade etmiştir. Kurumsal yönetimde; demokratik, mali ve idari bakımdan tek merkezde olmayan karar alma ve yönetme süreçleri teşvik edilmiştir. Karar alma ve uygulama sürecinde ilgili paydaşların yönetime katılması; yönetimde açıklığın, şeffaflığın ve hesap verebilirliğin sağlanması hedeflenmiştir.²

ŞİRKET SKANDALLARININ ETKİSİ

Kurumsal yönetim kavramı, tüm dünyayı etkileyen ekonomik krizler ve büyük şirket skandalları ile dünya gündemine daha fazla düşmüştür. 1720 yılında İngiliz şirketi South Sea Company şirketinin hisseleri üzerinde yapılan spekülasyon, finansal bir yıkıma neden olmuştur (South Sea Bubble

-Güney Denizi Balonu). Çöken finansal sisteme müdahale edebilmek için “Balon Yasası” yayımlanmış, spekülasyonları engellemek amacıyla, şirket kurmaya parlamento onayı getirilmiştir.

ABD’de, 1929’da başlayan ve hızla dünyaya yayılan “Ekonomik Buhran”, kurumsal yönetimin bir güven unsuru olarak önemini ortaya koymuştur. 24 Ekim 1929’da New York Borsası’nın çökmesi, peşi sıra irili ufaklı binlerce bankanın iflasına, büyük servet kayıplarına, işsizliğe, yoksulluğa yol açmıştır. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler çok büyük finansal ve ekonomik krizlere sürüklenmiştir.

OECD KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ

Kurumsal yönetim ilkeleri, 1980’li yıllardan itibaren yeni bir gelişim sürecine girmiştir. Şirketlerin mali yapıları ile şirket yönetimi arasındaki ilişki ve bunun oluşturduğu hassas ekonomik etkiler irdelenmeye başlanmıştır.

Kurumsal yönetim (corporate governance), kavram olarak 1990’lı yıllarda ortaya çıkmış ve çok süratli bir şekilde uluslararası organizasyonlar, hükümetler, iş dünyası ve akademik çevrelerden kabul ve onay gören bir yönetim felsefesi olmuştur. Daha önce sözlüklerde dahi yeri olmayan “governance” kavramı, başta Dünya Bankası ve Birleşmiş Milletler’in öncü girişimleriyle 1990’ların başlarından itibaren iyi devlet yönetimi (good public governance) anlamında kullanılmaya başlanmıştır. Daha sonra, “governance” kavramı OECD’nin girişimiyle, özel sektörde iyi yönetimi ifade etmek üzere “corporate governance” şekliyle kullanılmıştır.³ Kurumsal yönetim konusunda dünyadaki öncü kuruluş olan OECD, 1999’da Kurumsal Yönetim İlkeleri’ni yayımlamıştır.

2001’de, Enron ve WorldCom gibi şirketlerde yaşanan skandalların ardından, kurumsal yönetim uygulamalarını iyileştirmek amacıyla ABD Senatosu, 2002’de Sarbanes-Oxley Yasası’nı yürürlüğe sokmuştur. Yasa ile halka açık şirketlerde muhasebe hizmetlerinin, finansal raporların ve bağımsız denetçilerin kalitesinin artırılması ve şeffaflığın sağlanması amaçlanmıştır.

Benzer şekilde, Almanya’da kurumsal yönetim ilkeleri yasalaştırılarak uygulanması zorunlu hale getirilmiş, Japonya’da şirketler hukuku gözden geçirilerek kurumsal yönetim anlamında yeniden düzenlenmiş, Rusya’da ise kurumsal yönetim ilkeleri belirlenerek kamuya açıklanmıştır. Yalnızca Batı ekonomilerinde değil, Singapur, Hong Kong, Güney Kore gibi ülkelerde de bu yaklaşım kullanılmaya başlanmıştır.⁴

TKYD’NİN KURULMASI

Türkiye’de TÜSİAD Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu tarafından hazırlanan “En İyi Uygulama Bilgilendirme Kitapçığı” 2002 yılında yayımlanmış, ardından 2003’te Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından “Kurumsal Yönetim İlkeleri” açıklanmıştır. Yine 2003’te, kurumsal yönetim anlayışının ülkemizde tanınması, gelişmesi ve en iyi uygulamalarıyla hayata geçirilmesi misyonuyla Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) kurulmuştur. OECD tarafından 2004’te revize edilen Kurumsal Yönetim İlkeleri, TKYD tarafından Türkçeye çevrilerek kamuoyuna sunulmuştur.

SPK tarafından yayınlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri, Borsa İstanbul'da işlem gören şirketlere uymaları önerilen ve uymamaları halinde neden uyulmadığının açıklanması istenen (uy ya da açıkla) bir dizi uygulamayı içermektedir.⁵ Pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri, yönetim kurulu olmak üzere dört ana bölümden oluşmaktadır.

KURUMSAL YÖNETİM RAPORU STANDARDI

SPK, 2005'te "Kurumsal Yönetim Raporu" standardını geliştirmiştir. Şirket faaliyet raporlarının içine "Kurumsal Yönetim Raporu"nun yer almasını zorunlu tutmuştur. 2008'de başlayan ve neredeyse dört yıl devam eden küresel kriz, kurumsal yönetim ilkelerini uluslararası alanda ve Türkiye'de yeniden gündeme getirmiştir. Şirketlerin uzun vadeli değer yaratmaları, ekonomik kalkınma ve sosyal refaha katkıda bulunmaları amacıyla ABD ve AB'de yeni yasa ve düzenlemeler yolu ile reforma gidilmiştir.

SPK ise 2011, 2012 ve 2014'te yayınladığı tebliğlerle kurumsal yönetim ilkelerinin uygulama alanını genişletmeye, şirketlerin küresel rekabet şartları karşısında rekabet güçlerini artırmaya çalışmıştır. Türkiye açısından da küresel ekonominin parçası olma, yüksek ve sürdürülebilir büyüme oranlarına ulaşmak için kurumsal yönetim ilkelerinin iş hayatının yanı sıra kamu yönetiminde de uygulanması tartışılmaya başlanmıştır.

Günümüzde kurumsal yönetim; kurumların yönetim yapılarında tek değil çok taraflı katılımı, ortak yönetme, düzenleme, bireylerin karar alma sürecine katılması, söz sahibi olması demektir. Kurumsal yönetimi etkin şekilde uygulayan şirketlerde, üst yönetiminin sahip olduğu güç ve yetkilerin keyfi biçimde kullanımı engellenmektedir. Yatırımcıların hakları korunmakta, şirket hissedarlarının adil ve eşit bir biçimde muamele görmesi sağlanmaktadır. Şirketle doğrudan ilişki içerisinde bulunan menfaat sahiplerinin hakları korunmakta, şirket faaliyetleri ve finansal durum ile ilgili olarak kamuoyu aydınlatılarak şeffaflık sağlanmaktadır.

KURUMSAL YÖNETİMİN DÖRT TEMEL İLKESİ

Kurumsal yönetimin dört temel ilkesi; adillik, sorumluluk, şeffaflık ve hesap verebilirliktir.

Adillik; pay sahipleri ile menfaat sahipleri arasında adil ve tüm taraflara karşı eşit bir yönetim anlayışının gerçekleştirilmesini ifade eder.⁶ Azınlık hissedarlar ve yabancı ortaklar da dahil olmak üzere hissedar hakları korunmalı, yapılan sözleşmeler uygulanmalıdır. Menfaat sahiplerinin hak ve çıkarları uyum içerisinde bir araya getirilir ve bunun denetlenmesi de gerekir.

Sorumluluk; şirket yönetim kurulunun ve yöneticilerin aldıkları karar ve eylemler ile yaptıkları tüm faaliyetlerin şirket içi düzenlemelere, mevzuata ve etik kurallara uygunluğunu ifade eder. Yöneticilerin şirket faaliyetleriyle ilgili karar süreçlerinde, hissedarların menfaatlerini korumaları, hissedarlarla iş birliği içerisinde olmaları gerekir. Yöneticiler; hissedarlar dışında, çalışanların, tedarikçilerin, müşterilerin de çıkarlarını koruma, taleplerini karşılama endişesi duymalıdır.

Şeffaflık; şirketin mevcut finansal yapısı ve durumunun, kurumsal yönetim uygulamaları ile bilgilerin kamuoyuna aktarılması, başka bir deyişle kamuoyunun aydınlatılmasıdır. Böylece, şirket hisselerinin çoğunluğuna sahip (finansal politikalar ile mali bilgilere daha kolay ulaşanlar) hissedarlar ile azınlık paylara sahip olanlar arasındaki bilgi sorununun çözülmesi sağlanır.

Hesap verebilirlik; pay sahiplerinin haklarının kurumsal yönetim ilkeleri açısından korunmasıdır. Bu haklar arasında; genel kurul toplantılarına katılma ve oy kullanma, şirket hakkında açıklayıcı bilgilere ulaşma, şirket faaliyetlerinden elde edilen kârdan pay alma, rüçhan hakkı, şirketle ilgili önemli kararlarda söz alabilme ve bilgilendirilme gibi haklar bulunmaktadır.

BIST KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİ

Borsa İstanbul, SPK'nın oluşturduğu Kurumsal Yönetim İlkeleri ışığında, borsada işlem gören halka açık anonim şirketleri söz konusu ilkeleri uygulama yönünde desteklemektedir. Bu kapsamda, iyi kurumsal yönetim uygulamalarının yerleşmesine katkıda bulunmak, sermaye piyasalarının gelişimini sağlamak ve tasarruf sahiplerini bilgilendirmek amacıyla 2007 yılında "Kurumsal Yönetim Endeksi" hesaplama çalışmaları başlamıştır. Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Notu, SPK tarafından belirlenmiş derecelendirme kuruluşları tarafından verilmektedir.

Kurumsal Yönetim Endeksi'ne dahil şirket sayısı, Kasım 2023 itibarı ile 71'dir ve rakamın düşük olmasının nedeni Türkiye'de halka açık şirket sayısının da düşük olmasıdır. 2023 Kasım ayı itibarıyla BIST'te işlem gören şirket sayısı 491'dir.⁷ Kurumsal yönetim anlayışının olmaması her kurumu etkilemektedir. Kurumsal yönetim sistemi ne kadar gelişirse sistemin performansı o kadar artmaktadır. Uluslararası yatırımcılar açısından, şirketlerdeki kurumsal yönetim uygulamaları finansal performansları kadar önemsenmektedir. İyi kurumsal yönetim uygulamalarına sahip şirketler yatırımcılar açısından cazip görülmekte ve daha yüksek fiyatlarla alıcı bulunmaktadır.

İyi kurumsal yönetim uygulamalarının şirketler ve ülke açısından önemli yararları bulunmaktadır. Şirketler açısından bakıldığında, kurumsal yönetim kalitesinin yüksek olması; düşük sermaye maliyeti, finansman imkânlarının ve likiditenin artması, krizlerin daha kolay atlatılması ve iyi yönetilen şirketlerin sermaye piyasalarından dışlanmaması anlamına gelmektedir.

Ülkeler açısından baktığımızda ise iyi kurumsal yönetim; ülkenin imajının yükselmesi, sermayenin yurt dışına kaçmasının önlenmesi, yabancı sermaye yatırımlarının artması, ekonominin ve sermaye piyasalarının rekabet gücünün artması, krizlerin daha az zararla atlatılması, kaynakların daha etkin bir şekilde dağılması, yüksek refahın sağlanması ve sürdürülmesi anlamına gelmektedir. Bir ülkenin kurumsal yönetim ortamını, ülkenin içinde bulunduğu genel şartlar, sermaye piyasasının gelişmişlik düzeyi ve şirket uygulamaları belirlemektedir.⁸

AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSAL YÖNETİM

Türkiye'deki çeşitli araştırmalara göre, şirket ömürleri 25-30 yıl arasında değişmektedir. Aile şirketleri; ekonomimizin temel direği ve istihdam kaynağı olduğu gibi aynı zamanda ülkemiz için büyük bir dinamizm ve yenilenme kaynağıdır. Türkiye'deki şirketlerin yaklaşık yüzde 95'ini aile şirketleri oluşturmaktadır. Ancak, çalışmalar aile şirketlerinin yüzde 10'un altında bir oranda üçüncü nesle kadar dayanabildiğini göstermektedir. Bunun en önemli nedeni kurumsallaşamamaktır.

Kurumsal yönetim ilkeleri, şirketlerin faaliyetlerini istikrarlı bir şekilde sürdürebilmelerine doğrudan etkisi nedeniyle, payları borsada işlem görmeyen şirketler için de önemlidir. Aile şirketleri, kuruluş yıllarında kendilerine özgü avantajlarına bağlı olarak hızlı bir performans artışı gösterebilirler. Ancak, şirketler büyüdükçe karmaşıklaşan ilişkiler çerçevesinde, performansın devamlılığını sağlayabilmek için belli düzenlemelerin geliştirilmesi gerekmektedir. İşler geliştikçe ve şirket büyüdükçe farklı alanlara yatırımlar yapılmakta ve sermayedar, profesyonel yöneticiler ile çalışma ihtiyacı duymaktadır. Böylece, risk alan sermayedar ve ücret karşılığında karar alan profesyonel yönetici rolleri ortaya çıkmakta, kısacası sahiplik ve yönetim erkleri birbirinden ayrılmaktadır. Bu ayrım söz konusu olduğunda ise etkin bir şekilde işleyen sistemlerin kurulabilmesi için kurumsal yönetim ilkelerine olan ihtiyaç ön plana çıkmaktadır.⁹

ERKEK EGEMEN YAPI VE BAĞIMSIZ ÜYELER

Dünyada ve Türkiye'de kurumsal yönetiminin en önemli bileşeni olan yönetim kurullarının en büyük sorunları arasında, erkek egemen yapı ve bağımsız yönetim kurulu üye sayısının düşük olması sayılabilir. Sabancı Üniversitesi'nin 2021 Yönetim Kurullarında Kadın Raporuna göre, Borsa İstanbul'a kayıtlı şirketlerin yönetim kurullarında kadın oranı yalnızca yüzde 16,7'dir ve bir önceki yıla göre 0,3 puanlık düşüş yaşanmıştır. Bağımsız yönetim kurulu üyelerine bakıldığında ise küçük de olsa bir artış yaşanmış, yüzde 18,6'dan yüzde 19,3'e çıkmıştır.

Bağımsız yönetim kurulu üyesi, şirketin yönetim kuruluna şirketin ve hissedarların dışından atanan, şirketin yönetiminden gelmeyen, şirket hissedarı olmayan ya da hissedarlarla bağlantısı olmayan kişidir. Yönetim kurullarında bağımsız üyelerin görevlendirilmesinin amacı, yönetim kurulu üzerinde izleme fonksiyonuna hizmet etmesi ile birlikte, yönetim kurulu kararlarının doğruluğunu sorgulaması ve gerektiğinde karşı çıkması, aynı zamanda şirket stratejisine objektif katkı sunmasıdır.¹⁰

SPK'nın Kurumsal Yönetim İlkeleri'yle ilgili 2011 ve 2012 yılında yayınladığı tebliğlerde, "Yönetim kurulunda en az bir kadın üye bulunur" ibaresi eklenmiştir. 2014 yılında yayınlanan SPK tebliğinde ise değişiklik yapılarak "Şirket, yönetim kurulunda kadın üye oranı için yüzde 25'ten az olmamak kaydıyla bir hedef oran ve hedef zaman belirler ve bu hedeflere ulaşmak için politika oluşturur. Yönetim kurulu bu hedeflere ulaşma hususunda sağlanan ilerlemeyi yıllık olarak değerlendirir" denilmiştir.¹¹ İki düzenlemede de kadın üyelerle ilgili ilkelerde de şirketlere zorunluluk getirilmemiştir. Türkiye'de toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda farkındalığın düşük olması, yönetim kurullarındaki kadın oranının düşük olmasının en büyük nedenidir.

KURUMSAL YÖNETİME TUTUNMAK REKABET AVANTAJI SAĞLIYOR

Gelişmekte olan ülkeler içerisindeki şirketlere baktığımız zaman; kurumsal yönetime tutunup sermaye piyasalarını doğru anlayan birçok şirketin, finansman erişimi açısından doğru adımlar atarak çok ciddi değerler yaratabildiklerini görmekteyiz. Dolayısıyla şirketlerimizi sürdürülebilir ve daha değerli kılabilmek, uluslararası arenada daha rekabetçi olmalarını sağlayabilmek için kurumsal yönetim büyük önem taşımaktadır.¹² Sermayenin tabana yayılması, ailelerin yüzde 50 ve üzerinde hisseyi elde tutma çabasının önüne geçilmesi, sermayenin halka açılarak şirketlere kaynak girmesi açısından kurumsal yönetim iş dünyasının en büyük önceliklerinden biri olmalıdır.

¹ Löffler, E. (2003). *Governance and Government Networking With External Stakeholders*. Tony Bovaird and Elke Löffler (Ed.) *Public Management and Governance*. London: Routledge.

² Arş. Gör. Dr. Hakan Gökhan Gündoğdu, Anadolu Üniversitesi, İktisat Fak., Siyaset Bil. ve Kamu Yön. Bölümü, *Kamu Yönetiminde Yönetişim: Yayınlanmış Çalışmaların Bibliyometrik Analizi*

³ *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, 2013, *Kurumsal Şirket Yönetimi*, Coşkun Can Aktan Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

⁴ *Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği TKYD, Aylık Bülten, Sayı:42,Agustos-2007*

⁵ Ararat, Melsa ve Yurtoğlu, B.Burçin (2012). *Sermaye Piyasası Kurulu'nun 'Kurumsal Yönetim' Konulu Tebliğleri ile İlgili Genel Değerlendirme ve Yorum*

⁶ Doğan, M. (2007). *Kurumsal Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi. S: 51

⁷ <https://www.kap.org.tr/tr/Endeksler> (1 Kasım 2023 tarihinde erişim sağlanmıştır)

⁸ *Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri kitapçığı*, 2003, 2005

⁹ *Türkiye'de Aile Şirketleri İçin Kurumsal Yönetim: Neden ve Nasıl Uygulanmalı*, TKYD Yayınları, 2021

¹⁰ Kandemir, Dr. Öğr. Üyesi Hatice Kübra (2020). *Kurumsal Yönetim Aracı Olarak Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği: Tam Bağımsızlık Mümkün Mü?*

¹¹ Ocal, Nurcan (2022). *Yönetim Kurulunda Kadın Üye Varlığının Şirket Performansına Etkisi*

¹² *Türkiye'de Aile Şirketleri İçin Kurumsal Yönetim: Neden ve Nasıl Uygulanmalı*, TKYD Yayınları, 2021



PROF. DR. VOLKAN DEMİR

Galatasaray Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ve
Kurumsal Yönetim, Denetim ve Uyum Çalışmaları Uygulama
ve Araştırma Merkezi (GSUKUYDEM)

KURUMSAL YÖNETİM: GEÇMİŞ DENEYİMLER IŞIĞINDA BUGÜNDEN GELECEĞE BAKIŞ

2023 G20/Kurumsal Yönetim İlkeleri’ne, şirketlerin iklim değişim risklerini, fırsatlarını ve diğer sürdürülebilirlik zorluklarını yönetmelerine destek olacak “Sürdürülebilirlik ve Dayanıklılık” konulu yeni bir bölüm eklendi. Ulusal düzeyde iyi tasarlanmış kurumsal yönetim politikalarının, şirketlerin sürdürülebilirliğini ve dayanıklılığını desteklemesi ve dolayısıyla ekonomilerin sürdürülebilirliğine ve dayanıklılığına katkıda bulunması söz konusudur.

TÜM MENFAAT SAHİPLERİNİN HAKLARININ KORUNMASINI AMAÇLAR

Kurumsal yönetim; bir organizasyonun etkin şekilde yönetilmesini sağlayan unsurlardan biridir. Bilindiği üzere çeşitli ilkeler kapsamında somutlaştırılarak organizasyonlara bir uygulama rehberi sunmakta, denetim ve yönetimin tüm paydaşlara değer yaratacak şekilde gerçekleştirilmesini sağlamaktadır.

Kurumsal yönetim mekanizmaları tüm paydaşlar arasındaki ilişkilerin tanımlanmasını ve etkin yönetimini sağlayarak, şirketlerin uzun vadeli başarılarını olanaklı hale getirmeyi ve güvence altına almayı hedeflemektedir.

Özellikle sahiplik ve kontrolün ayrıştığı şirketlerde; kontrol, denetim ve hesap verebilirlik gibi mekanizmalar yardımıyla çıkar çatışmalarının çözülmesini ve tüm menfaat sahiplerinin haklarının korunmasını amaçlamaktadır.

ÜST YÖNETİMİN GÜÇ VE YETKİLERİNİ DOĞRU KULLANMASINI SAĞLAR

Kurumsal yönetimin bu bütüncül yaklaşımını, amaçlarında da görebilmek de mümkündür. Üst yönetimin güç ve yetkilerini doğru şekilde kullanmasının sağlanması, bu anlamda bireysel çıkarların engellenmesi, temel amaçlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumsal yönetim çerçevesinde aynı zamanda, üst yönetimin hissedar ve diğer menfaat sahiplerine hesap verme yükümlülüğü doğmaktadır.

Öte yandan, yönetim kurulunun görev ve sorumlulukları açısından da bir netlik sağlanması amaçlanmaktadır. Tüm hissedarlar ve şirketin doğrudan ilişki içerisinde olduğu paydaşlara eşit ve adil şekilde davranılması, böylelikle tarafların haklarının korunması da kurumsal yönetimin çok boyutluluğunu gösteren bir başka amacı olarak ele alınabilir.

ŞİRKET BİLGİLERİ, TÜM KAMUOYUNA DOĞRU VE ZAMANINDA AÇIKLANIR

Bir diğer kurumsal yönetim amacı ise şeffaflıktır. Şirket faaliyetleri ve mali durumu ile ilgili bilgilendirmelerin tüm kamuoyuna doğru ve zamanında yapılması şeffaflığın temel gerekliliğidir. Şirket yatırım ve getirilerinin doğru şekilde geri dönüşünün sağlanması, büyük hissedarlar ile azınlıklar arasındaki dengenin sağlanması, yine burada önemli birer amaç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tüm bunlarla sınırlı olmayan kurumsal yönetim amaçlarının özetle; kaynakların etkin kullanımından maliyetlerin düşürülmesine, şirket faaliyetlerinin belirli bir düzen çerçevesinde yürütülmesinden güven ortamı oluşturularak yatırım ve finansman olanaklarının artırılmasına kadar pek çok alanı kapsadığını söyleyebiliriz. Kurumsal yönetim aynı zamanda olası başarısızlık veya kriz durumlarında hızlı aksiyon alabilmeyi, yönetim değişimlerinde nasıl davranılması gerektiğinin çerçevesinin çizilmesini, etkin şekilde faaliyetlerinin sürdürülebilmesinin sağlanmasını da amaçlamaktadır.¹

İLKELERİ VASITASIYLA, ORGANİZASYONLARA “İYİ YÖNETİM” ÇERÇEVESİ SUNAR

90’lardan itibaren günümüze kadar önemi artan ve iş dünyasında yer bulan kurumsal yönetim, ilkeleri vasıtasıyla organizasyonlara “iyi yönetim” çerçevesi sunmaktadır. Bu bağlamda, en kapsamlı çerçevenin Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü-OECD) tarafından sunulduğunu söylemek mümkündür.

OECD Kurumsal Yönetim ilkeleri (2015), etkin kurumsal yönetim çerçevesi için temellerin sağlanması, pay sahiplerinin hakları ve adil muamele görmeleri ile temel ortaklık işlevleri, kurumsal yatırımcılar, pay senedi piyasaları ve diğer araçlar, menfaat sahiplerinin rolü, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ile yönetim kurulunun sorumlulukları ana başlıkları altında yol gösterici ilkeler içeriyordu.

2023 G20/Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde ise kurumsal mülkiyet ve yoğunlaşma, kurumsal yatırımcıların ve yönetimin artan rolü, şirketlerin karşı karşıya olduğu risklerin artan karmaşıklığı ve dijitalleşmenin etkisi konularındaki son gelişmeleri de yansıtan güncellemelerinin yanı sıra, şirketlerin özellikle iklim değişim risklerini ve fırsatlarını ve diğer sürdürülebilirlik zorluklarını yönetmelerine destek olacak tavsiyeler sunan “Sürdürülebilirlik ve Dayanıklılık” konulu yeni bir bölüm de eklenmiş olduğunu görüyoruz.

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE DAYANIKLILIK İLKESİNİN KAPSAMI

Sürdürülebilirlik ve Dayanıklılık ilkesi; ülkelerin yasa koyucuları ve düzenleyici kurumları tarafından geliştirilen kurumsal yönetim çerçevelerinin, şirketlerin ve yatırımcıların finansman ve yatırım kararları alırken ve risklerini yönetirken şirketlerin sürdürülebilirliği ve dayanıklılığına da katkıda bulunacak şekilde davranmalarını teşvik etmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Buna göre; özellikle sürdürülebilirlikle ilgili şirket açıklamalarının tutarlı, karşılaştırılabilir ve güvenilir olması, yatırımcıları ve hissedarları karar verme sürecinde doğru yönlendirecek içerikte geçmişe ve geleceğe yönelik bilgileri içermesi beklenmektedir. Bir şirketin hem hissedarları hem de diğer paydaşları için iş stratejisi ile bağlantılı sürdürülebilirlik konularının da tartışılması, bu alanda önceliklerin belirlenerek kararın alınması önemli bir husustur.

Yönetim kurullarının temel faaliyetlerini devam ettirirken, sürdürülebilirlik risk ve fırsatlarını gözden geçirmesinin sağlanması, bu kapsamda önemli olan diğer konulardan biridir. Paydaşların hak, rol ve çıkarlarını dikkate alma ve değer yaratma, sürdürülebilir ve dayanıklı şirketler oluşturma hususunda yönetim, hissedarlar ve paydaşlar arasında aktif iş birliğinin sağlanması gereklilikleri yine bu kapsamda açıklanmaktadır.

Kurumsal yönetim çerçevesinin bu ilke kapsamında tüm bu hususları gözetmesi ve şirketlerin bu bağlamda faaliyetlerini sürdürmesi gerektiği vurgusunu yaptığını okuyabilmekteyiz. Sürdürülebilirliğin öneminin giderek arttığı günümüzde, bu durumun kurumsal yönetim anlayışına da yansımaları beklenir bir durum olarak yorumlanabilir.

İYİ TASARLANMIŞ KURUMSAL YÖNETİM POLİTİKALARI, ŞİRKETLERİN VE EKONOMİLERİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNE KATKIDA BULUNUR

Biliyoruz ki, sürdürülebilirlik anlayışının benimsenmesi hususunda hâlâ tüm dünyada mutabakat sağlanamayan birçok konu bulunuyor. Örneğin, sürdürülebilirlik farklı boyutların olmasına ve bu boyutların farklı faaliyetleri gerektirmesine rağmen, şirketlerin daha çok çevresel sürdürülebilirlik konu ve faaliyetlerine odaklandıklarını ve daha çok bu alanda raporlama ve bilgilendirme yaptıklarını görmekteyiz. Bu bakımdan kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik birlikteliğinin her iki alanda yürütülecek faaliyetleri destekleyeceği ve aynı zamanda bu alandaki bilginin gelişimine de katkı sağlayacağı inancındayım.

Diğer taraftan, kurumsal yönetim çerçevesinde artık sürdürülebilirlik ilkesinin de yer almasını yalnızca sürdürülebilirliğin artan önemine bağlamak eksik bir değerlendirme olacaktır. Ulusal düzeyde iyi tasarlanmış kurumsal

yönetim politikalarının şirketlerin sürdürülebilirliğini ve dayanıklılığını da desteklemesi ve dolayısıyla ekonomilerin sürdürülebilirliğine ve dayanıklılığına da katkıda bulunması söz konusudur.

ŞİRKETLERİN BAŞARISI SADECE FİNANSAL PERFORMANSLARINA BAĞLI DEĞİLDİR

Günümüzde; şirketlerin başarılarının sadece finansal performansları ile ölçülmediğini, makro düzeyde ekonomik, çevresel ve toplumsal zorlukların ortaya çıkardığı riskleri ve fırsatları yönetme ve bu risklere karşı dayanıklı olma performanslarının da önemli olduğunu görüyoruz. Şirketlerin yapı ve operasyonlarının bu tür zorlukların üstesinden gelebilecek şekilde tasarlanması, sağlam kurumsal yönetim mekanizmaları oluşturulması, hissedarların ve farklı paydaşların çıkarlarının tanınması ve etkin yönetilmesi, özellikle iklim değişikliği gibi çevresel ve toplumsal konularla ilgili güvenilir ve karşılaştırılabilir bilgilerin açıklanması, çalışanlara, alacaklılara ve tedarikçilere karşı yükümlülüklerin yerine getirilmesi kurumsal sürdürülebilirlik ve dayanıklılık için önemlidir.

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VURGUSU, ŞİRKETLERE DAHA ETKİLİ BİR YOL HARİTASI SUNACAK

Bir dizi akademik ve sektörel inceleme, kurumsal yönetim ile kurumsal sürdürülebilirlik arasında güçlü bir bağ olduğunu da göstermektedir. Bu çalışmaların bir kısmı; ekonomik, toplumsal ve çevresel boyutlara odaklanan sürdürülebilirlik çabalarının kurumsal yönetimi güçlendirdiğini vurgularken, bazı araştırmalar ise “iyi kurumsal yönetim” uygulamalarının kurumsal sürdürülebilirlik üzerindeki katkılarını ön plana çıkarmaktadır. Sürdürülebilirliği; organizasyonların sürekliliği, dayanıklılığı, gelecek nesiller için de varlığını sürdürebilmesi olarak ele alırsak, her iki bakış açısının da gerçeği yansıttığını söyleyebiliriz.

Kurumsal yönetim şirketler için tüm paydaşları koruyarak bir sürdürülebilirlik çerçevesi de sunmakta, şeffaflığı ön plana çıkarmakta ve tüm taraflar için değer yaratırken, toplumsal refaha da katkı sağlamaktadır. Sürdürülebilirlik vurgusunun kurumsal yönetim çerçevesinde eklenmesi ile bu alandaki akademik ve kurumsal çaba ve çalışmaların daha da artacağına ve şirketlere çok daha etkili bir yol haritası sunacağına inanmaktayım.

¹ Aktan, 2014; Çatıktaş, 2013; Demirbaş & Uyar, 2006

PROF. DR. VOLKAN DEMİR

Galatasaray Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
ve Kurumsal Yönetim, Denetim ve Uyum Çalışmaları Uygulama ve
Araştırma Merkezi (GSUKUYDEM)

1975 yılında Ordu'da doğdu. 1997'de Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (İİBF) İktisat Bölümü'nü bitirdi. 1999'da Marmara Üniversitesi Muhasebe-Finansman Ana Bilim Dalında yüksek lisansını, 2003'te aynı üniversitede doktorasını tamamladı. 1998-2004 yılları arasında Marmara Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Muhasebe-Finansman Ana Bilim Dalında Araştırma Görevlisi olarak görev yaptı. 2004'te Grenoble/Fransa'da, 2007'de New York/ABD'de muhasebe, finansman alanında araştırmalarda bulundu. 2004'ten itibaren Galatasaray Üniversitesi'nde, Muhasebe-Finansman Ana Bilim Dalı Öğretim Üyesi olarak görev yapıyor, lisans ve yüksek lisans programlarında Raporlama Teknikleri, Uluslararası Muhasebe, Yönetim Muhasebesi, Şirket Değerleme dersleri veriyor. Ayrıca Bağımsız Denetim Uygulamaları alanında da çalışmalar yapıyor. Muhasebe-Finansman alanında ulusal ve uluslararası makaleleri ve tebliğleri ile Finansal Tablolar Analizi, İşletme Bütçeleri ve Finansal Raporlama Standartları konulu birçok kitap ve kitap bölümü bulunuyor. Galatasaray Üniversitesi Kurumsal Yönetim, Denetim ve Uyum Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi Yönetim Kurulu Üyesidir. MYO Müdür Yardımcılığı, Dekan Yardımcılığı, Fakülte Yönetim Kurulu ve Üniversite Senato Üyeliği, Döner Sermaye Müdürlüğü ve Bilimsel Araştırma Projeleri koordinatörlüğü görevlerini de yapmıştır. 2010'da Doçent, 2017'de Profesör olmuş ve 29 Mart 2018'de Galatasaray Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanlığına atanmıştır.

“2023 G20/Kurumsal Yönetim İlkeleri’nde; şirketlerin özellikle iklim değişim riskleri ve fırsatları ile diğer sürdürülebilirlik zorluklarını yönetmelerine destek olacak tavsiyeler sunan “Sürdürülebilirlik ve Dayanıklılık” konulu yeni bir bölüm eklenmiş olduğunu görüyoruz.”

Prof. Dr. Volkan Demir

“İyi kurumsal yönetim, finansmana erişimin daha ucuz olmasına yardımcı olmayı hedefler; yenilikçiliği, verimliliği ve girişimciliği teşvik eder. İyi tasarlanmış kurumsal yönetim politikaları, ekonominin sürdürülebilirliğine katkıda bulunur.”

Serdar Çelik



SERDAR ÇELİK

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD)
Sermaye Piyasaları ve Finansal Kuruluşlar Dairesi Başkanı

KURUMSAL YÖNETİMDE YENİ DÖNEM: GÜNCELLENMİŞ G20/OECD KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ

“Küresel krizler ve dönüşümler, kurumsal yönetim kurallarının ve uygulamalarının gözden geçirilmesini gerekli kıldı. G20 ve OECD ülkelerinin 2021’de aldığı kararla başlayan güncelleme süreci sonunda, Eylül 2023’te Hindistan’da yapılan G20 Liderler Zirvesi’nde yeni kurumsal yönetim ilkeleri onaylandı. İlkeler, sürdürülebilirlik de dahil olmak üzere pek çok alanda ileriye dönük değişiklikler içeren, iddialı bir referans olmayı sürdürecektir.”

DÜNYA YENİ BİR DÖNEME GİRERKEN...

Dünya son birkaç yıldır çoklu bir kriz sürecinden geçiyor. Covid-19 salgınının ekonomi üzerinde bıraktığı etkiler, tedarik zincirlerinde yaşanan sıkıntılar, iklim krizi, jeopolitik gerginlikler ve yüksek borçluluk, hem ulusal hem de uluslararası tartışmaların merkezinde yer alıyor. Bu süreçte, şirketlerde ve sermaye piyasalarında yaşanan, uzun dönemli ve köklü değişiklikler eşlik ediyor. Küresel krizlerin ve dönüşümlerin ortaya çıkardığı bu ortam, kurumsal yönetim kurallarının ve uygulamalarının da gözden geçirilmesini gerekli kıldı. Bu kapsamda, G20 ve OECD ülkeleri 2021 yılında küresel kurumsal yönetim ilkelerinin güncellenmesi konusunda karar aldı. İki yıl süren çalışmalar, yeni ilkelerin Eylül 2023’te Hindistan’da yapılan G20 Liderler Zirvesi’nde onaylanması ile sonuçlanmış oldu.¹

G20/OECD KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ

Kurumsal yönetim ilkeleri ilk kez 1999'da OECD tarafından yayınlandı. 2015 yılında ise Antalya'da Türkiye'nin ev sahipliği yaptığı G20 Liderler Zirvesi'nde onaylanarak, G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri adını aldı. 2015 Antalya Zirvesi iyi kurumsal yönetim uygulamalarını dünya çapında geliştirme hedefi için önemli bir dönüm noktası oldu. İlk kez Türkiye, Amerika Birleşik Devletleri (ABD), Japonya, Çin, Hindistan ve Brezilya'nın da dahil olduğu, gelişmiş ve gelişmekte olan en büyük ülkeler, devlet başkanı düzeyinde kendi ülkelerinde kurumsal yönetim politikalarını geliştirmek üzere, ortak ilkeler üzerinde anlaşma sağladı.

Bunun sonucunda "G20/OECD İlkeleri" şirketlerin iyi yönetilmesi ve buna uygun politikalar geliştirilmesi için küresel bir standart olarak dünya çapında kabul edilir hale geldi. İlkeler, Dünya Bankası tarafından yapılan ülke incelemelerinde referans standart olarak kullanılmakta ve küresel Finansal İstikrar Kurulu (FSB) tarafından, sağlıklı finansal sistemler için temel standartlardan biri olarak kabul edilmektedir.

İlkelerin bu önemi ve etkisi, aynı zamanda her zaman güncel tutulmaları gerekliliğini de doğuruyor. Yaşanan değişimlere, içinde bulunduğumuz gerçekliğe uyarlanmaları, uluslararası konsensüsü korumanın da en etkili yolu. Bu nedenle de OECD ve G20 ülkeleri, İlkelerin OECD Kurumsal Yönetim Komitesi'nin himayesinde güncellenmesine karar verirken, önemli küresel değişiklikleri dikkate alan bir yaklaşım belirledi.

GÜNCELLEME İHTİYACINI DOĞURAN KÜRESEL GELİŞMELER

Kurumsal yönetim anlamında önemli küresel gelişmelerden biri, halka açık şirket sayısında gözlemlenen azalma oldu. Dünya borsalarından, 2005 yılından bu yana, 30 bine yakın şirket ayrıldı. Bu, bugün halka açık olan toplam şirket sayısının dörtte üçüne tekabül ediyor. Daha da önemlisi, yeni halka açılan şirket sayısı, ayrılan şirket sayısına yaklaşmadı. Sonuç olarak küresel düzeyde, özellikle de büyük Avrupa piyasalarında ve ABD'de, toplam halka açık şirket sayısının azaldığı bir süreç yaşandı.²

Borsaları terk eden veya borsalara gelmeyen pek çok şirketin, bunu daha iyi bir alternatifleri olduğu için yapmadığı biliniyor. Bu gelişmenin nedenleri arasında; yatırımcıların gittikçe yeni şirketlere nazaran büyük yerleşik şirketlere önem vermesi, halka açılma maliyetlerinin yüksekliği ve küçük şirketlerin sistematik biçimde büyük küresel şirketler tarafından satın alınması var.

Özellikle gelişmiş ülkelerde görülen halka açık şirket sayısındaki azalma, resmin elbette bir tarafı. Gelişmekte olan Asya ülkelerinde ise tam tersi bir süreç izleniyor. Çin son 10 yılda dünyada en çok halka arzın yapıldığı piyasa haline geldi; ancak bu Çin'le sınırlı değil. Örneğin, Vietnam'da aynı dönemde, Almanya ve Fransa'nın toplamından daha fazla halka açılma gerçekleşti.

Dünya çapında yaşanan diğer bir önemli gelişme ise artan sürdürülebilirlik kaygıları. Özellikle iklim krizinin etkileri her geçen gün daha belirgin hale

geliyor; artan seller, eriyen buzullar ve hızla artış gösteren sıcaklığa bağlı ölümler... Bilindiği üzere, 196 ülke Paris Anlaşması'na imza atarak, küresel sıcaklığın daha da artmasını engellemek ve artışı sanayi öncesi dönemden 1.5 derece daha yukarıda bir noktada sınırlandırmak için ortak adımlar atma konusunda uzlaştı.

Önemli hedefler, sera gazı salınımının 2030 yılına kadar 2010 seviyesinin yüzde 45 altına çekilmesi ve 2050'de net salınımın sıfırlanması. Bu hedeflere ulaşmak ciddi bir çaba gerektiriyor. OECD'nin Uluslararası Enerji Ajansı detaylı bir yol haritası açıkladı ve bu hedeflere ulaşmanın ne kadar ciddi bir çaba gerektirdiğini ortaya koydu.³ Bu yol haritasına göre, elektrikli araba satışları şimdiki pazar payı olan yüzde 5'ten, 2030'a kadar yüzde 60 düzeyine çıkmalı; fosil yakıtların dünya enerji piyasasındaki payı bugünkü yüzde 80 düzeyinden, 2050'de yüzde 20 düzeyine düşmeli ve 2050'ye geldiğimizde sera gazı salınımının azaltımının yaklaşık yarısı, bugün sahip olmadığımız teknolojiler tarafından sağlanmalı (Örneğin yeni pil teknolojileri, hidrojen kullanımı ve karbon gazının atmosferden yakalanıp depolanması).

Bunlar, yapılması gerekenlerin sadece kısa bir listesi. Hem enerji kullanımı ve üretim süreçlerinde hem de tüketim alışkanlıklarında ciddi bir dönüşüm gerekiyor. Altyapı yatırımları da çok önemli. OECD, iklim hedeflerine ulaşılması için 2030 yılına kadar yaklaşık 7 trilyon dolarlık bir yatırım yapılması gerektiğini tahmin ediyor. Kamu yatırımları her ne kadar gerekli olsa da bu hedeflere ulaşmak için tek başına yeterli olmayacaktır. Özel sektör finansmanının, özellikle de kurumsal yatırımcıların, bu süreçte ciddi bir rol oynamaları beklenmektedir.

İklim krizi, diğer çevre sorunları ve toplumsal eşitsizlikler, sosyal sorunlarla da birleşince, bu herkesi ilgilendiren sorunların çözülmesinde şirketlerin rolünün ne olması gerektiği tartışması hızlandı.

Üçüncü önemli küresel gelişme ise halka açık şirketlerin ortaklık yapısında gözlemlenen yoğunlaşma olgusu. Her ne kadar küresel bir gelişme olsa da bu konuda da ülkeler ve bölgeler arasında önemli değişiklikler gözlemleniyor. OECD çalışmalarında buna ilişki üç önemli eğilim ortaya çıkarıldı.⁴

- Birincisi; grup ve aile şirketlerinin, özellikle gelişmekte olan ekonomilerde artan önemi
- İkincisi; kamu şirketlerin sermaye piyasalarında artan ağırlığı
- Üçüncüsü; gelişmiş piyasalarda hisse sahipliğinin büyük kurumsal yatırımcıların elinde yeniden yoğunlaşması. Bunlar özellikle pasif yatırım stratejileri izleyen büyük fon yöneticileri

Şirketlerin ortaklık yapısında yaşanan bu değişimler, kurumsal yönetim alanında önemli bir değişikliğe işaret ediyor. Bugün küresel düzeyde takip edilen kurumsal yönetim anlayışının temelinde, halka açık şirketlerin çok sayıda küçük paya sahip yatırımcısının olduğu var. Bu nedenle asıl ele alınması gereken sorun; şirketlerin profesyonel yönetimleri ile tek başlarına şirket idaresi üzerinde herhangi bir etkisi bulunmayan bu yatırımcılar arasındaki dengenin sağlanması. Bu anlayışa göre, şirketleri kontrol eden ortakların olduğu durum, aile şirketleri, grup şirketleri ve kamu şirketleri, geçici ve zaman içinde daha çok Anglo-Sakson piyasalarda görülen dağıtık ortaklık yapısına yakınsamalı. Bir gelişme evresi gibi değerlendirilen bu

süreçte, beklenti gerçekleşmedi ve kısa veya orta vadede de gerçekleşeceğine ilişkin bir belirti görünmüyor.

Bugün dünyadaki neredeyse tüm halka açık şirketlerde en yüksek paya sahip 10 yatırımcı bir araya geldiğinde, şirketin sermayesinin yarından fazlasını kontrol ediyor. Bu, 20 yıl öncesinde neredeyse düşünülemez bir durumdu. 2015 yılında OECD bu süreci dikkate alarak aile ve grup şirketlerine ilişkin ilkelerde önemli değişiklikler yaptı. Sonraki dönemde yaşanan gelişmeler ise bu konuya artan bir dikkat gösterilmesini gerekli kıldı.

Covid-19 salgını sürecinde ülkelerin önemli bir amacı da sermaye piyasalarını şirketlerin ulaşımına açık tutmak oldu. Pek çok merkez bankası ilk defa şirket tahvili aldı veya yatırımlarını artırdı. Bunun sonucunda finansal kesim dışı şirketlerin toplam tahvil borcu 15 trilyon dolara ulaştı. Şirketlerin uzun vadeli tahvil piyasalarından borçlanması istenen bir gelişme ve kriz sürecinde çok ciddi faydalar sağladı. Ancak borçlanmanın kalitesinde gözlenen bozulma kaygı verici. Özellikle yatırım yapılamaz seviyenin sadece bir not üstünde ratingi -BBB- olan tahvillerin toplam içindeki payının yüzde 52'ye varması dikkat çekici oldu.⁵

Bunun sonucunda kriz sonrası dönemde, daha önce Avrupa borç krizi sonrasında görüldüğü gibi, yetersiz sermaye düzeyine sahip olan ve kârlılığı düşük şirketlerin sayısının artması ve ekonomik kaynakların giderek verimsiz, OECD terminolojisinde, zombi şirketlere bağlanması kaygısı var. Bu durum, yeşil ve dijital dönüşüm için en çok ihtiyaç duyulan zamanda, kaynakların doğru kullanılmasının önünde ciddi bir engel olarak değerlendirildi.

KURUMSAL YÖNETİM POLİTİKALARININ AMACI

Küresel gelişmelerin ışığında tamamlanan güncelleme çalışmasının en önemli sonuçlarından biri, ülkelerin iyi kurumsal yönetim politikalarının amacının ne olması gerektiği konusunda ortak bir tanım üzerinde uzlaşması oldu. G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri; şirketlere, yatırımcılara ve borsalara yön göstermeyi hedeflemekle birlikte, aslında, bir kamu politikası aracı olarak politika yapıcıları hedef almaktadır. Bu kapsamda, politika yapıcıların ortak bir doğrultu belirlemeleri hem uygulama hem de düzenleme bazında kurumsal yönetim yaklaşımında uluslararası bir yakınsamaya yardımcı olacaktır.

İlkelerin başlangıç kısmında tanımlanan iyi kurumsal yönetim politikalarının üç stratejik hedefi şunlardır:

- Şirketlerin finansmana erişimi
- İnovasyon ve girişimciliğin teşvik edilmesi
- Yatırımcıların korunması için bir çerçevenin sağlanması ve şirketler kesiminin sürdürülebilirliğinin desteklenmesi

İlkelerde mevcut olan tavsiyelerin yanı sıra her üç alanda da önemli yeni değişiklikler yapıldı.

FİNANSMANA ERİŞİMİ KOLAYLAŞTIRMAK VE GİRİŞİMCİLİĞİ TEŞVİK ETMEK

İyi kurumsal yönetim, şirketlerin ve yatırımcıların iş yapmayı çekici bulduğu koşullara katkıda bulunarak, finansmana erişimin daha ucuz olmasına yardımcı olmayı hedefler; yenilikçiliği, verimliliği ve girişimciliği teşvik eder. Bu da ekonomik dinamizmi daha geniş anlamda teşvik eder. Günümüzde sermaye akışlarının doğası gereği küresel olmasından dolayı, bu hedefi destekleyecek küresel bir kurumsal yönetim standardına sahip olmak oldukça önemlidir.

Dünyada, 2022 yılında, toplam piyasa değeri 98 trilyon ABD doları olan ve borsada işlem gören yaklaşık 44 bin şirket vardı.⁶ Yukarıda da ele alındığı gibi gelişmiş pazarların çoğunda borsaya kote olan şirket sayısında bir düşüş görüldü. Bunun istisnası, şu anda dünyadaki borsalarda işlem gören şirketlerin yarısına ve halka arzlar için en dinamik pazarlara ev sahipliği yapan Asya'dır. Asya pazarlarının çoğunda ise genellikle birden fazla ülkede faaliyet gösteren şirket grupları önemli bir rol oynamaktadır. Bu arada kurumsal yatırımcılar, portföylerinin büyük bir kısmını dış piyasalara yatırarak küresel ölçekte borsada işlem gören şirketlerin en büyük sahipleri haline geldi.

Küresel piyasalardaki bu tür dinamik değişimlerle birlikte, bu eğilimleri dikkate alan ve bize şirketler ile yatırımcıların uluslararası düzeyde faaliyet gösterebileceği tutarlı ve karşılaştırılabilir bir çerçeve sağlayan, güncel bir küresel standarda sahip olmak her zamankinden daha önemli hale geldi. Ayrıca, finansmana erişimin genişletilmesi hedefi doğrultusunda, ülkelerin tavsiyeleri, aynı zamanda borsada işlem gören daha küçük şirketler ve farklı koşullar için esneklik ve orantılılığın uygulanmasını da amaçlamaktadır.

İlkeler, bu eğilimlere ve hedeflere yönelik birçok yeni tavsiye içermektedir:

- Güncellenmiş İlkeler, ülkelerin şirket grupları için, tanımlar da dahil olmak üzere, açık bir düzenleme çerçevesi geliştirmesini teşvik ediyor.
- Kurumsal yatırımcıların artan önemini dikkate alan İlkeler, hissedar katılımını teşvik etmek ve kurumsal yatırımcıların katılım ve oy verme politikalarına ilişkin açıklamalarını güçlendirmek amacıyla, Katılım Kodlarının (Stewardship Codes) tamamlayıcı bir araç olarak kullanılmasını teşvik ediyor.
- İlkeler aynı zamanda tahvil sahiplerinin piyasalarda artan önemine, haklarına ve kurumsal yönetim açısından önemine değinen yeni bir tavsiyeyi de içeriyor. Ayrıca, sözleşmelere uyulmama riski de dahil olmak üzere, borç sözleşmelerine ilişkin önemli bilgilerin açıklanması çağrısında bulunuyor.
- Gözden geçirilen İlkeler, sermaye piyasalarında endeks ve ESG verisi sağlayıcıları ile derecelendirme kuruluşlarının artan rollerini dikkate alarak, bunların analiz ve tavsiyelerinin doğruluğunu tehlikeye atabilecek çıkar çatışmalarını en aza indirmeyi amaçlıyor. İlkeler aynı zamanda, derecelendirme kuruluşları ve endeks sağlayıcıları tarafından kullanılan metodolojilerin şeffaflığının önemini de vurguluyor.

YATIRIMCILARIN KORUNMASI

Kurumsal yönetim politikalarının en önemli amaçlarından biri, hanehalkları ve emeklilerin tasarruflarını da içeren, yatırımcıları koruyacak bir çerçeve sağlamaktır. Şirket ortağı haklarını korumaya ve tüm hissedarlara eşit muamele edilmesini sağlamaya yönelik, iyi işleyen bir düzenleme ve kurumsal altyapılar; hanehalklarının, doğrudan bireysel yatırımcılar veya dolaylı olarak emeklilik ve yatırım fonları aracılığıyla, borsada işlem gören şirketlerin büyümesinden yararlanabilmeleri için gereklidir.

Azınlık ve yabancı pay sahipleri de dahil olmak üzere, pay sahiplerinin haklarının korunmasını amaçlayan tavsiyeler, İlkelerin farklı bölümlerinde yer almaktadır. İlkeler özellikle; bilgiye erişim, önemli konularda katılım ve oy-lama ile şirketin kârından pay almaya yönelik bir dizi temel hakkı tanımlamaktadır. Tüm ortaklara adil davranılmasını sağlamak amacıyla, ilişkili taraf işlemlerinin gözetimi ve açıklanmasına ilişkin kapsamlı tavsiyeler ve içeriden öğrenenlerin ticaretine ve diğer hissedar hakları ihlallerine karşı etkili yaptırımın sağlanması da İlkelerde ele alınan önemli başlıklardır.

Gözden geçirilmiş İlkeler aynı zamanda yatırımcıların korunmasını güçlendirmek için çeşitli yeni tavsiyeler de içermektedir. Dış denetçiyi seçme, atama veya onaylama, yeni bir temel hissedar hakkı olarak belirlendi. Ayrıca sanal ve hibrit genel kurullara uzaktan katılımın, bilgiye ve katılım fırsatlarına eşit erişim sağlayacak şekilde yürütülmesini sağlamaya yönelik tavsiyelere yer verildi.

ŞİRKETLER VE EKONOMİ İÇİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN DESTEKLENMESİ

İyi tasarlanmış kurumsal yönetim politikaları, şirketlerin sürdürülebilirliğini ve dayanıklılığını destekler. Dolayısıyla, daha geniş anlamda ekonominin sürdürülebilirliğine katkıda bulunur. Sürdürülebilirlik konularıyla ilgili sağlam bir kurumsal yönetim çerçevesi, şirketlerin, hissedarların ve farklı paydaşların çıkarlarını tanımasına ve bunlara yanıt vermesine, aynı zamanda kendi uzun vadeli performanslarına katkıda bulunmasına yardımcı olabilir.

İlkelerin revizyonunda en büyük genel değişiklik, sürdürülebilirlik ve dayanıklılık konusunda yeni bir bölüm eklenmesi oldu. Sürdürülebilirliğe ilişkin yeni öneriler üç ana konuya odaklanıyor:

- Sürdürülebilirlikle ilgili bilgilerin açıklanması
- Sürdürülebilirlik konularında yönetim kurullarının sorumlulukları
- Şirket ile hissedarları ve paydaşları arasında sürdürülebilirlik konusunda diyalogun sağlanması

Sürdürülebilirlik açıklamalarına ilişkin pek çok standart kullanımda. Bunların kapsadıkları alanlar, hedef aldıkları kullanıcı kitlesi ve detay düzeyleri oldukça farklı. Bir kısmı sadece iklim ile ilgili açıklamalara odaklanırken, diğerleri genel olarak hem çevresel hem de sosyal konuları kapsıyor. Her ne kadar farklı standartlar farklı ihtiyaçlara cevap vermeyi hedefliyor olsa da, sonuç olarak yatırımcıların şirketler arası karşılaştırma yapmasını zorlaştıran ve bilgiyi kullanmalarını engelleyen bir durumla karşı karşıya kalınıyor. Bu kapsamda, güncellenmiş İlkelerle; sürdürülebilirlikle ilgili açıklamaların şirketler ve ekonomiler arasında karşılaştırılabilirliğini kolaylaştıracak uluslararası kabul görmüş standartların uygulanması desteklenmektedir.

Ayrıca sürdürülebilirlikle ilgili bilgilerin kamuya açıklanması başlığında önemlilik kavramı (materiality) hakkında genişletilmiş bir tanım sunuldu. Önemli bir diğer yenilikte ise şirketlerin sürdürülebilirlikle ilgili açıklamalarının objektif bir değerlendirmesini sağlamak için, dış denetimin aşamalı olarak uygulanması tavsiye ediliyor. Güncellenen İlkeler; yönetim kurullarının sürdürülebilirlik konusundaki sorumluluklarına ilişkin temel işlevlerini yerine getirirken, önemli sürdürülebilirlik konularını da dikkate almalarını tavsiye etmektedir.

Son olarak, revize edilen İlkeler, sürdürülebilirlik konularında şirket ile hissedarları ve paydaşları arasındaki diyalogu teşvik etmektedir. Bu diyalog, yönetimin karar alma sürecini bilgilendirmede ve yatırımcıların uzun vadeli iş stratejisine olan güvenini oluşturmada önemli bir rol oynamaktadır.

YÖNETİM KURULLARININ VE ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN HESAP VEREBİLİRLİĞİ

Yukarıda ele alınan üç amaca ilişkin, İlkelerde yapılan güncellemenin temel beklentilerinden biri, yönetim kurulu üyelerinin ve yöneticilerin hesap verebilirliğinin sağlanmasıdır. Yeni tavsiyeler, yönetim kurullarının görev alanına giren konuların artan kapsamını ve karmaşıklığını yansıtacak şekilde, geniş bir yelpazedeki başlıkları ele alıyor. İlk olarak İlkeler, yönetim kurullarının, bir şirketin uzun vadeli başarısı, performansı ve hissedarlarının yararına iş kararları alırken, diğer paydaşların -çalışanlar, müşteriler, kreditorler ve genel toplum- çıkarlarının da dikkate alınmasını tavsiye ediyor. Ayrıca, yeni tavsiyeler yönetim kurulu komitelerinin artan kullanımını yansıtırken, kurullardaki esnekliği de vurguluyor.

Diğer bir önemli başlık ise risk yönetimi konusunda yönetim kurullarının sorumluluklarının vurgulanması. Bunlar; şirket grupları için risk yönetiminin sağlanmasına ve dijital güvenlik risklerinin ele alınmasına yönelik sorumlulukları da içeriyor. Ayrıca yeni tavsiyeler, yönetim kurulu oluşumunda ve üst yönetimde artan çeşitlilik hususlarını yansıtıyor ve cinsiyet çeşitliliğinin önemini vurguluyor.

YENİ DÖNEMİN ÖNCELİĞİ: G20/OECD İLKELERİNİN UYGULANMASI

Güncellenen İlkeler, sürdürülebilirlik de dahil olmak üzere pek çok alanda ileriye dönük değişiklikler içeren iddialı bir referans olmaya devam edecektir. Daha da önemlisi, İlkeler aynı zamanda hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ekonomiler arasında, kurumsal sürdürülebilirlik konusunda bir fikir birliğini temsil etmektedir. Bu özel statü, aynı zamanda bize, ekonomik büyüme ve sürdürülebilirlik için hayati önem taşıyan finansmana erişimin teşvik edilmesi amacıyla gözden geçirilen İlkelerin uygulanmasını sağlama konusunda önemli bir sorumluluk da veriyor. Şirketler kesiminin yenilikçi ve dinamik yapılarını güçlendirerek, sonraki krizlere daha iyi hazırlanması için, kurumsal yönetim modellerini, uygulamalarını ve kurallarını uyarlamak tüm ülkelerin görevidir. İlkelerin güncellenmesi sürecinde olduğu gibi, OECD ile Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği arasında devam eden güçlü iş birliğinin hem ulusal hem de uluslararası düzeyde yeni İlkelerin uygulanması çabasına da önemli bir katkı yapacağı kuşkusuzdur.

¹ OECD (2023), *Leaders endorse revised G20/OECD Principles of Corporate Governance to promote corporate sustainability, market confidence and financial stability*, <https://www.oecd.org/corporate/leaders-endorse-revised-g20-oecd-principles-of-corporate-governance-to-promote-corporate-sustainability-market-confidence-and-financial-stability.htm>

² OECD (2021), *The Future of Corporate Governance in Capital Markets Following the COVID-19 Crisis*, Corporate Governance, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/efb2013c-en>.

³ IEA (2021), *Net Zero by 2050 A Roadmap for the Global Energy Sector*, <https://www.iea.org/reports/net-zero-by-2050>

⁴ OECD (2022), *Corporate ownership and concentration*, <https://www.oecd.org/corporate/corporate-ownership-and-concentration-bc3adca3-en.htm>

⁵ OECD (2022), *The role and rights of debtholders in corporate governance*, <https://www.oecd.org/corporate/the-role-and-rights-of-debtholders-in-corporate-governance-d6b7cca5-en.htm>

⁶ OECD (2023), *OECD Corporate Governance Factbook 2023*, <https://www.oecd.org/corporate/corporate-governance-factbook/>

SERDAR ÇELİK

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD)
Sermaye Piyasaları ve Finansal Kuruluşlar Dairesi Başkanı

Başlıca sorumluluk alanları arasında; sermaye piyasaları, kurumsal yönetim, finansaleğitim, finansaltüketicininkorunması, sigortave emeklilik fonları, ve kamu şirketleri yer almaktadır. OECD Finansal Piyasalar Komitesi, Kurumsal Yönetim Komitesi ve Sigorta ve Bireysel Emeklilik Komitesi'nin sekreteryasını yönetmektedir. G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin 2023 güncellenmesinin sorumluluğunu üstlenmiş, İtalya ve Portekiz'e ilişkin OECD sermaye piyasası incelemelerine liderlik etmiştir ve devam etmekte olan İspanya ve İsveç'e ilişkin incelemeleri yönetmektedir. Kurumsal yönetim, kurumsal yatırımcılar ve sermaye piyasaları üzerine kapsamlı yazıları bulunmaktadır. OECD'ye katılmadan önce, Türkiye Sermaye Piyasası Kurulu'nda (SPK) uzman olarak çalışmıştır.



TARİHÇESİ

1999

TÜSİAD KURUMSAL YÖNETİM ÇALIŞMA GRUBU

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin (TKYD) temelleri 1999 yılında atıldı. Özel sektör şirketlerinin küresel rekabet koşullarına uyum sağlayabilmesi ve "şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik, sorumluluk" ilkeleri çerçevesinde yapılanmalarını desteklemek amacıyla, Türkiye Sanayici ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD) bünyesinde "Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu" kuruldu.

2000

OECD KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ

Birçoğu daha sonra TKYD'yi kuracak olan iş insanlarından oluşan Çalışma Grubu, 2000 yılında OECD'nin Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni Türkçeye çevirdi. 2002'de ise "Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi" başlıklı çalışma yayımlandı. Çalışma; gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin kurumsal yönetim kodlarının incelenmesi, şirketlerdeki uygulamalar ve Türk Ticaret Kanunu'nun yürürlükteki hükümlerinin gözden geçirilmesi ile hazırlandı.

2003

KURULUŞ

2002 yılında, TÜSİAD Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu'nun bazı üyeleri, akademisyenler ve iş insanlarından oluşan bir grup, TKYD'yi kurmak amacıyla toplantılar yapmaya başladı. 2002'de resmi olarak kurulan Dernek, 2003 Ocak ayında faaliyete geçti. Derneğin Kurucu Başkanı Dr. Haluk Alacaklıoğlu, kurucu üyeler ise Aclan Acar, Tufan Darbaz, Av. Ümit Hergüner, Aydın Karaöz, Prof. Dr. Muhsin Mengütürk, Hasan Subaşı ve Cem Uşaklı oldu.

2023

KALKINMANIN YOLU KURUMSAL YÖNETİM

TKYD, kurulduğu günden bu yana kurumsal yönetim anlayışının tanınması, gelişmesi ve yaygınlaşması amacıyla çalışıyor; başarılı bir kurumsal yönetim yapısının ülke kalkınmasına en büyük katkısı sağlayacağına inanıyor. Kendi üyelerinin yanı sıra, Türkiye'nin dört bir yanındaki kurumlar, liderler ve çalışanlarla güçlü bağlar kuruyor. TKYD şirketlerin kurumsal yönetim ilkeleri ile yönetilmelerine destek olurken; kârlılık, performans, rekabet ve istihdam güçlerinin artmasıyla ortaya çıkan sosyal gelişim ve ekonomik büyümeden, ülkemiz adına gurur duyuyor. TKYD'nin 2023 yılı itibarı ile 150'ye yakın tüzel üyesi, 1000'i aşkın bireysel üyesi bulunuyor.

VİZYON

Kurumsal yönetim konusunda uzmanlığına başvurulun referans kurum olmak.

MİSYON

Kurumsal yönetim ilkelerinin ve anlayışının benimsenmesi, geliştirilmesi ve hayata geçirilmesi için liderlik etmek, rehberlik yapmak ve uygulama desteği sağlamak.

HEDEF

Ülkemiz kurumlarının yüksek performanslı, rekabetçi ve uluslararası yönetim ilkelerine sahip, paydaşlarına en fazla değer yaratan kurumlar haline gelmesi.

TKYD BAŞKANLARI



DR. HALUK ALACAKLIOĞLU
Kurucu Başkan



ACLAN ACAR
2003-2004



AV. ÜMİT HERGÜNER
2005-2006



TAYFUN BAYAZIT
2007-2010



MUHARREM YILMAZ
2011-2012



MEHMET GÖÇMEN
2013-2014



HURŞİT ZORLU
2015-2016



ALİ AYDIN PANDIR
2017-2018



FEYYAZ ÜNAL
2019-2020



DR. TAMER SAKA
2021-2023

PROJELER FAALİYETLER YAYINLAR

ANADOLU BULUŞMALARI

Anadolu Buluşmaları; kurumsal yönetim anlayışını Türkiye genelinde tanıtmak ve yaymak amacıyla, 2003 yılında düzenlenmeye başlandı. İlk yıllarda Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB), sonraki yıllarda TÜSİAD, Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu (TÜRKONFED), Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE), Uluslararası Serbest Teşebbüs Merkezi (CIPE) ve Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) ile iş birliği yapıldı. 20 yılda ülke çapında 40'a yakın şehirde, 80'den fazla panel düzenlenerek, 4 binin üzerinde ana sermayedara ulaşıldı. Özel sektör temsilcilerinin katılımına açık paneller ve seminerler, üniversite ziyaretleri ve yerel medya toplantıları gerçekleştirildi.

ULUSLARARASI İŞ BİRLİKLERİ VE ÜYELİKLER

- Uluslararası Kalkınma Örgütü
(OECD-Organisation for Economic Co-Operation and Development)
- Uluslararası Serbest Teşebbüs Merkezi
(CIPE-Center for International Private Enterprise)
- Uluslararası Finans Kurumu (IFC-International Finance Corporation)
- Uluslararası Entegre Raporlama Ağı
(IIRC-International Integrated Reporting Council)
- Küresel Raporlama İnisiyatifi (GRI-Global Reporting Initiative)
- Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı
(UNDP-United Nations Development Programme)
- Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası
(EBRD-European Bank for Reconstruction and Development)
- UN Global Compact (İmzacı)
- Uluslararası Kurumsal Yönetim Ağı
(ICGN- International Corporate Governance Network, Üye)
- Entegre Raporlama Türkiye Ağı (ERTA) (Üye)
- Borsa İstanbul (BIST) Sürdürülebilirlik Platformu (Kurucu Üye)

KURUMSAL YÖNETİM ARAŞTIRMALARI

- Türkiye Kurumsal Yönetim Haritası Araştırması - BCG iş birliği ile 2005
 - Stratejik Yönetim Algı Araştırması - GfK iş birliği ile 2011
 - Kurumsal Yönetim Algı Araştırması - StratejiCo. iş birliği ile 2014
 - Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri Ücret Araştırması 2016
 - BIST Şirketleri Yönetim Kurulu Araştırması 2016
 - Aile Şirketleri Öncelikleri Anketi 2017
 - Kurumsal Esneklik ve Dayanıklılık Araştırması
- StratejiCo. ve EY Danışmanlık iş birliği ile 2018
 - Kurumsal yönetim Değerlendirme Raporu
- Galatasaray Üniversitesi Kurumsal Yönetim, Denetim ve Uyum
Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi (KUYDEM) ve Merkezi
Kayıt Kuruluşu iş birliği ile 2021
 - Türkiye Kurumsal Yönetim Pusulası Anketi - BCG iş birliği ile 2023
 - TKYD Deprem Sürecinde Kurumsal Yönetim Deneyimi Araştırması
- StratejiCo. ve ERA Araştırma iş birliği ile 2023
-

YAYINLAR

- OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri 2003
- Nedir Bu Kurumsal Yönetim? - Deloitte Türkiye iş birliği ile 2005
- Türkiye Kurumsal Yönetim Haritası Araştırması Raporu 2005
- Konferansın Ardından 2008
- Kurumsallaşma Kavramına Psikolojik Bir Bakış / Aile Kalmak,
Şirket Olmak - Prof. Dr. Yangı Yazgan iş birliği ile 2008
- Kurumsal Yönetim Serisi - Deloitte Türkiye iş birliği ile 2007-2008
- Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Türk Futbol Kulüpleri Yönetim
Rehberi 2009
- Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi
2009
- Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri - Dr. Haluk Alacaklıoğlu 2009
- Dünyanın Geçici Bekçileri
- Prof. Meryvn E. King ve Dr. Teodorina Lessidreska 2010
- Ekonomi Gazetecisi El Kitabı 2011

- Ekonomi Gazeteciliği için Kurumsal Yönetim El Kitabı 2011
- TÜSİAD Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu 2013
- Sivil Toplum Kuruluşları Yönetim Rehberi 2014
- Yönetim Kurulu Üyesi Oryantasyonu El Kitabı 2018
- Uluslararası Uygulamalar Çerçevesinde Şirket Genel Sekreteri 2018
- Türkiye’de Aile Şirketleri İçin Kurumsal Yönetim: Neden ve Nasıl Uygulanmalı? 2021
- Yönetim Kurullarının Etkili İşleyişinde Komitelerin Rolü 2022
- OECD Kurumsal Yönetim Çalışma Belgeleri 2023
 - Borsada İşlem Gören Şirketlerin Yönetim Kurullarında ve Üst Yönetimlerinde Cinsiyet Çeşitliliğinin Artırılması
 - Dijitalleşme ve Kurumsal Yönetim
 - İklim Değişikliği ve Kurumsal Yönetim
 - Kurumsal Yatırımcılar ve Kılavuzluk
 - Şirket Ortaklığı ve Yoğunlaşması
 - Yönetim Kurulu Komitelerinin Kurumsal Yönetimdeki Rolü
 - Tahvil Sahiplerinin Kurumsal Yönetimdeki Rolü ve Hakları



KURUMSAL YÖNETİM KÜTÜPHANESİ

Kurumsal yönetim alanında tek elektronik kaynak olan “Kurumsal Yönetim Kütüphanesi”, 2007’den bu yana, 7 ülke ile yapılan iş birliği ile uluslararası düzeyde hizmet veriyor. Zaman içinde kapsamı genişleyen Kütüphanede; uluslararası kuruluşlar, sivil toplum kuruluşları, akademik dünya ve iş dünyası tarafından üretilen makale, araştırma, görüş ve sunumlar yer alıyor. Türkçe ve İngilizce hazırlanmış olmakla birlikte, birçok farklı dildeki çalışmayı barındırıyor.

KURUMSAL YÖNETİM DERGİSİ

Kurumsal Yönetim Dergisi; konusunda ilk ve tek süreli yayın olarak, 2008’den bu yana yayımlanıyor. Dergide; dünyada ve Türkiye’deki kurumsal yönetim ile ilgili tüm gelişmeler, makaleler, araştırmalar ve röportajlar yer alıyor. Dernek üyelerine ve iş dünyasına ücretsiz olarak sunuyor. Derginin tüm sayılarına www.tkyd.org adresinden ulaşılabilir.



ULUSLARARASI KURUMSAL YÖNETİM ZİRVESİ

Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi, 2008’den bu yana aralıksız düzenleniyor. İş dünyası profesyonellerini, kamu ve düzenleyici kurum temsilcilerini, şirketlerin yönetim kurulu başkanları ve üyelerini, akademisyenleri, aile şirketlerinin temsilcilerini, şirketlerin pay sahiplerini, basın ve medya mensuplarını bir araya getiriyor.

KURUMSAL YÖNETİM TEMEL EĞİTİM PROGRAMLARI

Hissedarlar ve Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerine özel olarak; 2009'dan bu yana, yılda birkaç kez düzenleniyor. Programlarda teorik anlatım, deneyim paylaşımı ve uygulama örneklerinden oluşan zengin bir içerik sunuluyor.

EKONOMİ GAZETECİLERİNE YÖNELİK PROJELER

Ekonomi gazetecilerine yönelik “kurumsal yönetim, denetim, iç kontrol, risk ve itibar konularında” seminerler 2009'da verilmeye başlandı. Ekonomi gazeteciliğinde mesleki standartları yükseltmek ve kurumsal yönetim ilkelerini haberin odağına koymak hedefiyle Ekonomi Gazetecileri Derneği (EGD) ile iş birliği yapıldı.

KURUMSAL YÖNETİM ÖDÜLLERİ

Kurumsal Yönetim Zirvesi'nde 2011'den bu yana her yıl açıklanan “Kurumsal Yönetim Ödülleri”, kurumsal yönetim ile ilgili bilinirlik yaratmayı ve iyi uygulamaları tanıtmayı amaçlıyor. Ödüller; BIST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alan şirketlerin yıl içerisinde almış oldukları Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notları temel alınarak veriliyor.

ULUSLARARASI KURUMSAL YÖNETİM ENSTİTÜSÜ (TKYD Enstitü)

TKYD'nin kuruluşundan itibaren verilen tüm eğitimler, araştırma raporları ve yayınları 2022'de TKYD Enstitü altında topladı. Tüm çalışmalara yeni bir kurumsal kimlikle birlikte, sistematik ve uluslararası boyut kazandırıldı. TKYD Enstitü, ulusal ve uluslararası iş birlikleri ile kurumsal yönetim ve ilgili alanlarda bilginin, tecrübenin paylaşılmasını, iyi uygulamaların geliştirilmesine destek olmayı hedefliyor. Bu kapsamda, dört eğitim kategorisi bulunuyor: Kurumsal Eğitimler, Bireysel Eğitimler, Genel Katılıma Açık Eğitimler ve Sertifika Programı.

• Kurumsal Eğitimler

Özel sektör, kamu kuruluşları ve sivil toplum kuruluşlarının ihtiyaçlarına yönelik özgün eğitim programları hazırlanıyor. Programlarda teorik bilgi; tecrübe paylaşımına dayalı anlatımlar, workshop'lar ve pratiğe yönelik uygulamalar ile birlikte sunuluyor. Talebe göre, çevrim içi ya da yüz yüze eğitimler olarak düzenlenebiliyor.

• Bireysel Eğitimler

Kurumsal yönetimle ilgili alanlarda bilgi ve tecrübe paylaşımı yapılıyor. Bu sayede, bireylerin sorumlu oldukları kurumlarda, iyi uygulamaların geliştirilmesi için yürütecekleri çalışmalara ve bireysel gelişimlerine katkı sunulması hedefleniyor.

• Genel Katılıma Açık Eğitimler

11 kategoride, 52 eğitim programı yürütülüyor. Kategoriler şöyle sıralanıyor:

- Kurumsal Yönetim ve Derecelendirme
- Yönetim Kurulları ve Komiteler
- Risk ve Kriz Yönetimi
- (İç/Dış) Uyum ve Denetim
- ESG
- Performans Yönetimi ve Yetki Devri
- Halka Açık Şirketlerde SPK Mevzuat
- Yönetim Kurulu - İcra Kurulu
- Kurumlarda Vizyon, Misyon, Değerler ve Şirket Kültürü
- Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim Uygulamaları
- Kurumsallaşma ve Kurumsal Sürdürülebilirlik

• Yönetim Kurulu Üyeliği Mentorluk ve Geliştirme Programı

TKYD'nin MY Executive iş birliğinde yürüttüğü program; eğitim, tecrübe paylaşımı webinar'ları, mentor-menti görüşmeleri ve Galatasaray Üniversitesi iş birliğinde Yönetim Kurulu Simülasyonu olmak üzere, dört bölümden oluşuyor. 16 hafta süren program sonunda katılımcılara Galatasaray Üniversitesi Kurumsal Yönetim, Denetim ve Uyum Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi (KUYDEM) tarafından sertifika veriliyor. Programa; halihazırda yönetim kurulu üyesi olanlar, aile şirketlerinde yönetime katılan ya da katılmaya hazırlanan yeni nesil aile üyeleri, yönetim kurulu üyeliğine aday C Level yöneticiler ve yönetim danışmanları başvurabiliyor.

İŞ DÜNYASI LİDERLERİNİN KURUMSAL YÖNETİM YOLCULUĞU

RÖPORTAJLAR

Dr. HALUK ALACAKLIOĞLU

Family Business Governance, LLP Kurucusu

Boğaziçi Üniversitesi'nden lisans, Harvard Business School'dan MBA derecesi ile mezun oldu. Doktorasını, Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri konusunda American University Londra'da (AUL) yaptı. Kariyerine dünya çapında çok uluslu şirketlerde (P&G ve Philip Morris International) başladı, ABD, Avrupa ve Orta Doğu'da yönetici olarak çalıştı. Dünyada üst düzey yönetici seçim ve değerlendirmesi konusunda lider danışmanlık kurumlarından Egon Zehnder Int.'in yönetici ortağı olarak iki yeni ofis kurdu, dünya çapında yüzlerce uluslararası şirkete hizmet verdi.

2000 yılında, kendi danışmanlık şirketi Family Business Governance, LLP'yi (FBG) kurarak aile hissedarlı şirketlerle çalışmalara başladı. Bu birikimleriyle aile şirketlerinin üyelerini eğitmek ve kurumsallaşmanın en iyi uygulamalarını aktarmak amacıyla Boston Family Business Academy™'yi (BFBA) kurdu. Yönetim kurulu danışmanı ve bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak görev yapan ve şirketlere, kurullarının etkinliğini artırmalarında yardımcı olan Board Advisor®'ın sahibidir.

2002'de, TÜSİAD'ta Kurumsal Yönetim Komitesi'nin başkanı olarak Türkiye'nin en iyi uygulamalarının hazırlanmasında liderlik yaptı. 2003'te, TKYD'nin kuruluşuna öncülük ederek derneğin Yönetim Kurulu Başkanı seçildi.

Kurumsallaşma, aile anayasaları, devir (haleflik) planlaması, kuşaklar arası geçiş, yönetim kurumlarını etkinleştirme ve performans artırma gibi birçok makalesi yerli ve yabancı basında yayımlandı. Türkiye'nin yanı sıra ABD (FFI-San Francisco ve Miami), Kanada, İsviçre, İspanya, Hindistan, Suriye, Ürdün, Japonya, Suudi Arabistan, Dubai, Abu Dhabi, Katar ve Güney Afrika'da seminerler verdi.

Halen, başta Türkiye'deki aile işletmeleri olmak üzere, Batı Avrupa ve Orta Doğu'da aile işletmelerine kurumsallaşma hizmeti veriyor. "Kurumsal Aile Şirketleri ve Kurumsal Yönetim" isimli kitabı 2009'da yayımlanmıştır.



“KURUMSAL YÖNETİMDE İYİ BİR YERDEYİZ AMA YAPACAK ÇOK İŞ VAR”

- Kurumsal yönetim, “yaptım, bitti” diyebileceğimiz bir durum değil, sisteme sürekli yeni bir şeyler eklemeniz gerekiyor.
- Kamuda kurumsal yönetimin olmaması, vergi veren olarak vatandaş doğrudan etkileyen performans eksikliğini ortaya çıkarıyor.
- Dünyada dördüncü kuşak tarafından yönetilen aile şirketlerinin oranı yüzde 5'i geçmiyor. Artık çok daha hızlı bir değişim var, teknoloji her alışkanlığı değiştiriyor.
- İyi kurumsal yönetim, senaryolara göre planlar yaptırır. Yabancı şirketlerde sizi bıktırana kadar plan yapılır. Her türlü olasılığa hazır olurlar.
- Aile şirketleri, duygusallığa yer olmaması gereken iş hayatını, duygularıyla birleştirmeye çalışıyor. Bu da ateşle barut demek! Bu nedenle, iyi bir kurumsal yönetim sistemleri yoksa uzun ömürlü olmuyorlar.

“HER AYAĞA BİR AYAKKABI LAZIM, HERKESE AYNI AYAKKABIYI GİYDİREMEZSİNİZ”

Kurumsal yönetim kavramını nasıl tanımlarsınız? Şirketlerin kurumsal yönetime neden ihtiyacı var? Kurumsal yönetimin her kurum için gerekli olduğu görüşüne katılıyor musunuz?

Kurumsal yönetim, oldukça çok geniş bir kavram ve belli bir kalıba koymak mümkün değil. Nasıl ki her ayağa bir ayakkabı lazımsa ve herkese aynı ayakkabıyı giydirmeniz mümkün değilse, kurumsal yönetim de herkese gereklidir ancak farklı şekillerde... Şirketler, kurumlar, sivil toplum kuruluşları, yani içinde insanın olduğu her organizmanın kurumsal yönetime ihtiyacı var. Kurumsal yönetim; daha iyi performans gösterebilmek, kurumun sahiplerine ve paydaşlarına daha iyi getiriler sağlamak için çevresel faktörleri göz önüne alarak icraatın yönlendirilmesini sağlıyor. Daha iyi yönetilebilmek, daha iyi sonuçlar elde etmek için her kurumun kurumsal yönetime ihtiyacı var.

Hatta bu konuda anılarım da var. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'ni (TKYD) kurup belli bir olgunluğa getirdikten sonra, o zamanki yönetim kurulunun da desteğiyle, spor kulüpleri ve Türkiye'deki siyasi partilerin de çok ihtiyacı olduğuna inandığımız için kurumsal yönetim kodlarını yazmaya başladık ve çalışmalar yürüttük.

“YATIRIMCILAR DAHA ÇOK SORU SORMAYA BAŞLADI”

Dünyada ve Türkiye’de kurumsal yönetim konusundaki çalışmaları başlatan nedenler ve hızlandıran gelişmeler nelerdir?

Tarihçesine indiğimizde çok değişik kaynaklar var ama bu konuda daha ileride olan ülkelere, yani Amerika ve Batı Avrupa'ya bakmak gerekiyor. Bu bölgelerdeki organizasyonlarda paydaşlar zaman içinde çoğalmış. Özellikle borsalar kurulmaya başladığında bireysel ve kurumsal yatırımcılar, bu şirketlere yatırım yapmaya ve karşılığını beklemeye başlıyor. Bu da beraberinde kurumsal yönetim ihtiyacını ön plana çıkarıyor. Yatırımcılar, “Neden, ne oluyor, nasıl yapıyorsunuz, niçin?” gibi sorular sormaya başlıyor. Bu sorular da kurumsal yönetimin ana hatlarını şekillendiriyor ve tarihsel süreç içinde bugünlere geliniyor.

“BAŞLADIĞIMIZ YERDEN DAHA İYİ BİR NOKTADAYIZ AMA YAPACAK ÇOK İŞİMİZ VAR”

Türkiye’yi dünyadaki diğer ülkelerle kıyasladığınızda, kurumsal yönetim konusunda nasıl bir seviyede olduğumuzu, artılarımız ve eksilerimizin neler olduğunu düşünüyorsunuz?

Bu çok ilginç bir soru! Zikzakların hâkim olduğu bir grafik düşünün, işte Türkiye'nin kurumsal yönetim evrimi buna benziyor. Onu biraz nükte ile de anlatmak mümkün... Biz kurumsal yönetim çalışmalarına ilk başladığımız zamanlarda, Türkiye büyük bir krize girmişti. Devlet çok sayıda bankaya el koydu. En şeffaf olması gereken kurumlar bankalardır ancak çok sayıda usulsüzlük yapıldığı görüldü. Bu deneyimin ardından Türkiye bankacılık sektörü, en göz önünde, en denetlenen sektör haline geldi. Bir başka zikzak olayını kamu kurumlarında yaşıyoruz. Bazı dönemlerde kurumsal

yönetime olan ilgi artıyor, bazı dönemlerde geriliyor. Konuya optimist bir açıdan bakarsak, başladığımız yerden daha iyi bir noktadayız. Ayrıca “çok gelişmiş” dediğimiz ülkelerde bile skandallar yaşanabiliyor. Örneğin ABD’de kısa bir süre önce bir bankanın (Silicon Valley Bank) batışına tanık olduk. Bu batışta başrolü “denetimsizliğin” oynadığı belirtiliyor. Burada önemli olan, toplumun genelinin bu konuya ne kadar sahip çıktığıdır. Türkiye’de halkın da paydaşı olduğu ve hesap sorduğu kurumlarımız çok az. Borsaya bakalım. Sığ bir piyasa, 400-500 şirket var, onların da yüzde 20-30’u daha iyi bir seviyede. Böylesi bir ortamda hesap sorma, hesap verme pratiğinin iyi olmasını bekleyemeyiz. Bu nedenle regülasyonlar ve kurumlara çok önemli. TKYD gibi sivil toplum kuruluşlarının yanı sıra Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), OECD, bankalar -özellikle yabancı yatırımcı bankalar- önemli bir fonksiyonu yerine getiriyor.

İşin özeti; nereden baktığınıza bağlı olmakla birlikte, iyi bir yerde olduğumuzu ancak daha yapacak çok işimizin olduğunu söyleyebilirim. Çünkü kurumsal yönetim, “Yaptım, bitti” diyebileceğimiz bir durum değil, sisteme sürekli yeni bir şeyler eklemeniz gerekiyor.

“HALKA HİZMET ETMEK İÇİN KURULMUŞ HER KURUM, HALKA HİZMET ETMELİDİR”

Türkiye’nin kamuda ve özel sektörde yaşadığı kurumsal yönetim sorunu, ekonomik büyümeyi nasıl etkiliyor?

Bire bir hatta bire bin! Bana göre kurumsal yetersizlik demek; öncelikle performansın denetlenmemesi, ikincisi şeffaflığın veya hesap vericiliğin olmadığı veya zayıf olduğu bir ortam demek. Bütün bunlar performansı etkiliyor. Kamudan bahsediyorsanız, halka hizmet etmek için kurulmuş her kurum, politik tavrını bir yana bırakarak halka hizmet etmek durumundadır. Böyle olmadığı durumlarda sorun başlıyor. Kamuda kurumsal yönetimin olmaması, vergi veren olarak vatandaşları doğrudan etkileyen performans eksikliğini ortaya çıkarıyor.

“DOĞAL AFET YAŞANDIĞINDA; DÜZENSİZLİK, ORGANİZASYONSUZLUK YETERSİZLİK VARSA, KURUMSAL YÖNETİM YOK DEMEKTİR”

Türkiye’de sıklıkla meydana gelen deprem, sel, orman yangını gibi afetlerin önlenmesi, yönetilmesi, zararın giderilmesi ve yeniden yapılanma aşamalarını kurumsal yönetim bakış açısı ile değerlendirebilir misiniz? Eksiklikler ve yapılması gerekenler nelerdir?

Herhangi bir doğal afet yaşandığında orada düzensizlik, organizasyonsuzluk, yetersizlik, cevap verememe, insanları hayal kırıklığına uğratma gibi sorunlar yaşanıyorsa, kurumsal yönetim yok demektir. Kurumsal yönetim “Şeffaf olacaksın, hesap verici olacaksın, adil olacaksın, iyi yönetileceksin, performansa odaklanacaksın” diyor. Bunlar evrensel ilkeler... Son yaşadığımız depremde bir test vermiş olduk. İyi bir kurumsal yönetim bunlara zaten cevap vermek zorunda, veremiyorsa kim orada görevli ise onların değiştirilmesi söz konusu olmalıdır.

“KÖTÜ UYGULAMADA SEN ÇALARSIN, SEN OYNARSIN, SEN SÖYLERİN; İYİ UYGULAMADA ERKLERE AYIRIRSIN”

Türkiye’de halka açık şirketlerin yönetim kurullarının yapısına baktığınızda olumlu ve geliştirilmesi gereken yönlerin neler olduğunu düşünüyorsunuz?

20 yılı aşkın süredir bu konu üzerinde çalışıyorum, uzmanlık alanım diyebilirim. Danışmanlık verdiğim aile şirketlerinde kendimi teorisyen değil, pratisyen olarak görüyorum. Onlara, “Bakın, sizin zaten bir kurumsal yönetim sisteminiz var ama ileri gitmek istiyorsanız bunu daha kurumsal hale getirmeniz gerekir” diyorum.

Özellikle aile şirketlerinde hissedarların sayısı artıktıkça kurumsal yönetime ihtiyaç artıyor. Kötü uygulamada sen çalarsın, sen oynarsın, sen söylersin, çünkü tek hissedarsın ya da çoğunluk sende. İyi uygulama ise “GÜÇLERİ ayıracaksın” diyor. İcraatı sen yürütüyorsan; seni denetleyecek, senden bağımsız bir yapıya ihtiyacın var. Onun da kuralları olması lazım, sorgulama sistemleri olması lazım, adil olması lazım.

Ben farklı ülkelerde de bu alanda çalışmalar yürüttüm. Kültürlere göre değişiklik olabiliyor ama genel yaklaşım değişmiyor. Yani hesap verme, hesap vermeye alışık olma, bundan gocunmama, hata yaptığında kabul etme, hesap vermeyi alçaltıcı durum olarak görmeme, hesap sormayı da bir görev olarak addetmek gerekiyor. Zaten görüyoruz ki; özellikle aile şirketlerinde ikinci nesil, soruları doğrudan sormaya başlıyor. “Niçin böyle yapıyoruz, niçin şöyle yapmıyoruz, nasıl paylaşıyoruz, adil mi paylaşıyoruz?” sorularını daha sık duyuyoruz.

“BORSANIZ İYİ ÇALIŞIYORSA, SPEKÜLATİF DEĞİLSE, DENETİM ADİLSE, HALKA AÇILMAK İŞE YARIYOR”

Aile şirketi olmak, bir kurumun kurumsal yönetime geçme sürecini nasıl etkiliyor? Avantajları ve dezavantajları nedir?

Bu konuda da bazı mitler, efsaneler var. Bazıları yapmış olmak için yapıyor, örneğin; şirketin yüzde 10 ya da 20’sini halka açıyor, bazıları daha kurumsal düşünüyor. Tabii borsa disiplini de önemli... Eğer borsanız iyi çalışıyorsa, şeffafsa, spekülative değilse, onu denetleyen kurumlar adil davranıyorsa işe yarıyor. Ancak böyle bir yapınız yoksa, o zaman borsa disiplininin getireceği halka açılmanın pek de etkisi olmuyor. Eğer zaten hisse çoğunluğu bende diye diğer yatırımcılara kulak vermiyorsam, halka açılmak da pek bir katkı sağlamıyor.

Halka açık olmanın getirdiği sorumluluğu üstleniyorsanız; “Benim artık başka paydaşlarım var, dikkat etmem lazım, güçlerin ayrılığı prensibini uygulayacağız, yönetim kurulumuzu ona göre oluşturacağız, yönetim kurullarında “imzayı bas-geç” devrine son vereceğiz, gerçek tartışmaların olduğu bir yapıya geçeceğiz” diyorsanız doğru yoldasınızdır.

“Z KUŞAĞI ‘YA BANA UYARSIN YA DA BEN GİDERİM’ DİYOR”

Z kuşağı olarak adlandırılan yeni neslin hem tüketici olarak hem de iş dünyasındaki ağırlığının artması, kurumsal yönetime olan ihtiyacı artıracak mı? Öte yandan aile şirketlerinde de hissedar olarak Z kuşağının temsilciler yer almaya başladı. Yönetim kurullarında farklı kuşakların aynı potada buluşmasını sağlamak için neler yapılmalı?

Kısa bir süre önce bu konuyla ilgili olarak verimli bir etkinlik yaptık. Önemli şirketlerin yöneticileri, Z kuşağıyla ilgili deneyimlerini aktardı. Z kuşağı, bir önceki nesilden farklı özelliklere sahip ve bu da doğal bir durum zaten. Bambaşka beklentileri olduğu doğru, var olan düzeni sarsmaya çalışıyorlar. “Ya bana uyarsın ya da ben giderim” diyorlar.

Tabii bu kuşak, yönetim kurullarını da sorguluyor. Aile şirketlerinde nesil geçişleri çok önemlidir. Dünyada dördüncü kuşak tarafından yönetilen aile şirketlerinin oranı yüzde 5’i geçmiyor. Artık çok daha hızlı bir değişim var, teknoloji her alışkanlığı değiştiriyor. Belki de Z kuşağı şirketi yapay zekâyla yönetmek isteyebilir. Şunu anlatmaya çalışıyorum: Önceki kuşaklarla aralarında Önemli farklar var.

Yine kurumsal yönetime geliyoruz; büyük anlayış farklarını, aynı potada ancak kurumsal yönetim ile buluşturabiliriz. “Hepimizin ayrı görüşü olabilir ama biz ortak paydaları nerede bulacağız, bundan sonraki süreci nasıl yöneteceğiz?” sorularına yanıt bulmanın yolu kurumsal yönetim.

“YÖNETİM KURULUNDA BEYİNLER ÇARPIŞIR; AYRIMCILIK YAPMADAN KADINLARI CESARETLENDİRMEK, YÖNLENDİRMEK GEREKİYOR”

Türkiye’de yönetim kurullarında kadın sayısının az olmasını nelere bağlıyorsunuz? Bunu bir sorun olarak görüyor musunuz? Kadın sayısını artırmak için özel önlemler alınması gerektiğini düşünüyor musunuz?

Ben her türlü ayrımcılığa karşı olduğum için kadın-erkek ayrımı yapmıyorum, “beyin” olarak bakıyorum. Yönetim kurulunda beyinler çarpışır. Ancak tabii ki her alanda kadınların olması önemli. Ayrımcılık yapmadan kadınları cesaretlendirmek, yönlendirmek gerekiyor. Kadınların sayısını elbette artırmak lazım ama dediğim gibi, bunu sırf bu işi yapmış olmak için değil, layığıyla yapmak lazım.

“CEZA VARSA TEBLİĞLER DAHA ETKİLİ OLUYOR”

SPK tarafından, 2003’ten bu yana yayımlanan Kurumsal Yönetim Tebliğleri’nin, halka açık şirketleri kurumsal yönetime sevk etme konusunda etkili olduğunu düşünüyor musunuz?

Tebliğlerin, halka açık şirketleri kurumsal yönetime sevk etme konusunda etkili olup olmadıklarını bilmiyorum. Tabii ki SPK’nın uygulanmasını istediği bazı konular var ama Türkiye’de genel yaklaşımda şöyle bir durum söz konusu: Eğer bu düzenlemelere uymayanlar için ceza sistemi varsa uygulanıyor. Yoksa “Bu düzenleme doğrudur, şirketime fayda sağlayacak” diye yaklaşılmıyor.

Ancak yine de düzenlemelerin büyük etkisinin olduğunu biliyoruz. Türkiye'deki şirketlerin neredeyse tamamı aile şirketi, bunları kurumsal yönetimle tanıştırmak gerekiyor. Kısa bir süre önce İtalya'da yapılmış bir araştırmayı okudum. 2012'de yaşanan büyük depremin ardından aile şirketlerinin hayatta kalma oranları yükselmiş. Depremde yaşanan hasarın ardından kendilerine çeki düzen vermişler, uzun vadeli planlar yaparak, deyim yerindeyse, küllerinden yeniden doğmuşlar! Kısacası aile şirketleri, halka açık olsun olmasın, kurumsal yönetimi ne kadar iyi uyguluyorlarsa o kadar şanslı oluyorlar.

“HALKA AÇILMAK TEK BAŞINA YETERLİ DEĞİL”

Türkiye’de halka açık şirket sayısının az olmasının nedenleri nelerdir? Halka açık şirket sayısının az olması kurumsal yönetim uygulamalarını nasıl etkiliyor?

Soruya aslında tersten yaklaşmak lazım... Kurumsal yönetim uygulamalarının tam olmadığını, yerleşmediğini veya eksikliğinin etkili olduğunu düşünüyorum. Burada en önemli unsur, güven. Örneğin bir kişiye, “Borsaya yatırım yapar mısınız?” sorusu sorulduğunda “Spekülasyon yapabileceksem, içerden bilgi alabileceksem yaparım” diyorsa halka açılma oranı da düşer! Bence şirketler önce kendi iç yapılarını oturtuttuktan sonra borsaya açılmalı. Önce kendi yapılarını sağlamlaştırmalı, halkı arzı daha sonra düşüneliler.

“KURUMLARI ÜLKELERİN GERÇEKLERİNDEN SOYUTLAYAMAZSINIZ”

TKYD’nin geçtiğimiz 20 yıl içindeki çalışmalarını nasıl değerlendiriyorsunuz? Size göre bundan sonraki dönemde TKYD’nin en fazla odaklanması gereken alanlar neler olmalı?

20 sene çok iyi bir zaman, umarım daha nice senelere varırız ve bu kurum her gün daha iyiye gider. Ben bu 20 yılı çok başarılı buluyorum. Kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda; adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk gibi çok önemli başlıklar gündemimizi oluşturuyor. İkincisi de yine birkaç sorunuzda yönelttiğiniz üzere, sırf şirketler bazında düşünmemek gerekiyor. Hayır kuruluşları dedik, spor kulüpleri dedik... Spor kurumlarının ne kadar kurumsal olduklarını bilmiyorum, herkes kendi görüşünü söylesin ama stadyumları gördüğümüz zaman olayı fark ediyoruz. Siyasal partiler de var. Kesinlikle buralara biraz daha kafa yorulması gerektiğine inanıyorum. Çünkü bizim toplumsal gelişmemiz bu şekilde olacak.

Kurumları ülkenin gerçeklerinden, genel yapısından, sosyoekonomik veya siyasal gerçeklerinden soyutlayamazsınız. Dolayısıyla TKYD gibi artık rüş-tünü kesinlikle ispat etmiş ve ses getiren bir örgüt, bu konulara eğilmeli. Bu işin bayrak taşıyıcılığını tam olarak yapmak için bu alanlar önem taşıyor.

“İYİ KURUMSAL YÖNETİM, SENARYOLARA GÖRE PLANLAR YAPTIRIR”

**Pandemi ile birlikte ülkelerin ve şirketlerin artık daha fazla kriz yaşayacağı bir döneme girildiği saptaması var. Kurumsal yönetimin kriz yönetimi-
mindeki etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?**

Bu pandemi sona erebilir ama başka krizler mutlaka olacak. Kimi zaman daha etkili kimi zaman daha bölgesel... Burada en önemli konu, sorgulayıcı yönetim kurullarının olması. Örneğin pandemi başladıktan sonra tedarikçi krizi yaşanmaya başlandı, lojistik krizi ortaya çıktı. Daha sonra Rusya-Ukrayna savaşı Şimdi Ortadoğu... Bu olaylar şirketleri her açıdan zorladı. Tabii hemen çeşitlendirme yöntemlerine gidildi ama bunların önceden yapılması gerekiyordu. Senaryo planlama yöntemini bilen ve uygulayan şirketler daha az zararla hatta kârlı çıktılar.

İyi kurumsal yönetim, senaryolara göre planlar yaptırır. Türkiye’de kaç şirketin buna sahip olduğunu sorabilirsiniz. Sadece parmakla sayılabileceğimiz aile şirketleri ve yabancı ortaklıklı şirketler bu planları yapıyor diyebilirim. Ben dünya çapında en büyük, kârlı ve başarılı yabancı şirketlerle de çalıştım, sürekli planlama yapılır. Bunu eleştirebilirsiniz ama her türlü olasılığa hazır oluyolar.

Türkiye’de maalesef stratejik düşünme alışkanlığımız çok az. Biz “Kervan yolda düzülür” diye düşünüyoruz. İyi çalışan yönetim kurullarında senaryo planlaması mutlaka yapılır. Bağımsız bir yönetim kurulu üyesi “Peki tamam siz bunları düşünüyorsunuz ama şöyle bir olasılık da olabilir” diyebilmelidir.

“TKYD’Yİ KRİZ YILLARINDA KURDUK”

“TKYD’nin Kurucu Başkanı” unvanının sahibisiniz. TKYD’yi kurma fikri nasıl ortaya çıktı, nasıl kuruldu, o süreçte neler yaşadınız? Kurucu yönetim kurulu olarak nasıl bir araya geldiniz?

Kurumsal yönetim konusuna ilgi duymam, yurtdışında bu konuda iyi olan uluslararası şirketlerde çalışmam ile başladı. Uluslararası danışmanlık şirketi Egon Zehnder’in Türkiye ofisini kurduğum zaman, ana faaliyet alanlarından biri kurumsal yönetim ve yönetim kurulları ile çalışmaktı. Dolayısıyla iyi çalışan sistemlere sahip şirketlerin, ciddi kurumların nasıl işlediğini, nasıl yapılandığını, nasıl hesap verdiğini, paydaşlarının nasıl hesap sorduğunu, şeffaflığı görmüştüm. Şunu da fark etmiştim: İyi performans ile bütün bunların birebir ilişkisi var. Türkiye’ye gelip bu çalışmalara başlayınca, açıkçası ortamın böyle olmadığını görüyorsunuz. Önceleri bunun kültürel bir özelliğimiz, göçebe kültür özelliğimiz olduğunu düşünmüştüm. Fakat Atatürk ve takım arkadaşlarının Kurtuluş Savaşımızı ve Cumhuriyeti nasıl planladığını ve uyguladığını incelediğimde, bunun böyle olmadığını anladım. Olay kişilerde ve mentalitede bağlanıyor.

Kurumsal yönetim konusuna eğilme fikrini Ümit Hergüner ve Cem Uşaklı’ya açtım, çalışmaya başladık. Ben TÜSİAD üyesiydim, orada benim başkanlığımda bir çalışma grubu oluşturduk. O çalışma grubu, Türkiye’nin ilk “Kurumsal Yönetim En İyi Uygulamalar Kodu”nu oluşturdu. 20’ye yakın insan, iki yıl çalıştık. Onlarca ülkenin kurumsal yönetim sistemini inceledik. Bu çalışma, TÜSİAD tarafından da kabul edildi. SPK’nın Kurumsal Yönetim

Tebliğî biz bu çalışmayı yaptığımızda yayımlanmamıştı. Bu kodu hazırladıktan sonra Türkiye'yi temsilen Paris'e OECD toplantısına gittim. Hazırladığımız kodun çok ileri seviyede olduğunu doğruladılar. Bu bize çok gurur verdi.

Kurumsal yönetim sistemi ortaklaşa kurulan bir sistem. Arkadaşlarım ve ben, bu fikrin Türkiye'de yaygınlaşması ve kabulünü sağlamak için bağımsız bir yapı oluşturma'nın daha hayırlı olacağını düşündük. Capital dergisinin de o tarihte bizimle ilgili attığı bir başlıkta olduğu gibi "İyi Yönetim Savaşçıları"nı ikna turuna çıktık.

Rahmetli Tufan Darbaz, Muhsin Mengütürk, Aclan Acar, Hasan Subaşı ve birkaç kişi ile bir binanın bir köşesinde başladık. Kolay bir yol değildi, engebeliydi. 2002-2003 yıllarıydı, Türkiye'nin zor zamanlarıydı. Alistığımız krizlerin bir tanesinden yeni çıkmıştık. Mali destek bulmak, insanları ikna edip kazanmak zordu. Ancak hepimizin bir ismi vardı ve gittiğimiz yerlerde şirketlerden destek gördük. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği böylece kuruldu.

"BEN BU İŞİ 'MİSYONERLİK' OLARAK GÖRÜYORUM"

Profesyonel kariyerinizde kurumsal yönetim uygulamalarına ne zaman başladınız? Yönetim kurulu, kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması konusunda size nasıl bir destek sağladı?

Uzun yıllar kurumsal yönetim sistemine sahip şirketlerde çalışmam; işe bakışma, kariyerime çok büyük katkı sağladı. Uzun yıllar yönetim kurulları ile çalıştım, daha sonra bağımsız üye oldum, danışmanlık yaptım. Ben bu işi "misyonerlik" olarak görüyorum. Aklım erdiğince, kurumsal yönetimi bildiğimce, gözlemlediğimce, kurallarını ve uygulamalarını getireceğim. Tabii önünüze çok engel çıkıyor. İlk zamanlarda, "Bize uymaz, zor olur, beybambam kabul etmez" gibi yaklaşımlar çok oluyordu. Benim uzmanlığım aile şirketleri odaklı olduğu için, şirket yönetim kurulu flu bir kavram, çok net değil. Baba ve iki çocuk yönetim kurulunu oluşturuyor. Maalesef yanlış ve bilinçsizce yapılmış kanunlar da buna izin veriyor! Türkiye'de böyle; "Tek kişilik yönetim kurulu" gibi.

Halka açık olmayan şirketler dünyada da Türkiye'de de en büyük evreni temsil eden şirketler. Türkiye'de, Hindistan'da yüzde 99, Suudi Arabistan'da yüzde 70, hatta Fransa ve Almanya'da bile yüzde 50'nin üzerinde. Kurumsal yönetime yabancı ülkelerde, zorluklar daha fazla yaşanıyor. Yine de adım adım ilerlerseniz yavaş da olsa değişimi başlatıyorsunuz. Çünkü sürekli dalgakırana çarpmak cesareti azaltabiliyor. Halka açık şirketlerde yönetim kurulu en büyük aracınız, onu en iyi şekilde kullanmanız lazım.

"HER AİLENİN, HER ŞİRKETİN DİNAMİKLERİNE UYGUN YÖNTEMLERİ BULMANIZ GEREKİYOR"

Kurumsal yönetim uygulamalarının, yönetim kurulu üyeliği yaptığınız şirketlere sağladığı katkıları örnekler vererek anlatır mısınız?

Ana uzmanlık alanım olan aile odaklı şirketleri düşünerek yanıt vereyim. Olaya genellikle ailenin kurumsallaşmasından başlıyoruz. Ailenin kendi içindeki dinamikleri, bir anayasa veya benzer bir protokollendirme çerçevesinde belirleniyor. Daha sonra sıra şirkete geliyor. Oradaki görevlere, haklara, sorumluluklara odaklanılıyor. Daha kurumsal, daha bağımsız bir

yapıyla nasıl yönetileceğini saptıyorsunuz. Her şirketin, her ailenin dinamikleri farklı. Her şirkete uygun yöntemleri bulmanız gerekiyor.

En ideali, bir şirketin zaten halka açılmış gibi yönetilmesidir. Bunu doğru şekilde kurmanın mücadelesini veriyorsunuz. Elbette her aile buna açık değil. Bir yandan da halka açık değiller, bunun iki nedeni ise “güven(sizlik)” ve “Ego”. Bunları aştıktan sonra yönetim kurulu çalışmalarına giriyorsunuz. İlkeler ve kurumsal yönetimin iyi uygulamalarını ortaya koyacak bir sistem oluşturunuz.

Gelecek kuşaklara başarı ile geçen şirketlere baktığınızda, yönetim kurullarının aile dinamiklerine saplanıp kalmadan aktif rol oynadığını görebilirsiniz. Çünkü şirket aynı zamanda başka bir kamu varlığı, bir şahsiyet ve ihtiyaçları var. Doğru yönetilmesi için gereken kuralları getiren her zaman yönetim kurulları oluyor. Şirket aslında ağız dili olmayan bir varlık, ihtiyaçlarını ifade edebilmesi için dillendirilmeye ihtiyacı var. İşte bu dillendirmeye biz kurumsal yönetim diyoruz aslında. Şirkete beklentileri doğrultusunda doğru cevapları verebilmek ancak iyi bir kurumsal yönetim sisteminde olur.

“PROFESYONELLER AİLE İLE İÇLİ DIŞLI OLMAMALIDIR, AİLE ŞİRKETLERİNDE KONULARIN YÜZDE 80’İ DUYGUSALDIR”

Üst düzey yöneticilerin kurumsal yönetim ilkelerini hayata geçirebilmek için, özellikle aile şirketlerinde, yönetim kurulu üzerindeki etkisi nedir? Deneyimleriniz ışığında şu an aktif olarak yöneticilik yapanlara önerileriniz var mı?

İyi ve etkin profesyonel yöneticilerin burada önemli bir rolü var. Ben kendilerine “değişim ajanı” diyorum. Tabii yöneticinin öncelikle aile şirketinde kendini güvende hissetmesi gerekiyor. Çünkü bu konuda bayrak taşıyıcılığında zorlanacaklarını hissederlerse girmek istemeyebiliyorlar. Ama şu kesin ki aile şirketlerinde iyi kurumsal sistemin olması, profesyonel yöneticiler için bir güvencedir.

İş hayatımda profesyonellerin bazı konularda çok iyi katalizör görevi yaptıklarını gördüm. İyi kurumsal yönetime geçmek için aileyi devamlı işlemliler. Onların işlemleri bazen danışmanların ya da TKYD gibi kurumların dışarıdan empoze etmesinden daha doğal oluyor. Çünkü içinde yaşadıkları için, sorunları da biliyorlar. Aile içindeki dinamiklerin, egoların çarpışmasının şirketi nasıl batırdığını ya da geriye götürdüğünü, doğru şeyleri uygulasalar da şirketi şahlandıramadıklarını, önlerinin nasıl tıklandığını biliyorlar. Onun için, danışmanlardan, TKYD’den ya da başka kanallardan destek alarak, aileyi de devamlı işleyerek doğru yöne ikna etmeleri gerekiyor.

Ancak kendilerine şunu önermek isterim: Aile ile çok içli dışlı olmamaları gerekiyor. Çünkü aile şirketlerindeki konuların yüzde 80’i duygusal, yüzde 20’si yapısal konulardır. Yapısal konuların içinde kurumsal yönetim de var. Aile içi çekişmelerden uzak kalmaları, “şunun adamı” diyerek etiketlenmemeleri daha rahat çalışmalarını sağlar. Kurumsal yönetim sisteminin oturması için iyi bilgi işlem sistemleri, iyi insan kaynağı sistemleri, doğru profesyoneller gerekiyor. Ayrıca iyi bütçelendirme ve finans sistemleri de işin olmazsa olmazı. Ama çoğunluğa baktığınızda durum öyle değil. Ülkemizde hâlâ defter hesabı ile giden sayısız şirket var.

“YAZILI KÜLTÜR AVRUPA’DA HERKES AÇISINDAN GÜVENCE SAĞLADI VE HIZLI İLERLEME GETİRDİ”

Yalnızca Türkiye’de değil, dünyanın farklı ülkelerinde de aile şirketlerine danışmanlık veriyorsunuz. Türkiye’deki aile şirketleri ile ABD, Avrupa ve Orta Doğu, Afrika, Uzak Doğu şirketlerini karşılaştırdığınızda gördüğünüz benzerlikler ve zıtlıklar nelerdir? En başarılı kurumsallaşma örneklerinin hangi ülkelerde olduğunu düşünüyorsunuz?

Aslında aile şirketlerinde hakikaten birbirine benzeyen birçok husus var. Çünkü hepsi duygusal bazda oluşmuş organizasyonlar, en zor kısımları da duygusallığa yer olmaması gereken iş hayatını duygularıyla birleştirmeye çalışmaları. Bu da ateşle barut demek! İşte aile şirketleri bu nedenle, tabii eğer iyi bir kurumsal yönetim sistemleri yoksa uzun ömürlü olmuyor.

Farklara gelecek olursak; Harvard Business School’un bir araştırmasına göre, tüm dünyadaki aile şirketlerinin kültürel olarak aralarındaki fark sadece yüzde 15. Kültüre göre değişmekle birlikte kurucunun egosu, duygular baskın. Peki farklılıklar neler? Orada karşımıza kurumsal yönetim faktörü çıkıyor. İngiliz bir akademisyen arkadaşım bana şunu söylemişti: “Batıdan Bulgaristan’a kadar, yazılı kayda geçmezsen başın belaya girer. Ama Bulgaristan’ı geçtikten sonra -Türkiye’yi kast ediyor- beyan edersen başın belaya girer.” Bunu çok düşündüm hâlâ da düşünüyorum. Bu kültürel yapı, kurumsal yönetime açık olup olmamayı, şeffaflığı, hesap verebilirliği, liyakat ve performans kavramını, stratejik düşünmeyi, uzun vadeli düşünmeyi belirliyor.

Çalıştığım bir Alman şirketine, her konu çok ayrıntılı tartışılır ve yazılı hale getirilirdi. İlk başlarda sorguladığımda “Biz böyle çalışıyoruz” demişlerdi. Zamanla ben de alıştım tabii. Çünkü bu yazılı ve sözlü tarihle, kültürle ilgili. Biz sözlü kültüre sahibiz. Çünkü yazınca kolayca cayamayacağınız, enine boyuna düşünülmüş duruma geçiyor, kalıcı hale geliyor. Dede Korkut Hikâyeleri gibi ağızdan ağıza geçerse her seferinde değişiyor! Doğuya doğru gidince “sözüm sözdür” yaklaşımı görülüyor. İki kez sözünüzü tutmazsanız güvensizlik oluşuyor. Batı ’da da eskiden benzer bir yapı vardı. İşler daha komplike hale gelince yazılı kültür herkes açısından bir güvence sağladı ve hızlı ilerleme getirdi.

“Şirket aslında ağzı dili olmayan bir varlık, ihtiyaçlarını ifade edebilmesi için dillendirilmeye ihtiyacı var. İşte bu dillendirmeye biz kurumsal yönetim diyoruz. Şirkete beklentileri doğrultusunda doğru cevapları verebilmek ancak iyi bir kurumsal yönetim sisteminde olur.”

Dr. Haluk Alacaklıoğlu

“Kurumsal yönetim ilkelerinin hayatımıza girmesi, aşağı yukarı dünyadaki gelişmelerle eşgüdüm içinde oldu. Bu bakımdan orada bir geç kalmışlık görmüyorum. Son 20 yılda TKYD’nin çabalarıyla hızlı bir gelişme oldu. Türkiye bugün birçok ülkeye örnek teşkil edecek düzeyde kurumsal yönetim uygulamalarına sahip.”

Aclan Acar

ACLAN ACAR

Aclan Acar Stratejik Danışmanlık Kurucusu

1954 yılında Ankara'da doğdu. Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi İşletme ve Muhasebe Bölümü'nden mezun oldu. Aynı fakülteden Bankacılık ve Sigortacılık alanında lisansüstü derecesini aldı. ABD Nashville, Tennessee'deki Vanderbilt Üniversitesi'nde Ekonomi dalında lisansüstü eğitimi yaptı.

Çalışma yaşamına 1974'te Halk Bankası'nda başladı. 1978'den itibaren Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası'nda çalıştı, 1990'a kadar kurumun çeşitli bölümlerinde görev yaptı. Eylül 1990'da Doğu Grubu'nda göreve başladı. Gruptaki ilk görevi Garanti Bankası'nda Hazine ve Finansal Kurumlardan Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı oldu. Grup tarafından satın alınan Bank Ekspres'in ve Osmanlı Bankası'nın Genel Müdürlüğünü yaptı. Nisan 2000'de Doğu Holding A.Ş. Yönetim Kurulu ve İcra Komitesi Üyesi oldu. 2006'ya kadar Tansaş Yönetim Kurulu Başkanlığı ve Garanti Sigorta A.Ş. ve Garanti Emeklilik A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanlığı görevinde bulundu. 2006-2018 yılları arasında Doğu Otomotiv Servis Ticaret A.Ş. ve Doğu Oto Pazarlama A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı olarak görev yaptı. Mart 2018'de Doğu Yayın Grubu Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO görevine atandı. Aralık 2018'de emekli olarak Doğu Grubu'ndan ayrıldı.

2019'da Türk Telekom Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yaptı. Mart 2002-Nisan 2005 arasında Tüpraş A.Ş. Yönetim Kurulunda Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği görevinde bulundu. TED Üniversitesi ve TED İstanbul Koleji mütevelli heyetlerindedir.



“SERMAYENİN TABANA YAYILMASI DEMOKRASİYİ DE GELİŞTİRECEK”

- Şirket büyüdükçe, küreselleştikçe, kurumsal yönetim ihtiyacı da artıyor.
- Birçok ülkeye örnek teşkil edecek kurumsal yönetim uygulamalarına sahibiz ama yine de almamız gereken epey bir yol var.
- Bir ülke ticari olarak ne kadar güçlü ne kadar dünyaya entegre ne kadar kurumsal yönetim ilkelerini içselleştirmiş şirkete sahipse, o kadar güçlü bir iktisadi yapısı oluyor.
- Yönetim kurulunda kadın sayısı arttıkça kalite artıyor, düşünce sistemi değişiyor, işin içine duygusal boyut da katılabiliyor ve bunun faydalı olduğunu düşünüyorum.
- Bütün yönetim kurulu üyelerinin bağımsız düşünce sistematiğine sahip olması gerekiyor.

“ŞİRKETLER BÜYÜDÜKÇE, KURUMSAL YÖNETİME İHTİYAÇ ARTIYOR”

Kurumsal yönetim kavramını nasıl tanımlarsınız? Şirketlerin kurumsal yönetime neden ihtiyacı var?

Kurumsal yönetim kavramı aslında TKYD’nin kuruluşu ile birlikte Türkiye’de gündeme daha fazla gelmeye başladı. “Açık, şeffaf, adil, hesap verebilir ve sorumlu bir yönetim anlayışının kurum bünyesinde yerleşerek şirketin paydaşlarına daha fazla değer yaratacağı bir ortamın sağlanması” diye tanımlayabilirim. Aslına bakarsanız paydaş sayısı arttıkça, şirketler büyüdükçe kurumsal yönetime olan ihtiyaç daha fazla artıyor. Bir şirket hayatına yeni başladığında kurumsal yönetimle daha dar bir çerçevede ilişkisi oluyor. Zaman içinde hacimler büyüdükçe, küreselleştikçe, dışa açıldıkça, kurumsal yönetim ihtiyacının daha fazla arttığını görüyoruz.

“DEVLET YÖNETİMİNDE DE ÖNEMLİ BİR YERİ VAR”

Kurumsal yönetimin, yalnızca özel sektördekiiler değil, her kurum için gerekli olduğu görüşüne katılıyor musunuz?

Kesinlikle katılıyorum. Kurumsal yönetim hem özel sektör hem de kamu için gereklidir. Bu kavramın devlet yönetiminde çok önemli bir yeri olduğunu düşünüyorum. Dolayısıyla burada paydaşlar arasında dengeli bir dağılımın sağlanabilmesi için kurumsal yönetim ilkelerinin her kademede her şirket bazında olmasında büyük fayda var.

“KÜÇÜK TASARRUF SAHİPLERİNİ VE PAYDAŞLARI KORUYOR”

Dünyada ve Türkiye’de kurumsal yönetim konusundaki çalışmaları başlatan nedenler ve hızlandıran gelişmeler nelerdir?

Borsalarda şirketler halka açıldıkça şirketlerin sermayeleri tabana daha fazla yayıldıkça, daha geniş bir ortaklık platformu ortaya çıkmaya başladı. Daha sonra ABD’de 2001’deki Enron skandalı ve 2008’deki Lehman Brothers krizi ile beraber büyük şirketlerin aslında kurumsal yönetim ilkelerine çok da uymadıkları ortaya çıktı. Bu olayların ardından küçük tasarruf sahiplerini ve paydaşları koruyabilmek açısından bu ilkeler hayatımızda daha fazla yer etmeye başladı.

“TÜRKİYE GEÇ KALMADI AMA ALMAMIZ GEREKEN EPEY YOL VAR”

Türkiye’yi dünyadaki diğer ülkelerle kıyasladığınızda, kurumsal yönetim konusunda nasıl bir seviyede olduğumuzu, artılarımız ve eksilerimizin neler olduğunu düşünüyorsunuz?

Türkiye bu konuda, dünyadaki gelişmelerle birbirine çok yakın bir trend izledi. Kurumsal yönetim ilkelerinin hayatımıza girmesi, aşağı yukarı dünyadaki gelişmelerle eşgüdüm içinde oldu. Bu bakımdan orada bir geç kalmışlık görmüyorum. Gelişme sürecine baktığımızda, son 20 yılda TKYD’nin çabalarıyla hızlı bir gelişme oldu. Türkiye bugün birçok ülkeye örnek teşkil edecek düzeyde kurumsal yönetim uygulamalarına sahip. Elbette daha iyisi olabilirdi ama kötü bir konumda olduğumuzu düşünmüyorum. Yine de almamız gereken epey bir yol var. Kamu sektöründe bir iki iyi örnek olduğunu söyleyebiliriz ve bunların artması gerekiyor.

“GÜÇLÜ YAPINIZ OLDUĞUNDA, BEKA SORUNUNUZ OLMUYOR, BU ÇOK NET”

Türkiye’nin kamuda ve özel sektörde yaşadığı kurumsal yönetim sorunu ekonomik büyümeyi nasıl etkiliyor?

Çok yakından etkiliyor. Çünkü kurumsal yönetim ilkelerini içselleştirip şirketlerin hayatına daha fazla soktuğunuz zaman, gerek ekonomik büyüme gerekse şirketlerin iktisadi hayatta aldıkları rol hızla artıyor. Her zaman şunu söylüyorum: Bir ülke ticari olarak ne kadar güçlü ne kadar dünyaya entegre ne kadar kurumsal yönetim ilkelerini içselleştirmiş şirkete sahipse, o kadar güçlü bir iktisadi yapısı oluyor. İşte o zaman beka sorununuz olmuyor, bu çok net.

Bugün gelişmiş ülkelerde, hatta Çin’de bile küresel anlamda çok büyük şirketler var. Bunlar kurumsal yönetim ilkelerini artık içselleştirmiş şirketler. Bu nedenle, ülkemizin de dünya çapında söz sahibi olabilecek bir iktisadi yapıya sahip olabilmesi için mutlaka kurumsal yönetim ilkelerini içselleştirmiş ve doğru uygulayan şirketlere ihtiyacı bulunuyor.

“DEPREMİ ÖNLEMENİN MÜMKÜN DEĞİL AMA ORTAYA ÇIKABİLECEK HASARI ÖNLEMENİN MÜMKÜN”

Türkiye’de sıklıkla meydana gelen deprem, sel, orman yangını gibi afetlerin önlenmesi, yönetilmesi, zararın giderilmesi ve yeniden yapılanma aşamalarını kurumsal yönetim bakış açısı ile değerlendirebilir misiniz? Eksiklikler ve yapılması gerekenler nelerdir?

Şubat ayında, Kahramanmaraş merkezli depremlerle çok büyük bir acı yaşadık. Deprem sonrasında devlet kurumları, sivil toplum kuruluşları yardım toplama çabasına girdi, devlet bu bölgeye konutlar yapacağını açıkladı. Ben şunu merak ettim: Deprem ülkesi olduğumuz belli iken deprem olmadan önce neden hazırlıklar yapılmıyordu? Kurumsal yönetim ilkelerinin “hesap verebilirlik” yönünü devreye soktuğunuzda buna yanıt verebilirsiniz. Eğer bu yönetim doğru kurgulanmış olsaydı, zaten fay hattı üzerinde bulunan, 500 yılı aşkın bir süredir deprem olmamış, bütün deprem profesörlerinin, bilim insanlarının potansiyel deprem riski var dediği bir yerde, ovalara ev yapılmasına belediyeler izin vermezdi. Bölgedeki belediyeler ve diğer yetkili kurumlar kurumsal yönetim ilkelerine göre davranıyorsa bunları yaşamazdık. Tamamen plansız, adil olmayan uygulamalar nedeniyle çok üzücü bir sonuçla karşılaştık.

50 binin üzerinde can kaybı olduğu açıklandı. Gayri safi milli hasılanın yüzde 10’una hitap eden, Türkiye’nin ihracatının yüzde 8,5’ini yapan, İskenderun Demir Çelik ve İskenderun Limanı gibi, enerji santralleri, tekstil yatırımları gibi ülkemizin çok önemli yatırımlarının olduğu bir bölge. İktisadi ya da insani, hangi açıdan bakarsanız bakın, çok büyük bir felaketle karşı karşıya kaldık. Bu felaket önlenemez miydi? Tabii ki depremi önlemek bugünkü teknoloji ile mümkün değil ama deprem nedeniyle ortaya çıkabilecek hasarları önlemek mümkün. O bölgede, gerek kamu gerekse özel sektörde doğru bir kurumsal yönetim anlayışı uygulanmış olsa kesinlikle bu kadar büyük bir hasarla karşılaşmazdık.

“YÖNETİM KURULLARINDA ÇEŞİTLİLİĞİN ARTMASI GEREKİYOR”

Türkiye’de halka açık şirketlerin yönetim kurullarının yapısına baktığınızda olumlu ve geliştirilmesi gereken yönlerin neler olduğunu düşünüyorsunuz?

Bugün halka açık şirketlerin yönetim kurullarının oluşumu, SPK’nın bu konuda yapmış olduğu hazırlıklarla beraber kurumsal yönetim ilkelerine şeklen uyuyor. Şeklen dememin nedenini şöyle açıklayabilirim: Şekil olarak onu tamamlayabiliyorsunuz ama yönetim kurullarını yeteri kadar çalıştırıyor musunuz, yeteri kadar fayda üretebiliyor musunuz, bunu şirket bazında değerlendirmek gerekiyor. Bazı şirketlerin gerekeni yaptığını çok net görüyorum, biliyorum. Zaten fark yarattıklarını da çok net biçimde görüyoruz.

Ancak, bu işin biraz da ruhunu anlamak lazım. Yani sadece kurumsal yönetim ilkelerine uyuyoruz diyerek, uyuyormuş gibi yapmanın, maalesef şirketin gelişimine çok fazla bir katkısı olmuyor. Örneğin; yönetim kurullarında kadın üye sayısının artması için çok çaba sarf edildi. Prensip olarak, böyle şeylerin gönüllülük esasına ve hakikaten içselleştirerek geliştirilmesini düşünün taraftaydım. Şu anda bu fikrimi bir parça değiştirmek durumunda kaldım. Bir zorlama, kısıtlama veya bir uygulama planlaması yapmadan olmuyor.

20 yıldır uğraşmamıza rağmen, yönetim kurullarında kadın üye sayısının artması sağlanamadı. Yalnızca kadın değil, çeşitliliğin artması da yeteri kadar sağlanabilmiş değil. Bunların sağlanabilmesinin faydaları nedir diye baktığınızda, aslında yönetim kurullarında farklı fikirlerin ortaya çıkabilmesi, farklı görüşlerin olması gerekiyor. Şirketin menfaati için, bir potada ortak akıl haline getirilebilmesi kurumların geleceği açısından çok önem taşıyor. Bu bakımdan fena değiliz, bir gelişim var ama olması gereken yerden de uzaktayız.

“KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ AİLE ANAYASASI İLE DESTEKLENDİĞİNDE, SONUÇ MÜKEMMEL OLUYOR”

Aile şirketi olmak, bir kurumun kurumsal yönetime geçme sürecini nasıl etkiliyor? Avantajları ve dezavantajları nedir?

Halka açık olanlar da dahil olmak üzere Türkiye’deki şirketlerin çok önemli bir bölümü aile şirketi. Aslında şirketlerde paydaş sayısı arttıkça kurumsal yönetim ihtiyacı daha fazla artıyor. Halka açıklık bunun bir göstergesi, çünkü halka açıldığınızda daha fazla sayıda ortağınız oluyor. Aile şirketlerinde özellikle ikinci, üçüncü kuşakların yavaş yavaş iş hayatı içine girmesiyle, kurumsal yönetimin önemi de artıyor.

Yani bir kurucu baba veya kurucu aile büyüğü işi kurup tek başına götürürken, aile genişledikçe, paydaş sayısı arttıkça, kurumsal yönetim ihtiyacı daha fazla artıyor. Bu bakımdan bir aile şirketinin sağlıklı şekilde uzun vadede hayatına devam edebilmesi için mutlak surette kurumsal yönetim ilkelerini şirket bünyesine yerleştirmesinde fayda var. Bunu bir de aile anayasası ile destekleyebilirlerse o zaman hakikaten çok mükemmel bir sonuç oluyor.

“KUŞAK ÇATIŞMALARI YÖNETİLMEDİĞİNDE, ŞİRKETE VE PAYDAŞLARA ZARAR VERİYOR”

Z kuşağı olarak adlandırılan yeni neslin hem tüketici olarak hem de iş dünyasındaki ağırlığının artması, kurumsal yönetime olan ihtiyacı artıracak mı? Öte yandan aile şirketlerinde de hissedar olarak Z kuşağın temsilciler yer almaya başladı. Yönetim kurullarında farklı kuşakların aynı potada buluşmasını sağlamak için neler yapılmalı?

Dünya çok hızlı değişiyor. Özellikle gençlerle konuştuğum zaman hakikaten hayranlıkla izliyorum. Genç kuşakların aile şirketi içinde ve yönetim kurullarında rol almaya başlaması güzel, çünkü farklı bir yaklaşım ve bakış açısını şirketlere getiriyorlar. Daha sorgulayıcılar, uygulamalarla ilgili detayları analiz edebiliyorlar. Yeni kuşağın görev aldığı yönetim kurullarında kuşaklar arası çatışmalara şahit olabiliyoruz. Bunu önleyebilmek açısından bu geçişi yönlendirmek, yönetmek gerekiyor.

Aslında kurucular veya daha önceki kuşakların temsilcilerinin geçmişten kalan birtakım kalıpları ve inançları var. Yeni kuşak bunu biraz zorladığında veya değiştirmeye çalıştığında tepkiyle karşılaşabiliyor. O bakımdan tarafların bir araya gelerek bu süreci yumuşak bir geçiş ile yönetmesinde büyük bir fayda var. Gerektiğinde dışarıdan destek alarak ya da yönetim kurullarındaki daha dengeleyici bireylerle bu uyumu sağlayabilmek önem taşıyor. Aksi halde çatışma çıkıyor. Uyum sağlanması şirketi daha iyi noktalara taşıyor, çatışma olunca kötü oluyor. Maalesef şirket faaliyetlerini aksatacak düzeyde çatışmaların çıktığı örnekleri de yaşadım gördüm. Bu çatışmalar, hem şirkete hem de paydaşlara zarar veriyor.

“YÖNETİM KURULLARINDA KADIN SAYISI GÖNÜLLÜLÜKLE DEĞİL, UYGULAMAYA İLİŞKİN DÜZENLEME İLE ARTABİLİR”

Türkiye’de yönetim kurullarında kadın sayısının az olmasını bir sorun olarak gördüğünüzü söylemişsiniz. Kadın sayısını artırmak için özel önlemler alınması gerektiğini düşünüyor musunuz? Bu önlemler neler olabilir?

Türkiye’de yönetim kurullarında kadın sayısının az olduğunu, olması gereken seviyede olmadığını görüyorum. Geçmişte, kadın sayısını artırmanın gönüllülük esasıyla yapılmasının daha doğru olduğunu hep savundum. Ancak bugün geldiğim noktada bunun gönüllü olarak çözülebilecek bir sorun olduğunu düşünmüyorum, çünkü olmuyor. Birtakım kısıtlayıcı veya uygulamaya ilişkin düzenlemelerin gelmesi gerekiyor. Nitekim, SPK tavsiye niteliğinde kararlarla, belli sayıda kadın üyenin görev yapması konusunu gündeme getirdi. Yönetim Kurulunda Kadın Derneği’nin bu konuda ciddi çalışmaları var.

Türkiye’de yetkinlik bakımından veya yetişmişlik açısından kadın sayısında bir problem yok. Dünya çapında başarılı kadın yöneticilere sahip bir ülkeyiz. Örneğin; Serpil Timuray, Vodafone’un dünya yönetim ekibinin içinde başarılı bir yönetici olarak görevini yapıyor. Onlarca isim sayabilirim. Dolayısıyla kaynakta bir sıkıntı yok. Sıkıntı nerede diye baktığımızda, öncelikle olay biraz erkekler kulübü haline gelmiş. Ben şunu görüyorum; yönetim kurulunda kadın sayısı arttıkça kalite daha fazla artıyor, düşünce sistematikinde ciddi bir değişim geliyor, belki biraz daha işin içine duygusal boyut da katılabilir ve bunun faydalı olduğunu düşünüyorum.

Yani, bir şirket düşünün, Türkiye’de faaliyette bulunuyor, tüketicilerinin en az yarısı kadın ama yönetiminde hiç kadın yok. Yönetim Kurulunda Kadın Derneği’nde mentorluk yapıyorum, kadın yöneticilerin bu konuda yetişmesi için çaba sarf ediyorum. Şirketlerin iradesi dahilinde, bu işteki karar vericiler veya aday belirleme komitelerinin, sadece zorlama ile değil gönüllü olarak da başarılı kadın yöneticileri yönetim kurullarında görevlendirmelerinin çok faydalı olduğunu düşünüyorum.

“ŞİRKETLER KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNİ İÇSELLEŞTİREREK, GÖNÜLLÜ OLARAK UYGULAMALI”

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından 2003’ten bu yana yayımlanan Kurumsal Yönetim Tebliği’nin, halka açık şirketleri kurumsal yönetime sevk etme konusunda etkili olduğunu düşünüyor musunuz?

Tabii ki etkili oldu ama istenen etkiyi yaratabilmesi konusunda zorlanıyoruz. SPK bir esas belirlemek zorunda ama bu işin gönüllülük esası ile insanların nedenlerini anlayarak kendi iradeleri ile uygulamasının en doğrusu olduğunu düşünüyorum. Yoksa yasayla veya düzenlemelerle getirdiğiniz kısıtlamalar ya da uygulamalar bir şekilde etrafından dolaşarak çözümlenebiliyor. Mesela ne oluyor? “Bizim şirkette geçmişte çalışmış ama 5 yıl önce ayrılmış olanların bağımsız üye olarak görev yapması mümkün. Arkadaşlar geçmişte bizde çalışmış ama emekli olmuş arkadaşları bulun getirin, yönetim kuruluna koyalım” gibi uygulamaları da görüyoruz.

SPK’nın iyi niyetle koyduğu bir takım uygulama talimatları veya yasal düzenlemeler, bireyler ya da şirketler tarafından kendi ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda saptırılabilir. Ben, kurumsal yönetim ilkelerinin, kendi şirketleri için fayda ve değer yaratacağını anlayan bireyler tarafından, gerçekten içselleştirip anlaşarak uygulanmasının en doğrusu olduğunu düşünüyorum. SPK’nın çıkarttığı kurallar zaten uluslararası normlara göre olması gereken kurallar, faydalı da ama içeriğini anlamadan o kuralı uygulamanın çok faydası olmuyor.

“SERMAYENİN TABANA YAYILMASI, DEMOKRASİYİ DE GELİŞTİRECEK”

Türkiye’de halka açık şirket sayısının az olmasının nedenleri nelerdir? Halka açık şirket sayısının az olması kurumsal yönetim uygulamalarını nasıl etkiliyor?

Olumsuz yönde etkiliyor. Halka açık şirket sayısı arttıkça, bireylerin şirketler dünyasında daha fazla pay sahibi olması sağlandıkça, sermayenin tabana yayılması diye nitelendirdiğimiz olay geliştikçe, Türkiye’de demokratik altyapının da daha fazla gelişeceğini düşünüyorum. Yani ne kadar çok insan tasarrufları ile şirketlere ortak olursa o kadar iyi olacak. Dünyada bir akım var, aracılık faaliyetleri azalıyor. Yani bugün internetin de hayatımıza girmesi ile beraber, üreticinin doğrudan tüketiciye ulaşabildiği kanallar devreye girmeye başladı. Aslında bu verimliliği de artırıyor.

Sermaye piyasasının doğru çalışması halinde tasarruf sahibinin doğrudan şirketlere ortak olması söz konusu. Küçük tasarruf sahibinin bu şirketlere ortak olması halinde de hak ve menfaatlerinin korunabilmesi ancak bu büyük şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerini doğru uygulamaları ile söz konusu olabilecek. Şirketler açısından, ihtiyaç duydukları kaynağı doğru-

dan kaynak sahibinden temin etmek ve büyümelerini hızlandırmak öz-kaynaklarını güçlendirmek faydalı iken, bireyler açısından mevcut küçük tasarruflarını borsa kanalıyla şirketlere yatırarak gelirlerini sağlamaları ve hakikaten şirketin kârına ortak olmaları söz konusu.

Bu bakımdan çok kritik bir konu olduğunu, mutlaka gelişmesi gerektiğini düşünüyorum. Borsa İstanbul'da, Ağustos 2023 itibarı ile 6 milyonun üzerinde bireysel yatırımcı bulunuyor. Önümüzdeki dönemde daha fazla artış olacağını da tahmin ediyorum. Borsanın spekülatif yapı olmaktan uzaklaşıp gerçek anlamda tasarruf sahibi ile şirketleri buluşturan bir mekan olmaya başlaması ülkemiz için çok faydalı.

“KÜRESELLEŞME, YENİDEN KUTUPLU BİR DÜNYAYA DÖNDÜ”

Pandemi ile birlikte ülkelerin ve şirketlerin artık daha fazla kriz yaşayacağı bir döneme girildiği saptaması var. Kurumsal yönetimin kriz yönetimindeki etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?

Kurumsal yönetimin ana ilkeleri ile yönetilen şirketlerde, sistemin bir parçası olarak yönetim kurullarında, risk komiteleri, denetim komiteleri gibi komitelerin doğru çalışması gerekir. Pandemi ve benzeri riskler önceden çalışılır, bunlara hazırlanılır. Bu tür riskler açısından baktığımızda dünya şu anda çok ciddi bir karmaşa içinde. ABD ile Çin arasındaki çekişme tekrar kutuplu bir dünya düzenine doğru bizi götürüyor. Yani daha önceden alışık olduğumuz veya olmakta devam eden küreselleşme olgusu, yeniden kutuplu bir dünyaya doğru döndü.

Bu bakımdan hazırlıklı olmak, şirketlerin geleceği açısından çok kritik. Kurumsal yönetim ilkelerini doğru uygulayan şirketlerde, buna ilişkin hazırlıkların en azından teorik olarak yapıldığını varsayabiliriz. Halka açık olmayan veya bu tür yapıları olmayan şirketlere göre daha avantajlı durumdalar. Ama şunu da unutmamak lazım. Halka açık olmayan ama kurumsal yönetim ilkelerini halka açık şirketlerden çok daha iyi yürüten şirketler bulunuyor. Onlar da bu dönemde hazırlıklı olacaklar.

“KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNİ UYGULAYARAK BAŞARDIK”

İş hayatınızda görev yaptığınız kurumlarda, kurumsal yönetimin uygulanması ve gelişimi açısından neler yaptınız? Kurumsal yönetim uygulamalarını ilk olarak hangi kurumda hayata geçirdiniz?

2023'teyiz ve ben iş hayatımdaki 50'nci yılımı dolduruyorum. Çalıştığım kurumların neredeyse hepsinde kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması için çok çaba sarf ettim. Bu ilkeleri kapsamlı olarak uyguladığımız ilk kurum, Akın Öngör'ün liderliğindeki Garanti Bankası oldu. Benim direkt yönetiminde olduğum şirketlerde ise 1994'te Bank Ekspres'te, 1996'da Osmanlı Bankası'nda, 2001'de Tansaş'ta, 2005'te de Doğu Otomotiv'de kurumsal yönetim ilkelerini uygulamaya başladık. Olağanüstü bir başarı sağladık. Özellikle benim Yönetim Kurulu Başkanlığı yaptığım 2000 senesi sonrasında; Tansaş, Doğu Otomotiv, Garanti Sigorta ve Garanti Emeklilik şirketleri gerçekten çok ciddi şekilde gelişim sağladılar. Piyasa değerlerini onlarca kat artıracak çok büyük başarılarla ulaştılar. Bunun temel nedenlerinden biri de kurumsal yönetim ilkelerinin yönetim kurulundan başlayarak şirket genelinde başarı ile uygulanmasıydı.

“TKYD’NİN ÖNCÜLÜĞÜNDE, KURUMSAL YÖNETİM KONUSUNDA ÇOK CİDDİ BİR ALTYAPI OLUŞTURULDU”

TKYD’nin geçtiğimiz 20 yıl içindeki çalışmalarını nasıl değerlendiriyorsunuz? Size göre bundan sonraki dönemde TKYD’nin en fazla odaklanması gereken alanlar neler olmalı?

20 yıl önce 5 arkadaş derneğimizin kuruluş adımlarını atarken amacımız; uzun vadeli, kalıcı, altyapısını güçlü oluşturduğumuz bir dernek olmasıydı. Sevinerek görüyorum ki geçmiş dönem başkanları olarak bunu başardık. Bunda, getirdiğimiz sistemin iki yılda bir başkan değişimini gerekli görmesi de etkili oldu. “Hayat boyu başkanlık” diye bir sistemimiz olmadı. Zaman içinde birbirinden değerli yönetim kurulu üyelerimiz ve başkanlarımız oldu.

TKYD’nin ilk yıllarında çalışmalarımızı bilinçlendirme ve farkındalık yaratma üzerine odaklandık. Daha sonra eğitim çalışmalarını buna ilave ettik. Örneğin, biraz önce de bahsettiğimiz, daha fazla sayıda kadın yöneticinin yönetim kurullarına hazırlanması için teknik destek eğitimleri hazırlandı ve çok başarılı bir şekilde devam ediyor. KOBİ'lere ve büyük şirketlere dönük programlar yürütüldü. TÜSİAD'la ve iş dünyasının diğer dernekleri ile iş birlikleri yapıldı. Bunları çok faydalı görüyorum.

Dernek olarak yapabileceğiniz şeyler sınırlı. Neticede kurumsal yönetim uygulamaları ile ilgili teorik ve bazı dünya örneklerinin Türkiye'ye entegre edilmesini, kamu otoritesinin yeteri kadar bilgilendirilmesini sağlıyor ve buna devam ediyoruz. Bunların nasıl uygulanacağı ise artık uygulamayı yapacak olanların sorumluluğunda. Bundan sonraki süreçte, yapılan işlerin biraz daha çaba sarf edilerek yaygınlaştırılması gerekiyor. Yönetici arkadaşlarımız da bunu başarıyla yapıyorlar. TKYD’de kurumsal yönetim ilkeleri ile ilgili seminerler, konferanslar, eğitimler, yayınlar, kitaplar yolu ile çok ciddi bir altyapı oluşturuldu. Derneğimiz bu konudaki öncülük rolünü çok başarılı bir şekilde yürütüyor.

“KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARI İLE TANSAS’IN PİYASA DEĞERİNİ 60 MİLYON DOLARDAN 575 MİLYON DOLARA ÇIKARDIK”

Kurumsal yönetimin çalıştığınız kurumlara yaptığı katkıları örnekler vererek anlatır mısınız?

Türkiye 2001 yılında tarihinin en büyük iktisadi krizlerinden birisini yaşıyordu. Siyasi olarak da çalkantılı olduğumuz bir dönemdi. Böyle bir dönemde Tansaş Yönetim Kurulu Başkanı oldum. Yönetim kurulundaki arkadaşlarımla, yönetim kurulunu doğru çalıştırarak, yani şirketin beyin fonksiyonunu hayata geçirerek başarılı çalışmalar yaptık. Örneğin, zaman içinde yönetim kurulu başkanı ile CEO’nun görevlerini birbirinden ayırdık. İcra kurulu ile yönetim kurulunu uyumlu çalışan fakat ayrı ayrı çalışan, hesap alan hesap veren konumuna getirdik.

Somut başarıdan bahsederseniz; örneğin 2001’de Tansaş’ın piyasa değeri 60 milyon dolarken 2005 yılında 575 milyon dolarlık bir değerle satışı gerçekleşti. Doğru bir kurumsal yönetim anlayışı ile şirketin performansını artırabiliyorsunuz ki biz artırdık. Mağazaların yönetim ekiplerinin motivasyonunu artırabiliyorsunuz ki biz onu da artırdık. Paydaşlarınıza, hissedarlarınıza açık, şeffaf, üç ayda bir doğru bilgilendirme yaparak onların nezdindeki kredibilitenizi yükseltiyorsunuz ki biz yükselttik. Bunlar şirketin dip noktasına, karlılığına çok ciddi yansıyor. Bunun doğal sonucu olarak da şirketin piyasa değeri yükseliyor. Buna benzer örnekleri kurumsal yönetim ilkelerini hayata geçirdiğimiz şirketlerin hemen hemen hepsi için söylemek mümkün.

“BÜTÜN YÖNETİM KURULU ÜYELERİ, BAĞIMSIZ DÜŞÜNCE SİSTEMATİĞİNE SAHİP OLMALIDIR”

Türk Telekom Yönetim Kurulu Üyeliği ve Tüpraş Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği yaptınız. İki göreviniz arasındaki temel farklılıklar ve benzerlikleri anlatır mısınız?

Tüpraş’ta Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi olduğum dönem 1990’ların sonunda başlayıp 2005’e kadar devam etti. Tüpraş halka açıldığı zaman, azınlık hissedarları temsilen aday gösterildim ve bağımsız yönetim kurulu üyeliği yaptım. Türk Telekom’daki görevim 2022 yılı Mart ayında sona erdi. O tarihe kadar da aslında orada yabancı bankaları temsilen hissedar konumunda olan A Grubu hissedarları temsil ettim. A Grubu hissedarların bir tanesi de bağımsız üyeydi. İkisi de neticede kamu görevi yapan kuruluşlardı. Dolayısıyla ben çok fazla bir fark görmüyorum.

Çünkü ister bağımlı ister bağımsız üye olsun, ben bütün yönetim kurulu üyelerinin bağımsız düşünce sistematğine sahip olması gerektiğini düşünüyorum. Hatta bir tarihte Doğu Otomotiv’in Yönetim Kurulu Başkanı-ken bu sohbet açıldığında dedim ki; “Aslında herkesten daha fazla bağımsız üye benim.” Yönetim kurulu başkanı olmama rağmen aslında yönetim kurulunun asli fonksiyonu, şirketin hak ve menfaatleri için paydaşlar arasında dengeli bir dağılımı sağlayacak yapıyı kurmasıdır. Yönetim kurulunda ister bağımlı ister bağımsız olun, şirketin hak ve menfaatleri için çalışacaksınız. Dolayısıyla ikisi arasında çok büyük bir fark görmüyorum ve görmemeye de hep çalıştım.

Yönetim kurulu üyeliği ya da başkanlığı yaptığım her kurumda, çalıştığım şirketin daha iyi noktaya gelebilmesi, paydaşlarına daha fazla değer yaratabilmesi için yapılması gerekenleri iyi niyetle yaptım ve önerdim. Bütün yönetim kurulu üyelerinin de bu felsefede olmasının daha doğru olduğunu düşünüyorum.

ÜMİT HERGÜNER

Hergüner Bilgen Üçer Avukatlık Ortaklığı Kurucu Ortağı

1957 yılında Siirt'te doğdu. Kadıköy Maarif Koleji'nden mezun oldu. İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nden lisans derecesi aldıktan sonra, aynı fakültede uluslararası hukuk alanında lisansüstü çalışmalara başladı. 1980'li yılların başında Fulbright bursuyla gittiği ABD'nin başkenti Washington D.C'de bulunan American University'deki ikinci yüksek lisansının ardından, University of Virginia'da üçüncü yüksek lisansını tamamladı. Akabinde, Reid & Priest hukuk bürosunun New York ofisinde yabancı hukuk müşaviri olarak çalıştı.

1980'li yılların ilk yarısında: İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nde, 1990'lı yıllarda ise Marmara Üniversitesi ve Koç Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde öğretim görevlisi olarak çalıştı. 1989'dan beri Hergüner Avukatlık Ortaklığı'nın Kurucu Ortağıdır. Türkiye'ye yatırım yapan yabancı şirketlere ve yurtdışı yatırımları olan Türk şirketlere uyumazlık aşamalarını da içerecek şekilde hukuki ve stratejik danışmanlık hizmeti sağlamaktadır.

Uluslararası Barolar Birliği (IBA) ve Amerikan Barolar Birliği (ABA) Üyesi, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) Danışma Kurulu Üyesi, Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD) Üyesi, Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği (YUD) ve Boğaziçi Üniversitesi Kurumsal Yönetim Merkezi Danışma Kurulu Üyesidir.



“DİJİTAL DEVRİME, YAPAY ZEKÂYA, Z KUŞAĞINA HAZIRLANMAMIZ GEREK”

- OECD standartlarından hareket ettiğimiz için, Türkiye’nin kurumsal yönetim standartları Kıta Avrupası’nın gerisinde değil.
- Doğrudan yabancı sermaye yatırımları gelmediği sürece, şirketlerimizin büyümesini tetikleyecek sermaye ülkeye girmiyor demektir. Kurumsal yönetimi ülkemizin kamu kurumlarında da uygulayabilmemiz lazım.
- Tedbirli yöneticiler riskleri öngörüp, senaryoları hazırlamalı ve şirketlerini de bu senaryolara göre şekillendirmeli.
- Ataerkil yapılarda, şirketlerin ikinci ya da üçüncü jenerasyonda kaybolmaması için yapılması gerekenler var. Yönetim kurullarında liyakatin ön plana çıkarılması büyük önem taşıyor.
- Jenerasyon geçişleri artık 10 yılda bir olmuyor, 1-2 yıla indi. Yönetim kurulu kendini yenilemezse, kurumsal yönetimi de hayata geçiremeyecektir.

“İYİ YÖNETİM, İYİ SONUÇ VERİR”

Kurumsal yönetim kavramını nasıl tanımlarsınız? Şirketlerin kurumsal yönetime neden ihtiyacı var?

Kurumsal yönetim, birçok boyutu ve başlığı olan bir kavram. Aslında İngilizce karşılığından gidersek “governance, management ve institutionalization” olarak üç ana başlığa ayırabiliriz. Burada “governance” yönetişimin yönetim kurulu seviyesindeki yönünü yansıtıyor. Management ise yönetim kurulunun, üst düzey yöneticilerle olan ilişkisini ve üst düzey yöneticilerin şirketlerini yönetim sürecini ifade ediyor. Üst düzey yöneticilerin şirketleri yönetirken uyması gereken protokoller, süreçler, ritüellere ilişkin aşağıya yönelik talimatları ise “institutionalization” kavramını ifade ediyor. Kurumsal yönetim özet olarak, bu üç kavramdan oluşan bir yaklaşımı içeriyor. Aslında “Kurumsal yönetim mi, kurumsal yönetişim mi?” tartışmaları uzun zamandır var. Ancak yönetişim boyutunu vurgulamak istiyorsak; bu ifadenin, kurumsal yönetimin yönetim kurulu düzeyindeki yaklaşımını içerdiğini düşünüyorum.

Kurumsal yönetimi genellikle “corporate governance” ifadesinin karşılığı olarak kullandığımız bir yönetim modeli olarak da açıklayabiliriz. Bu da aslında, “good governance” yani ülkelerin iyi yönetimi, “family governance” dediğimiz ailelerin iyi yönetimi kavramlarıyla çok bağlantılı. “Good governance” ifadesi durumu çok güzel anlatıyor, çünkü “İyi yönetim, iyi sonuç verir” esasından hareket ederek, şirketlerin iyi yönetiminin daha iyi sonuçlar vereceğini söylüyor. Kimler için iyi sonuç veriyor? En başta şirketlerin paydaşları için... Kimdir peki bu paydaşlar?

Yönetim kurulunun kendini sorumlu hissetmesi gereken paydaşlar olarak baktığımızda, başta hissedarları, şirket çalışanlarını, tedarikçileri görüyoruz. Bu zinciri büyütmek mümkün. İşin içine çevreyi katabilirsiniz, çünkü günümüzde, şirketlerin çevreye karşı sorumluluğu çok önemli. İnsan unsuruna odaklanabilirsiniz. Bu başlıkları, paydaşları alt alta koyduğunuzda iyi yönetimin, sürdürülebilir bir yönetim modelini içerdiğini görüyoruz. İyi yönetim şirketleri daha iyi kılarak, başta hissedarları olmak üzere tüm paydaşların daha iyi getiri elde etmesini sağlayan bir model. İşte bu nedenle şirketler için oldukça önemli.

“ŞİRKETİ DE, DEVLETİ DE, FUTBOL KULÜBÜNÜ DE, SİVİL TOPLUM KURULUŞUNU DA KAPSIYOR”

Kurumsal yönetimin yalnızca özel sektördeki değil, her kurum için gerekli olduğu görüşüne katılıyor musunuz?

Tabii; az önce sözünü ettiğim üçlü zincirdeki “good governance” yani iyi yönetim, şirketlerin yanı sıra tüm kurumları kapsıyor. Devlete ait bir kuruluşu da içeriyor, bir futbol kulübünü de bir sivil toplum kuruluşunu da... Çünkü her kurum için iyi yönetim şart! TKYD olarak, kurumsal yönetimi dört ana sacayağı etrafında tanımlıyoruz. Nedir bu sacayakları diye baktığımızda, yine İngilizce orijinal biçimleriyle ifade etmek gerekirse; ilk sırada “responsibility” yani “sorumluluk” geliyor. Burada sorumluluktan anlamamız gereken, görevler ve bu görevleri yerine getirmek için verilmesi gereken yetkiler. Bunların gereği gibi yerine getirilmemesi halinde paydaşların hesap

sorabilmesi ise “accountability” dediğimiz, Türkçeye “hesap verebilirlik” olarak çevirdiğimiz ikinci sacayağında kendini buluyor. Bütün bu ilişkinin şeffaf yürümesini ise üçüncü sacayağı olan “transparency” yani “şeffaflık” oluşturuyor. Sonra da ilişkinin özellikle insanı odak aldığınızda adil bir yönetim çerçevesinde yürümesi için “fairness” yani “adillik” sacayağı geliyor. Herhangi bir kurumu bu dörtlü sacayağına göre yönettiğiniz zaman, kurumsal yönetimin gereklerini yerine getirmiş oluyorsunuz.

“KÖTÜ YÖNETİLEN ŞİRKETLERİN BATIŞINA TANIKLIK ETTİK”

Dünyada ve Türkiye’de kurumsal yönetim konusundaki çalışmaları başlatan nedenler ve hızlandıran gelişmeler nelerdir?

TKYD’nin birkaç kurucu üyesiyse, dernek daha kurulmadan, 2000’li yılların başında kurumsal yönetim konusunu incelemeye başlamıştık. 2001 yılında Enron skandalı patladı. Bu skandalın temel nedeni, denetim eksikliklerinden kaynaklanan uyumsuzluklardı. Hem iç denetim hem de dış denetim açısından büyük sorunlar vardı. Arthur Andersen’in denetim fonksiyonunu layıkıyla yerine getirmemiş olmasıyla patlayan skandal, kurumsal yönetimi dünyaya öncelik verilmesi gereken bir yönetim modeli olarak tanıttı. Ardından Palmarat ve Lehman Brothers skandallarıyla, kötü yönetim sonucu şirketlerin kayboluşuna tanık olduk. Bu süreç kurumsal yönetimi dünya gündemine ve oradan da Türkiye gündemine taşıdı. 2003 Ocak ayında TKYD’yi kurduğumuzda Enron skandalı patlamıştı ve onun sonuçlarının giderilmesi için yapılması gerekenler açısından biz de öncü rol oynamaya soyunduk.

“OECD VE KITA AVRUPASI STANDARTLARINI TÜRKİYE’YE GETİRDİK”

Türkiye’yi dünyadaki diğer ülkelerle kıyasladığınızda, kurumsal yönetim konusunda nasıl bir seviyede olduğumuzu, artılarımız ve eksilerimizin neler olduğunu düşünüyorsunuz? Örnek almamız gereken ülke ya ülkeler var mı?

Biz işin başında, OECD’nin Kurumsal Yönetim İlkeleri’nden yararlanarak, “Türkiye için en iyi örnekler neler olabilir?” diye sorgulamaya başladık. OECD’den esinlenerek oluşturduğumuz rehber ilkeler, zaman içerisinde Sermaye Piyasası Kurulu’nun (SPK) da benimsediği ilkelere dönüştü. Yani OECD standartlarından hareket ettiğimiz için, Türkiye’nin standartları da şu an Kıta Avrupası’nın gerisinde değil.

Zaten 2008-2009 yıllarında hazırlıklarına başlanan ve 2012’de yürürlüğe giren Ticaret Kanunu da bu ilkeleri barındırıyor. O süreçte de esinlendiğimiz Avrupa ülkelerinin ticaret kanunlarından da hareketle, kurumsal yönetimin Avrupa’da uygulanış biçimlerini kanunlarımıza taşımış olduk. Kanunu hazırlayan komitenin başında da Prof. Ünal Tekinalp hocamız vardı. Benim TKYD başkanı olduğum ve hemen sonrasındaki dönemlerde Ünal Hoca bizimle çok yakın çalıştı. Ticaret Kanunu’nun ilgili maddelerini bizim de görüş ve önerilerimizi alarak kaleme aldığı için, hem Avrupa hem de OECD standartlarını ülkeye taşımış olduk. Ayrıca Ünal Hoca, Alman hukukuna ve oradaki uygulamalara da hâkim olduğundan, kıta Avrupası’ndaki uygulamalar Türkiye’ye adapte edildi.

Aslında dünyadaki en iyi kurumsal yönetim uygulamalarını, Kuzey Avrupa ülkelerinde görüyoruz. Danimarka, İsveç ve Almanya gibi ülkelerde standartlar çok yüksek... Fransa'da da benzer bir durum var, Avrupa dışında ise Kanada'yı sayabilirim. Türkiye bazı ülkelerin ilerisinde, bazılarının gerisinde yer alıyor.

“MUTLAKA VE MUTLAKA, KURUMSAL YÖNETİMİ KAMU KURUMLARINDA UYGULAYABİLMEMİZ LAZIM”

Türkiye'nin kamuda ve özel sektörde yaşadığı kurumsal yönetim sorunu, ekonomik büyümeyi nasıl etkiliyor?

Bugün için kısa dönem dış borcumuz 200 milyar doların üstünde ve ödemeler dengesinde ciddi açıklarımız var. Eğer ülkede kurumsal yönetimin sacayakları gereği gibi uygulanabiliyor olsaydı, dış dünyaya vereceğimiz güven nedeniyle, ödemeler dengesi açığını gidermemize en çok yardımcı dokunacak olan doğrudan yabancı sermaye yatırımları ülkemize gelirdi. Son yıllarda bu alanda yaşanan ciddi düşüşün önemli nedeni, kurumsal yönetimi devletin tüm kurumları düzleminde gereği gibi yerine getirememiş olmamız. Bunu düzeltmediğimiz sürece de ekonomik sıkıntılarımız artarak devam edecek. Bu da şirketlerin büyümesine yansıyan bir süreç. Çünkü doğrudan yabancı sermaye yatırımları gelmediği sürece, şirketlerimizin büyümesini tetikleyecek sermaye de ülkeye girmiyor demektir. Bunu ödünç alma yoluyla telafi etmeye gittiğinizde, yüksek faizlerle daha da borçlanır hale geliyorsunuz. Bu nedenle mutlaka ve mutlaka, kurumsal yönetimi ülkemizin kamu kurumlarında uygulayabilmemiz lazım.

“KANUN, ‘TEDBİRLİ YÖNETİCİNİN GEREKEN ÖZENİ GÖSTERMESİ GEREKİR’ DİYOR”

Türkiye’de sıklıkla meydana gelen deprem, sel, orman yangını gibi afetlerin önlenmesi, yönetilmesi ve zararın giderilmesi ile yeniden yapılanma aşamalarını kurumsal yönetim bakış açısı ile değerlendirebilir misiniz? Eksiklikler ve yapılması gerekenler nelerdir?

Çok ciddi eksiklikler olduğunu görüyoruz. Şirketlerin kurmay çalışmaları yapıp, belli senaryolar üzerinden deprem, pandemi gibi kolaylıkla öngörülmeyen ama öngörülmesi gereken senaryoları çalışmaları ve risklere hazırlıklı olmaları gerekiyor. Bu hazırlıkları yaptıracak olan da doğal olarak şirket yönetim kurulları... Bunun, görev tanımının içine özellikle yazılması da gerekmiyor. Türk Ticaret Kanunu’nun 369’uncu maddesi, “Tedbirli yöneticinin gereken özeni göstermesi gerekir” diyor. Yöneticilerin de şirketi bu maddeye göre yönetmeleri gerekiyor. Tedbirli yöneticiler, bu nadir olan olayları öngörüp, senaryoları hazırlamalı ve şirketlerini de bu senaryolara şekillendirmeli.

Şirketler arasında sanayi kuruluşları da var. Bunların bazılarının fabrikaları, atölyeleri şehir merkezlerinde, bazıları fay hatlarına en yakın yerlerde kaldı. Bu sorunun, özellikle İstanbul gibi büyük bir şehirde yaratabileceği tehlikeyi öngörüp, şehir sınırları dışına taşınması, organize sanayi bölgelerine gidilmesi gerekiyor. Organize sanayi bölgelerinde yer yoksa, devletten yenilerinin açılması talep edilmeli. Bu noktada belediyelerle iş birliği içerisinde olunması büyük fayda getirir. Ancak bu anlamda eksiklerimiz olduğu aşikâr.

“HALKA AÇIK ŞİRKETLERDE BİLE BAĞIMSIZ ÜYE SORUNU YAŞANIYOR”

Türkiye’de halka açık şirketlerin yönetim kurullarının yapısına baktığınızda olumlu ve geliştirilmesi gereken yönlerin neler olduğunu düşünüyorsunuz?

Halka açık dediğimiz şirketlerin halka açıklık oranı, genellikle yüzde 50’den fazla değil. Hatta önemli bir kısmında bu oran yüzde 50’nin çok altında, yani şirketi yöneten hâkim bir hissedar grubu var. Genellikle bu hâkim hissedar grubu da aileden geliyor. Ülkemizde ataerkil yönetim tarzı, 700 yıla yakın padişahlık sistemi ile yönetilmiş bir kültürden geldiğimiz için öne çıkıyor. Bu tarzı, bu yaklaşımı değiştirmemiz lazım... Halka açık şirketlerimizde bile, yönetim kurullarında liyakat sahibi ve yönetime hakikaten olumlu katkılar sunacak isimlerin bulunması konusunda büyük eksiklik olduğu görülüyor.

Bu eksikliği gidermek için yönetimin en üst seviyesindeki insanlar ve hâkim hissedar grupları, yönetim kuruluna liyakat sahibi bağımsız üyeleri mutlaka almalı. Hangi sektörde, sanayi kolunda olurlarsa olsunlar, o alanın uzmanlarını, liyakat ölçüleri çerçevesinde seçip, yönetim kurullarında bağımsız üyeler olarak yer vermeli ve onların katkılarını saha açmalılar. Bu alanda eksiklerimiz var.

“ATAERKİL YAPILARDA, YÖNETİM KURULLARINDA LİYAKATİN ÖNE ÇIKARILMASI ÇOK ÖNEMLİ”

Aile şirketi olmak, bir kurumun kurumsal yönetime geçme sürecini nasıl etkiliyor? Avantajları ve dezavantajları nelerdir?

Bir önceki soruya verdiğim yanıtta aile şirketi yapılarında ataerkil yaklaşımın ön planda olduğunu söylemiştim. TKYD olarak yürüttüğümüz çalışmalar sayesinde, yıllar içinde bu yaklaşımın değişmesine önemli katkılar sağladık. Bu ataerkil yapılarda, şirketlerin ikinci ya da üçüncü jenerasyonda kaybolmaması için yapılması gerekenler var. İlk sırada ise yönetim kurulları düzeyinde liyakatin ön plana çıkarılması büyük önem taşıyor. Aile dışındaki bireylerin de yönetim kurulunda görev almalarını sağlayarak, aile şirketini dönüştürme sürecine girmeleri gerekiyor. Tabii burada kurumsal yönetimin önemli katkısı oluyor. Liyakatle gelmiş bağımsız üyelerin getirebileceği kültür sayesinde, kurumsal yönetimin sacayağı olarak nitelendirdiğimiz unsurlar, şirketlere doğru yansıtılabilir ve aile şirketlerinin dönüşmesine önayak olur.

“ESKİ KUŞAKLAR TEKNOLOJİK DÖNÜŞÜME ADAPTE OLMALI”

Z kuşağı olarak adlandırılan yeni neslin hem tüketici olarak hem de iş dünyasındaki ağırlığının artması, kurumsal yönetime olan ihtiyacı artıracak mı? Öte yandan aile şirketlerinde de hissedar olarak Z kuşağından temsilciler yer almaya başladı. Yönetim kurullarında farklı kuşakların aynı potada buluşmasını sağlamak için neler yapılmalı?

Z kuşağı dediğimizde, 5 yıl sonra şirket yönetimlerinde söz sahibi olmaya başlayacak genç bir kesimi ifade ediyoruz. Genç deyince de benim aklıma dijitalleşme, yapay zekâ, yarının dünyası geliyor. Bu anlamda yönetimi elinde tutan kadroların, yeni kadrolarla iletişim kurabilmesi için kendilerini

yenilemeleri gereken bir döneme gireceğiz. Yani meslek içi eğitim tarzı eğitimlerle kendilerini bu teknolojik dönüşüme, kültürel devrime hazırlıklı kıldıkları oranda, Z kuşağını kazanarak yönetmeyi becerebilecekler.

Eğer bu hazırlığı yapmazlarsa, yapay zekânın da devreye girdiği bir dönemde -ki önümüzdeki 5-6 yıl içerisinde tamamen kendini belli edecek şirket yönetimleri, ciddi güvenlik açıkları yaşayabilir. Çünkü bu gençler, chatGPT kullanarak rapor yazacaklar, yönetim kurulu kararı yazacaklar, bambaşka bir dünyanın kültürünü getirecekler. Bunu anlamayan, teknolojiyi takip etmemiş, geride kalmış zihniyet ile aralarında büyük bir çatışma çıkabilir. Şirket açısından da risk içeren güvenlik açıkları gündeme gelebilir. Ayrıca artık jenerasyon geçişleri eskiden olduğu gibi 10 yılda bir olmuyor, 1-2 yıla indi. Sürekli eğitim ile yönetim kurulunun kendini yenilemesi gerekiyor. Yenilemezse zaten kurumsal yönetimi de hayata geçiremeyecektir.

“KOTA ANLAMINDA DAHİ LİYAKATİ ESAS ALMALIYIZ”

Türkiye’de yönetim kurullarında kadın sayısının az olmasını nelere bağlıyorsunuz? Bunu bir sorun olarak görüyor musunuz? Kadın sayısını artırmak için özel önlemler alınması gerektiğini düşünüyor musunuz?

Yönetim kurulunda “İlle de kadın, siyahi, çekik gözlü olsun” yaklaşımına çok sıcak bakmıyorum. Liyakat esas olmalı bence. Eğer liyakat esasına göre yeteri kadar kadını yönetim kuruluna sokamıyorsak, demek ki eğitimde büyük eksikliğimiz var. Kadınların eğitimine çok önem vermemiz gereken bir döneme giriyoruz demektir.

Çeşitli ülkelerde OECD yönlendirmeleri ile kota yaklaşımı benimseniyor. Kota anlamında dahi liyakati esas almanın gerektiği kanaatindeyim, yoksa altını kalın kalemle çizdiğimiz liyakat unsurunu bir kenara atmış olacağız. Elbette kadınların katılımı çok önemli, çok zenginleştirici ama yeterli kadın katılımcı bulamadığımızı tespit ediyorsak, süratle kadınların eğitimine odaklanmalıyız.

“TKYD DİJİTAL DEVRİME, YAPAY ZEKÂYA HAZIRLANMALI”

TKYD’nin geçtiğimiz 20 yıl içindeki çalışmalarını nasıl değerlendiriyorsunuz? Size göre TKYD’nin en fazla odaklanması gereken alanlar neler olmalı?

TKYD, geride bıraktığımız 20 yıl içinde çok büyük mesafe aldı. Bunu mutlulukla gözlemliyorum. Derneği ilk kurduğumuz yıllarda, işin daha başındayken, 20 yıl içerisinde buralara geleceğimizi öngörebilmiş miydik emin değilim. Bugün bulunduğumuz nokta, hepimiz açısından sevindirici bir durum. İnanılmaz bir farkındalık yaratıldı, çok kapsamlı ve uzun soluklu eğitimlerle şirket sahipleri, yönetim kurulları, profesyonel yöneticiler gibi tüm paydaşlar bilinçlendirildi. Ama şimdi dijital devrime, yapay zekâyı hazırlanmamız lazım. Onun için bambaşka eğitimler gerekecek, Z kuşağına hazırlanmak gerekecek. Çok şey yaptı TKYD ama yapabileceği çok şey daha var.

“İŞ TEBLİĞLE BİTMİYOR, KÜLTÜREL DÖNÜŞÜMÜ YAKALAYAN LİDERLİKLERİ YETİŞTİREBİLMELİYİZ”

SPK tarafından 2003’ten bu yana yayımlanan kurumsal yönetim tebliğlerinin, halka açık şirketleri kurumsal yönetime sevk etme konusunda etkili olduğunu düşünüyor musunuz?

2003 yılındaki ilk tebliğlerin hazırlanışında TKYD olarak, SPK ile çok yakın çalıştık. Tebliğler zamanla değiştirilerek, günceli yakalayarak günümüze geldi. Özetle, Avrupa standardında, bütün gelişmeleri yansıtan tebliğlerimiz var. Ama iş tebliğlerle bitmiyor, kültürel dönüşümü yakalayan şirket liderliklerini yetiştirebilmemiz gerekiyor.

Yani tebliğlerin öngördüğü çalışmaları mekanik anlamda yapıp içselleştirmeden kurumsal yönetime yaklaşılsa, sonuç istenilen gibi olmaz. Şimdiye kadar maalesef çoğunlukla öyle oldu. Olmasaydı, bugün borsamızın derinliği bambaşka olurdu, halka açık şirketler arasında Kurumsal Yönetim Endeksi’ne giren şirket sayımız çok daha fazla olurdu. Bunu, kültürel dönüşümü sağlayacak şekilde yaratacağımız farkındalıklarla gidermemiz gereken bir eksiklik olarak görüyorum.

“KURUMSAL YÖNETİM ANLAYIŞINI İÇSELLEŞTİRİCİ KATKIYI, DERNEKLERİN YANI SIRA DEVLETİN DE TEŞVİK ETMESİ LAZIM”

Türkiye’de halka açık şirket sayısının az olmasının nedenleri nelerdir? Halka açık şirket sayısının az olması kurumsal yönetim uygulamalarını nasıl etkiliyor?

Biri diğerini doğuruyor. Kurumsal yönetimi gereği gibi içselleştirememiş şirket sahipleri ve yönetimleri nedeniyle, şirketlerin halka açıklık oranlarında Türkiye ekonomisinin büyüklüğüne oranla çok geride kalındı. Halka açıklık mutlaka kurumsal yönetim getirmiyor. Kurumsal yönetim kültürü sayesinde halka açılma yaşanıyor. Bazı durumlarda ikisi birbirini besliyor. Bu nedenle, kurumsal yönetim anlayışını içselleştirici katkıyı, TKYD gibi derneklerin yanı sıra devletin de teşvik etmesi lazım. Denetlemelerin doğru yapılması ve teşvik mekanizmalarının mutlaka devreye alınması gerektiğini düşünüyorum. Tebliğler ve mekanik raporlamalarla işin olmadığını görüyoruz zaten.

“KRİZLER, FELAKETLER ARTIK ÖNGÖRÜLEMEZ DEĞİL; COVID-19 VE ŞUBAT DEPREMLERİ BİZE BUNU ÖĞRETTİ”

Pandemi ile birlikte ülkelerin ve şirketlerin artık daha fazla kriz yaşayacağı bir döneme girildiği saptaması var. Kurumsal yönetimin kriz yönetimindeki etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?

Doğal afetlerle ilgili sorunuza verdiğim yanıtta söylediğim gibi, kısa bir süre önce pandemi deneyimi yaşadığımız bir dönemde, felaketlere hazırlıklı olmak artık çok daha önemli bir hale geldi. Şirket üst düzey yöneticilerinin kurmay çalışmaları yapıp, değişik senaryolar oluşturmalarını öneriyorum. Felaketlerin, krizlerin yaşanacağı güne kadar hazırlıklarını gözden geçirmeleri gerekiyor. Eksiklikleri gidermeleri, yeni durumlara adapte etmeleri çok büyük önem taşıyor. Çünkü bunlar artık öngörülemez şeyler değil. Covid-19 ve Şubat depremleri bize bunu öğretti.

Aynı şeyleri bir daha yaşamamamız, daha doğrusu yaşadığımız zaman aynı hasarı görmememiz için, ülke olarak, şirketlerimiz olarak, insanlarımız olarak senaryo hazırlıklarına bir an önce başlamalıyız. Kurmay çalışmalarının çok detaylı yapılması ve felaketle karşılaşıldığı andan itibaren nelerin, nasıl yapılacağına herkes tarafından bilinir hale gelmesi gerekiyor. Bu konuda yapılması gereken çok iş var.

“İNGİLTERE’DE, ABD’DE OLDUĞU GİBİ, ÇOK ORTAKLI, ÇOK ÇALIŞANLI BİR YAPI KURDUK”

İş hayatınızda kurumsal yönetimi uygulamaya ne zaman ve nerede başladınız?

Bildiğiniz üzere Türkiye’nin tanınmış ve en büyük avukatlık ofislerinden birinin kıdemli ortağıyım. Ülkemizde avukatlık ofislerinde, genellikle bir kıdemli ortak ve birlikte çalıştığı avukatlar vardır. Ancak biz bu sistemi kabul etmedik ve İngiltere’de, ABD’de olduğu gibi çok ortaklı, çok çalışanlı bir yapı kurduk. Şu anda şirketimiz, 17 ortak ve 90 çalışandan oluşan bir büyüklüğe ulaştı. Bu ortaklar arasından seçilmiş bir yönetim kurulumuz ve idari kadromuz var. Bu yapıyı; ilişkiyi doğru yönetmek, süreçleri doğru yönetmek adına oluşturduk. Yine sektörümüze öncülük ederek ISO 9001 ve 27001 sertifikalarını alacak şekilde organize olduk. Süreçlerimizi de hem kurumsal yönetim hem de sahibi olduğumuz sertifikaların gerektirdiği şekilde yönetiyoruz.

“ÖZELLİKLE GENÇ AVUKAT ARKADAŞLARIMIZ TARAFINDAN TERCİH EDİLİYORUZ”

Kurumsal yönetimin şirketinize nasıl bir katkısı oldu?

En büyük katkılarından biri, Türkiye ölçeğinde en büyük avukatlık büroları arasında yer almamız oldu. Çok ortaklı yapımız sayesinde çok daha güçlü ve sağlam bir şirket haline geldik. Büromuzda adillik, şeffaflık, sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkeleri hâkim olduğu için, özellikle genç avukat arkadaşlarımız tarafından tercih ediliyoruz. Kurumsal yönetimin; kaliteli insan kaynağına erişim, en çok çalışılmak istenen büro olmak gibi artılarını uzun yıllardır yaşıyoruz.

“Halka açık şirketlerimizde bile, yönetim kurullarında liyakat sahibi ve yönetime hakikaten olumlu katkılar sunacak isimlerin bulunması konusunda büyük eksiklik olduğu görülüyor. Bu eksikliği gidermek için yönetimin en üst seviyesindeki insanlar ve hakim hissedar grupları, yönetim kuruluna liyakat sahibi bağımsız üyeleri mutlaka almalı.”

Av. Ümit Hergüner

“Araştırmalar, yüksek ve tutarsız enflasyonla sermaye piyasasının gelişmişliğinin çok ciddi bir bağlantısı olduğunu gösteriyor. Bizim öncelikle enflasyonu tek haneli rakamlara indirecek bir plana sahip olmamız gerekiyor. Onu yaptığımız zaman sermaye piyasalarının daha fazla geliştiğini göreceğiz.”

Tayfun Bayazıt

TAYFUN BAYAZIT

Bayazıt Yönetim ve Danışmanlık Hizmetleri Başkanı

1957 yılında Diyarbakır'da doğdu. Makine Mühendisliği lisans eğitimini 1980'de tamamladıktan sonra, Columbia Üniversitesi'nde Finans ve Uluslararası İlişkiler alanlarında yüksek lisans (MBA) yaptı.

Bankacılık kariyerine Citibank'ta başladı. Daha sonra 13 yıl Çukurova Grubu bünyesinde, önce Yapı Kredi Bankası Genel Müdür Başyardımcısı ve İcra Kurulu Üyesi, ardından İnterbank Genel Müdür ve Banque de Commerce et de Placement S.A. İsviçre'de CEO olarak üst düzey yöneticilik görevlerinde bulundu.

1999'da Doğan Holding Yönetim Kurulu Başkan Vekili ve Dışbank Murahhas Azası oldu. 2001'de Dışbank İcra Başkanı (CEO) olarak görev yapmaya başladı. 2003'te Dışbank Yönetim Kurulu Başkanı olarak görevlendirildi. Fortis'in, Temmuz 2005'te Dışbank'ın çoğunluk hisselerini satın alması sonrası, Fortis Türkiye CEO'luğu ve Fortis Küresel Yönetim Komitesi Üyeliği'ne getirildi. 2006 Genel Kurulu sonrası, Fortis Türkiye Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini üslendi.

2007'de Yapı Kredi'ye -UniCredit ve Koç Grupları Ortaklığı- Murahhas Üye ve Genel Müdür olarak döndü. 2009'da bankanın Yönetim Kurulu Başkanı seçildi. 2011'de Yapı Kredi'deki görevinden halihazırda Başkanlığını yürüttüğü "Bayazıt Yönetim ve Danışmanlık Hizmetleri" şirketini kurmak için ayrıldı.

Çeşitli şirketlerde yönetim kurulu üyelikleri yanı sıra; TÜSİAD, Boğaziçi Üniversitesi Mütevelli Heyeti, Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGV), Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), WRI Türkiye, Darüşşafaka gibi sivil toplum kuruluşlarında da aktif görevler üstlenmektedir.



“KURUMSAL YÖNETİM BİR YOLCULUK, BİR EVRİM; DEVRİM DEĞİL”

- Kurumsal yönetim ilkelerini ne kadar uygulayabilir, iyileştirebilirsek, daha değerli şirketlerimiz, daha sağlıklı büyüyen bir ekonomimiz olur.
- Yönetim kurulunda şöhretler topluluğu değil, şirket ihtiyaçlarına yönelik sektörel ve coğrafi bilgisi olan, karar mekanizmalarına katkı sunacak kişilerin olması lazım.
- Türkiye genç bir cumhuriyet, sermayenin oluşumu, sermaye piyasasının gelişimi ikinci yüzyılda daha fazla olacak.
- Riskin erken teşhisi konusu büyük önem taşıyor. Geçmişte yaşanan krizlere baktığımızda, risklerin bir şekilde göz ardı edildiğini, bazen yönetim kurulunun ajandasında bile olmadığını görüyoruz.
- Finans sektörü, sistemik etkilere yol açabilecek bir sektör. Bu nedenle, finans sektörünün denetim ve gözetimi açısından kamu otoritesi daha hassas olmalı.

“RİSKLERİN BERTARAF EDİLMESİNİ SAĞLAYAN BİR YÖNETİM FELSEFESİ”

Kurumsal yönetim kavramını nasıl tanımlarsınız? Şirketlerin kurumsal yönetime neden ihtiyacı var?

Kurumsal yönetim, dört ana ilkedен oluşuyor; adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk. Bu dört ilke, şirketlerin daha iyi yönetilmeleri, sürdürülebilir olmaları, değer kazanmaları, sonraki nesillere geçiş sürecinde daha sağlıklı bir yapıya kavuşmaları, doğru karar alma mekanizmalarının kurulması ve risklerin mümkün olduğu kadar bertaraf edilmesini sağlayan bir yönetim felsefesi.

Geçmiş tecrübelerimiz bize gösteriyor ki; şirketler az önce felsefe olarak çerçevelediğim ilkelere riayet ettiği müddetçe, sonraki nesillere geçiş açısından daha sağlıklı bir yapıya ulaşıyorlar ve daha değerli oluyorlar. Bu konuda yapılmış akademik çalışmalar da var. Özellikle gelişmiş piyasalardan görüyoruz ki, kurumsal yönetim ilkelerine daha sadık kalan şirketlerin notları da yükseliyor ve daha yüksek değerleri yakalayabiliyorlar. Dolayısıyla bunun şirket sahipleri, hissedarlar ve tüm paydaşlar açısından önemi var.

Genele baktığımız zaman, tüm ekonomide daha değerli, daha rekabetçi, daha sürdürülebilir şirketlerin olması önem taşıyor. Türkiye’nin sürdürülebilir büyümesi de çok önemli bir konu. Tabii kurumsal yönetim dediğimizde aklımıza şirketler geliyor ama kamu için de spor kulüpleri için de sivil toplum kuruluşları (STK) için de geçerli. Bu ilkeleri buralarda ne kadar uygulayabilir, iyileştirebilirsek, daha değerli şirketlerimiz, daha sağlıklı büyüyen bir ekonomimiz olur.

“KAMU KURULUŞLARININ ÖZEL SEKTÖRDEN BİR FARKI YOK”

Kurumsal yönetimin, yalnızca özel sektördekiiler değil, her kurum için gerekli olduğu görüşüne katılıyor musunuz?

Kesinlikle gerekli! Aslında kurumsal yönetim kavramı, OECD tarafından tanımlanmış ve tarif edilmiş. Elbette bu ilkeler şirketler için belirlenmiş, ancak tüm kurumlarda uygulanabilir. Bugün STK’ların şeffaf, hesap verebilir olmaları son derece önemli. Böyle yönetilen STK’lar daha fazla fona erişebiliyor, daha yararlı işler yapabiliyor ve etki alanları genişliyor. Spor kulüpleri için de geçerli, kamu kuruluşları için de...

Aslında kamu kuruluşlarının özel sektörden bir farkı yok. Tek farkı, kâr odaklı olmamaları topluma fayda sağlama amacı gütmeleri. Orada da sosyal faydayı artırmak için kurumsal yönetim ilkelerine sahip çıkılması, iyileştirme süreci açısından değerlendiriliyor olması önem taşıyor. Geçmişte siyasi irade bu konuya odaklanmadı ama uygulanması gerektiğini düşünüyorum.

“KURUMSAL YÖNETİM DERECELENDİRME NOTUNU ÖNEMSIYORUM”

Dünyada ve Türkiye’de kurumsal yönetim konusundaki çalışmaları başlatan nedenler ve hızlandıran gelişmeler nelerdir?

Bu aslında yeni bir kavram değil. Şirketleri nasıl daha iyi yönetebiliriz, daha iyi denetleyebiliriz, risk yönetimini nasıl kurumsal hale getirebiliriz gibi ko-

nular, şirketler var olduğundan beri gündemde. Özel sektörde skandallar, yolsuzluklar ortaya çıktığı zaman kurumsal yönetim çerçevesine kondu ve tartışılmaya başlandı. Şirketlerin yeterince şeffaf olmaması, doğru denetlenememesi, risklerini doğru bir kurumsal yapı içerisinde yönetmiyor olmaları ciddi skandalları ortaya çıkardı.

Bunlardan en önemlisi ve kurumsal yönetime en fazla odaklanılan konu Enron skandalı oldu. ABD’de büyük bir enerji şirketi olan Enron’da üst yönetim, piyasaya ciddi bir büyüme yaşadıkları bilgisini verdi. Halka açık bir şirket olduğu için de borsada yüksek değerlere ulaştı. Bu zafiyetlerin nasıl bertaraf edileceği konusunda özellikle kamu kafa yormaya başladı ve OECD bu işin öncülüğünü yaptı. Kurumsal Yönetim İlkeleri başlığı altında bu ilkeleri yayımladı. Daha sonra ülkeler, bu genel evrensel doğruları kendilerine adapte ettiler. Sadece uyum sağlamakla kalmadılar, kurallar da koydular. “Yönetim kurulu nasıl yapılmalıdır? Halka açık şirketlerde özellikle bağımlı, bağımsız yönetim kurulu üyeliklerinin tarifi, sorumlulukları nelerdir? İç ve dış denetim nasıl olmalıdır? Şirketler riskleri nasıl yönetmelidir? Raporlama standardı nasıl olmalıdır?” konularında çalışmalar yapıldı.

Bu süreç bitmiş değil, devam edecek. Kurumsal yönetim ilkeleri ortada ama daha iyi nasıl yapılabileceği şirketten şirkete, kurumdan kuruma değişiyor. Bununla birlikte herkesin, “Bugün neredeyiz, yarın nereye varmak istiyoruz, bu işi nasıl daha iyi yönetiriz?” diye önüne yol planı koyması gerekiyor. Tabii daha sonra başka skandallar yaşandığını da gördük. Dediğim gibi bu bir yolculuk, bir evrim; devrim değil. Bu nedenle kurumsal yönetim derecelendirme sistemini önemsiyorum. Çünkü karnenizi aldığınız zaman, neleriniz eksik, neleriniz tam onu daha iyi görebiliyorsunuz. Eksik yönleri tamamlamak için de adımlar atılması lazım. Çünkü şirketlerde bu yapılanmaları oturtmak, bu sistemleri organizasyonları kurmak, bugünden yarına olmuyor. Bununla ilgili doğru bir yol planı çizmek önemli.

“KURAL KOYUCU ODAKLANMALI, PİYASA OYUNCULARI UYUM SAĞLAMALI”

Türkiye’yi dünyadaki diğer ülkelerle kıyasladığınızda, kurumsal yönetim konusunda nasıl bir seviyede olduğumuzu, artılarımız ve eksilerimizin neler olduğunu düşünüyorsunuz? Örnek almamız gereken ülke ya ülkeler var mı?

Sermaye piyasaları ne kadar gelişmiş ise işin anlam ve önemi daha fazla ortaya çıkıyor. Çünkü halka açık şirketlerde yaygın bir sermaye tabanı olduğu için, kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesi, özümstenmesi, uygulanması önemli hale geliyor. Dolayısıyla bunun ilk ve önemli uygulamalarını, gelişmiş sermaye piyasalarında, örneğin ABD’de, Avrupa’da gördük. Türkiye’de sermaye piyasaları Batı kadar gelişmiş değil, gelişmekte olan bir pazar. Buna rağmen, OECD’nin bu ilkeleri koymasıyla beraber, Türkiye de OECD üyesi olduğu için, ilkeleri ilk benimseyen ülkelerden biri oldu. Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) da bu işi önemsedti. Bu örnek, kural koyucunun odaklanmasının önemini gösteriyor. Fakat piyasa oyuncularının da uyum sağlaması son derece önemli.

Türkiye’deki şirketlerin neredeyse tamamının aile şirketi olması, kurumsal yatırımcının henüz arzu ettiğimiz seviyede olmaması, sermaye piyasasının gelişme aşamasında olması, gelişmiş piyasalara göre bazı dezavantajları

da beraberinde getiriyor. Piyasaları daha fazla geliştirme, rekabetçi kılma açısından da kurumsal rekabet çitasını daha yukarılara çıkarmamız lazım ki gelişmiş piyasalarda da rekabet edelim. Çünkü küresel tasarruflar da ciddi derecede rekabete açık. Ayrıca gelişmekte olan piyasalar arasında da bir rekabet söz konusu. Kurumsal yatırımcılar, kurumsal yönetim ilkelerini daha iyi benimsemiş ve uygulayan piyasalara daha fazla ilgi gösteriyorlar. Şeffaflığın olduğu, hem ekonomi yönetimi hem de şirket yönetimleri açısından bu kuralların uygulandığı, standartlarının iyileştirildiği, kurumsal yönetim çitasının daha yukarıya doğru çekildiği ortamlarda, şirketlere daha fazla yatırım olduğunu, şirketlerin değer kazandığını görüyoruz. Dolayısıyla burada kazan-kazan prensibi açısından, kurumsal yönetim ilkelerinde rekabetçi bir konumda olmak lazım.

“SÜRDÜRÜLEBİLİR BÜYÜME AÇISINDAN KURUMSAL YÖNETİMİN KATKISI ÇOK BÜYÜK”

Türkiye’nin kamuda ve özel sektörde yaşadığı kurumsal yönetim sorunu ekonomik büyümeyi nasıl etkiliyor?

Bu açıdan kurumsal yönetimin katkısını çok önemsiyorum. Türkiye’nin büyüme potansiyelinden bahsediyoruz. Doğru ekonomik uygulamalar yapıldığında, tutarlı şekilde enflasyon ile mücadele, paranın daha stabil olması gibi yatırımcıların dikkat ettiği önemli unsurlarda başarılı performans gösteriyoruz, daha iyi neticeler alıyoruz.

Sürdürülebilir büyümeyi yakalama açısından kurumsal yönetimin katkısı son derece büyük. Geçtiğimiz yıllardaki performansımıza baktığımız zaman, bazı yıllar çok ciddi büyüdüğümüzü, bazı yıllar krizler nedeniyle ciddi küçüldüğümüzü görüyoruz. Rakamsal olarak potansiyel büyüme yakalanmış olsa bile arzu edilir bir seviyede değiliz. Kurumsal yönetim standartlarının hem kamuda hem özel sektörde uygulanıyor ve iyileştiriliyor olması önemli bir katkı sağlıyor. Dolayısıyla sürdürülebilir büyüme açısından kurumsal yönetimin katkısının çok büyük olduğunu akademik çalışmalar da destekliyor.

“ŞİRKETLER AFET YÖNETİMİ KONUSUNDA ANTRENMAN YAPMALI”

Türkiye’de sıklıkla meydana gelen deprem, sel, orman yangını gibi afetlerin önlenmesi, yönetilmesi ve zararın giderilmesi ile yeniden yapılanma aşamalarını kurumsal yönetim bakış açısı ile değerlendirebilir misiniz?

Bu doğal felaketleri sadece Türkiye değil, dünyanın tamamı yaşıyor. Her sene Davos’ta açıklanan küresel risklerle ilgili raporlarda da küresel şirketlerin yöneticilerinin bu tür afetleri ilk sıralara aldıklarını görüyoruz. Örneğin, pandemi olasılığı düşük bir durumdu ama gerçekleşti. Hayatımızı, ekonomik performansı ne kadar etkilediğini gördük. Dolayısıyla bütün bunların kurumsal yönetimle bağlantısı aslında risk yönetimiyle alakalı.

Hem doğal afetler hem de içinde bulunduğumuz coğrafya ile ilgili riskler söz konusu. Siber saldırılar da giderek artıyor. Tabii tüm bu sorunları şirketlerin tek başına yönetmesi mümkün değil. Şirketlerin faaliyet gösterdikleri alanlara göre risklerini saptaması gerekiyor. İstanbul’da yaşıyoruz ve ülkenin büyük şirketlerinin çok önemli bir kesimi bu coğrafyada. Önümüzdeki 20 yıl içinde büyük bir deprem bekleniyor. “Deprem olduğunda B planımız

nedir? Operasyon merkezimizin yedeklemesi var mı? Afet anında tepe yöneticiler çalışamaz haldeyse kimler devreye girecek?” gibi başlıkları çalışmak gerekiyor. Bu riskler, doğal afet başta olmak üzere hayatımızın parçası. Bu risklerin bilincinde olup bunları nasıl yöneteceğimiz konusunda şirketlerimizin antrenman yapması, ona göre planlar hazırlaması gerekiyor.

“YÖNETİM KURULUNUN ŞÖHRETLER TOPLULUĞU OLMASINA GEREK YOK”

Türkiye’de halka açık şirketlerin yönetim kurullarının yapısına baktığınızda olumlu ve geliştirilmesi gereken yönlerin neler olduğunu düşünüyorsunuz?

Bunun bir yolculuk, bir evrim olduğunu çok sık söylüyorum. 20-25 yıl öncesine göre baktığımız zaman çok daha iyi durumdayız. Şirketlerin yönetim kurullarında hem daha fazla bağımsız üye var hem de liyakat açısından daha iyileşmiş durumda. Yeterli mi? Değil. Bunu daha yukarılara taşımamız lazım. Bizde aile şirketlerinin sermaye yapısı açısından baskın olması, halka açıklık oranlarının henüz arzuladığımız derecede yüksek olmaması gibi nedenlerle, yönetim kurulunun işleyişe katkısı arzulanan seviyede olamayabiliyor. Elbette bunun istisnaları da var.

Şirketlerin dikkat etmesi gereken konu şu: Yönetim kurulunda şöhretler topluluğu değil, şirket ihtiyaçlarına yönelik sektörel ve coğrafi bilgisi olan, deneyiminin yanı sıra şirket karar mekanizmalarına katkı sunacak kişilerin olması lazım. Bu yönü ile baktığımızda iyileştirmeler var, daha da iyi olabilir, sermaye piyasaları geliştikçe daha da iyi olacak. Bugün Avrupa’da, ABD’de halka açık ciddi miktarda şirkette yönetim kurullarının yapısının, işleyişinin, denetiminin daha sofistike olduğunu görüyoruz. Biz de oralara doğru gidiyoruz. Hızı yeterli midir, değil midir, bu biraz da sermaye piyasalarının gelişimi ile alakalı bir konu.

“KÜÇÜK OLSUN BENİM OLSUN, DEMEMEK GEREKİYOR”

Aile şirketi olmak kurumsal yönetim ilkelerini uygulamada avantaj mıdır dezavantaj mıdır sizce? Aile şirketi olmak, bir kurumun kurumsal yönetime geçme sürecini nasıl etkiliyor?

Bence dezavantaj değil, bunu dünyadaki örneklerinde de görüyoruz. Bugün dünyada ciddi marka değerine ulaşmış halka açık olmayan aile şirketleri var. İncelediğinizde yönetim kurullarının sadece o ailelerden ve akrabalarından oluşmadığı görülüyor. Türkiye genç bir cumhuriyet, sermayenin oluşumu, sermaye piyasasının gelişimi ikinci yüzyılda daha fazla olacak. Biz de aile şirketlerini daha fazla halka açık olarak göreceğiz. Türkiye ekonomisi geliştikçe belki küresel sermayenin buraya daha fazla teveccüh ettiğini, şirketlerin o açıdan daha yüksek ve yaygın sermaye yapısına sahip olduğunu, kurumsal yönetim çitasının daha yukarıya doğru çıktığını göreceğiz.

Bence burada niyet ve bu felsefeye yakınlık önemli. Şirketin geleceği açısından “Küçük olsun benim kontrolümde olsun” denilmeyecek bir tercih yapmak gerekiyor. Türkiye’nin en gelişmiş 100 şirketine bakın. Cumhuriyetin başlarında böyle bir yapıımız yoktu, ortasında çok az sayıda şirketimiz vardı. Özellikle 1980’den sonra Türkiye’nin dışı açılma kararını vermesi ile birlikte daha rekabetçi yapılar oluşmaya başladı. Bugün Türkiye’deki bir-

çok büyük grup şirketi, sadece Türkiye’de değil, yurt dışında da rekabet ediyor. Dolayısıyla, ne yapıyorsanız küresel rekabet koşulları içerisinde iyi yapmak zorundasınız. Bu aile şirketi olmak veya halka açık olmakla direkt bağlantılı değil.

“NESİL ÇATIŞMASINI OLAĞAN VE SAĞLIKLI GÖRÜYORUM”

Z kuşağı olarak adlandırılan yeni neslin hem tüketici olarak hem de iş dünyasındaki ağırlığının artması, kurumsal yönetime olan ihtiyacı artıracak mı? Öte yandan aile şirketlerinde de hissedar olarak Z kuşağının temsilciler yer almaya başladı. Yönetim kurullarında farklı kuşakların aynı potada buluşmasını sağlamak için neler yapılmalı?

Nesil çatışmasını önlemek bizim yapabileceğimiz bir şey değil. Biz de işi, bizden önceki nesillerden daha iyi yöneteceğimiz iddiasıyla iş dünyasına girdik. Sonraki nesillerin de daha iyi yönetecekleri iddiasıyla iş dünyasına girmeleri doğal. Burada bir Z kuşağı segmentasyonu yapmak ne kadar sağlıklı bilemiyorum ama sonuçta şirketlerde sürdürülebilirlik, devamlılık önemli. Bunun özellikle aile şirketlerinde ne şekilde yapılacağının baştan doğru tanımlanması önemli. Önümüzde çok ciddi, canlı örnekler var. Maa-lesef Türkiye’de üçüncü nesle geçen şirketlerin sayısı çok az, yüzde 10 bile değil. Şirketlerin sonraki nesillere geçişi doğru planlamaları gerekiyor.

Nesiller çatışmasını son derece olağan ve sağlıklı görüyorum. Çünkü bir şirketi kuran ve geliştiren nesil, önümüzdeki dönemler içerisinde rekabete hazırlanma açısından, muhakkak bir sonraki nesilden akıl almak zorunda. Bu hem profesyonel yöneticiler hem de aile fertleri açısından geçerli. Yö-netim kurulunun da genç nesillere kulak veren, onları dinleyen bir yapıda olması lazım. Burada ana hissedarlara önemli görevler düşüyor.

“ÖNÜMÜZDEKİ DÖNEM, KOTA UYGULAMASINI DAHA FAZLA TARTIŞACAĞIZ”

Türkiye’de yönetim kurullarında kadın sayısının az olmasını nelere bağlı-yorsunuz? Bunu bir sorun olarak görüyor musunuz? Kadın sayısını artır-mak için özel önlemler alınması gerektiğini düşünüyor musunuz?

Kadın sayısı kesinlikle yeterli değil. Kadın istihdamı açısından çok ciddi bir sorununuz olduğu açık. Bu da sürdürülebilir büyüme potansiyeli açısın-dan çok büyük bir handicap oluşturuyor. Baktığımızda, belli sektörlerde kadın-erkek istihdamı oranları çok cazip gelebilir ama daha üst seviyelere geldiğimiz zaman, oranların giderek düştüğünü görüyoruz. Yönetim kurul-larında bu oranın düşük olmasından dolayı, son 10 yıldır bu konuya ciddi bir şekilde odaklanılıyor.

SPK’nın bu konuda tavsiye kararları var. Ancak şirket yönetim kurulları 3 ya da 6 yılda bir değiştiği için bu oranın birdenbire 8’lerden 18’lere çık-masını bekleyemeyiz. Konuyu kadın istihdamı ve üst yönetim açısından ele almak gerekiyor. Bazı ülkeler kota koyarak çözüm buldular. Şirketlerin hedefler koyarak bu soruna eğilmeleri gerekiyor. Yönetim kurulunda daha fazla kadın olması için, kota uygulaması bana hiç garip gelmiyor. Hatta doğru bir başlangıç olabilir. Önümüzdeki dönem bence bunu daha fazla tartışacağız.

“BİR GÜN HALKA AÇILACAKMIŞ GİBİ HAZIRLIKLIL OLMAK LAZIM”

SPK tarafından 2003’ten bu yana yayımlanan kurumsal yönetim tebliğlerinin, halka açık şirketleri kurumsal yönetime sevk etme konusunda etkili olduğunu düşünüyor musunuz?

Aslında teşvik eden bir düzenleme olduğunu düşünüyorum. Özellikle halka açık olan şirketlerde asgari kurumsal yönetim standartları ve kurallar dizini belirlenmiş oldu. Ama ben şunu söylüyorum: Halka açık olun ya da olmayın, bir gün halka açılacakmış gibi hazırlıklı olmak lazım. Çünkü bu kararı verdiğiniz zaman, yarın uygulamanız mümkün değil. Ona göre yönetim kurulu yapınızı, denetim sisteminizi oluşturmanız, riski daha iyi yönetmeniz, raporlama standartlarını geliştirmeniz lazım. Bütün bunları yapmak da bir süreç.

Ancak Türkiye’de halka açık olmayan, yüzde yüz aile şirketleri var ve kısa zamanda halka açılmaya niyetleri yok. Buna karşın kurumsal yönetim standartları oldukça yüksek. Halka açık olmasına rağmen henüz kurumsal yönetim çitasını yukarılara çıkaramayan şirketler var. Dolayısıyla bu, her şirketin kendi içinde değerlendirmesi gereken bir konu. Şirket, “Şu anda ben neredeyim, kurumsal yönetim standardını, şirketimi daha değerli kılabilmek, daha sürdürülebilir kılabilmek için nereye taşıyabilirim, nasıl yapabilirim?” hedefine dönük bir yol planı oluşturmali. Buna göre yöneticilerle çalışmalı, işinin teknolojisine yatırım yapmalı. Tüm bunlara da bugünden başlamalı. Bu evrimin içerisinde şirketin şu anda nerede olduğu, nereye varmak istediği konusu değerlendirilmeli.

“İLK OLARAK ENFLASYONU DÜŞÜRECEK BİR PLANA İHTİYACIMIZ VAR”

Türkiye’de halka açık şirket sayısının az olmasının nedenleri nelerdir? Halka açık şirket sayısının az olması kurumsal yönetim uygulamalarını nasıl etkiliyor?

Bu biraz yumurta-tavuk hikâyesi gibi... Enflasyonun uzun süredir, tutarlı şekilde olması gereken, evrensel seviyeye gelmemiş olmasının ciddi bir katkısı olduğunu düşünüyorum. Araştırmalar, yüksek ve tutarsız enflasyonla sermaye piyasasının gelişmişliğinin çok ciddi bir bağlantısı olduğunu gösteriyor. Bizim öncelikle enflasyonu tek haneli rakamlara indirecek bir plana sahip olmamız gerekiyor. Onu yaptığımız zaman sermaye piyasalarının daha fazla geliştiğini göreceğiz. Sadece sabit getirili enstrümanlar ve banka mevduatları dışında, farklı sermaye piyasası enstrümanlarının da gelişmesini göreceğiz. Gelişen, büyüyen borsalara daha fazla talep olacaktır. Enflasyon konusu bu işin olmazsa olmazı.

“GEÇMİŞTEKİ KRİZLER, RİSKLERİN GÖZ ARDI EDİLDİĞİNİ GÖSTERİYOR”

Pandemi ile birlikte ülkelerin ve şirketlerin artık daha fazla kriz yaşayacağı bir döneme girildiği saptaması var. Kurumsal yönetimin kriz yönetimindeki etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?

Risk yönetimi başlığında bu konu son derece önemli. Öngörülebilir veya öngörülemeyen risklere maruz kaldığımız bir dönem yaşadık. Önümüzdeki dönem, bize endikatör olarak bunların artarak ve çeşitlenerek geleceğini gösteriyor.

Bugün bir beyaz eşya üreticisiyseniz; Çin'de ne olduğu, Avrupa pazarlarının alım gücünün nereye evrileceği, ABD'deki finansal krizin buna etkisinin ne olacağı gibi konuların radarınızda olması gerekiyor. Basit bir beyaz eşya üreticisinin bile, bu kadar büyük bir coğrafya ile ilgili riskleri bilmesi gerekiyor.

Dolayısıyla bu sadece içinde bulunduğumuz ortamı, doğal afetleri değil, bizim işimizi etkileyebilecek olan tüm riskleri doğru analiz etme, o risklerin olasılıklarını doğru saptama -bizim açımızdan bize özgü riskleri doğru saptama- ve tesirinin ne olabileceği konusunda bir hesaplama yapma, ona göre de ayağımızı yorganımıza göre uzatmayı gerektiriyor.

Bu nedenle riskin erken teşhisi konusu büyük önem taşıyor. Geçmişte yaşanan krizlere baktığımızda, birçok yerde bu risklerin bir şekilde göz ardı edildiğini, bazen yönetim kurulunun ajandasında bile olmadığını görüyoruz.

“ÖNÜMÜZDEKİ DÖNEMİN, ÜLKE OLARAK DA KURUMSAL YÖNETİMİMİZİ ARTIRICI ETKİLERİ OLACAK”

TKYD'nin geçtiğimiz 20 yıl içindeki çalışmalarını nasıl değerlendiriyorsunuz? Size göre TKYD'nin en fazla odaklanması gereken alanlar neler olmalı?

Bu konuda tarafsız ve duygusal olmadan cevap vermem zor. Çünkü ben de kuruluşundan itibaren ve iki dönem başkanlık yaparak, bir miktar katkıda bulunmaya çalıştım. Bence TKYD, önemli bir konuyu, doğru zamanda Türkiye'nin gündemine getirdi. Şirketlerin bu konuda daha bilinçlenmesi, daha iyi anlaması, dünyadaki gelişmeleri daha yakından takip etmesi açısından TKYD'nin çok ciddi bir görevi var.

Öte yandan konulan kuralların ya da gönüllülük ilkesine dayanan uygulamaların takibi açısından da TKYD önemli bir görev üstlendi. Kural koyucu kurumlar, akademi dünyası, kısaca tüm aktörlerle yapılan çalışmalar bu süreçte ciddi bir katkı sundu. Tabii kurumsal yönetim yolculuğunda sadece şirketlerimizin notlarının iyileştirilmesi değil, Türkiye olarak kurumsal yönetimimizin iyileştirilmesi açısından kendimize bir not vermemiz gerekiyor.

Önümüzdeki dönem halka açıklık oranının daha fazla artırılması, cinsiyet eşitliği konusunun yönetim kurulunda temsil açısından daha dikkatle ele alınması, yönetim kurullarının seçiminde liyakat, çeşitlilik gibi konuların gözetilmesi ve daha iyi performans gösteriyor olması, risk yönetimi açısından denetim standartlarının doğru ellerde olması gibi konular gündemde olmalı. Önümüzdeki dönemin, ülke olarak da kurumsal yönetimimizi artırıcı bazı etkileri olacak. Ben TKYD'nin bu misyonda da çok önemli bir rol oynamaya devam edeceğini düşünüyorum.

“FİNANS SEKTÖRÜNDE KURUMSAL YÖNETİM, İSMİ KONULMADAN BAŞLAMIŞTI”

Türkiye’nin önde gelen gruplarında özellikle finans alanında yöneticilik yaptınız. Kişisel tarihinize baktığınızda, kurumsal yönetim ilkelerini ilk ne zaman ve hangi şirkette uygulamaya başladınız? Bu dönemde yönetim kurulu size katkı sundu mu?

Yabancı bir bankada yönetici olarak göreve başladığımda raporlama sistemleri, iç içtihatları, kuralları açısından çok şey öğrendim. Çok geçmeden bir yerli bankada görev aldıktan sonra, orada da bu tip uygulamaların yapılmaya başladığını memnuniyetle gördüm. Dediğim gibi; bu aslında bir süreç.

O süreç içerisinde önemli gelişmeler oldu. Dünyada olduğu gibi biz de finans sektöründe büyük krizler, hatta fazla sık kriz yaşadık. Enflasyonla mücadele konusunda başarılı bir karnemizin olmaması, bizi yurt içi ve yurt dışı şoklara karşı daha duyarlı hale getirdi. O krizlerden bir şeyler öğrendik. O dönemde kurumsal yönetim ismini koymamış olsak da daha fazla anlamaya başladık.

Ne zaman ki 2000’lerden sonra kendi finansal krizimizi yaşayıp, IMF programı ile sektörü yeniden yapılandırmaya başladık, o zaman evrensel kuralların uygulanması ve onlara uyum sağlamamızın ne kadar önemli olduğunu gördük. Aktif yöneticiliği bıraktıktan sonra görev aldığım yönetim kurullarında, gerçekten çok ciddi bir katkısı olduğunu gördüm. Bu hem şirketin daha değerli ve sürdürülebilir olması hem de yöneticilere doğru yolu göstermesi açısından önemli.

“BAĞIMSIZDAN KASIT, ŞİRKETTEN BAĞIMSIZ DEĞİL, ŞİRKETİN BİR PARÇASI, KENDİLERİNDEN KATKI BEKLENEN GRUP”

Yönetim kurulundaki bağımsız üyelerin fonksiyonunun ne olması gerektiğini düşünüyorsunuz? Türkiye açısından değerlendirdiğinizde bu konuda hangi aşamadayız?

Bence iyi bir yerdeyiz, daha iyi bir yere doğru da gidiyoruz. Başlarda, bağımsız yönetim kurulu üyesi kavramı ortaya çıktığında, aile şirketlerinde hâkim hissedarlar biraz ürktüler. Bağımsız kelimesi Türkçeye tam tercüme edilince biraz anlam kaybediyor. Bağımsızdan kasıt, şirketten bağımsız değil, şirketin bir parçası. Şirketin menfaatleri, daha değerli olması açısından kendilerinden bir katkı beklenen bir grup.

Dolayısıyla böyle baktığımız zaman biraz daha anlaşılır, biraz daha uyumlu hale geldi. Şirketin ihtiyaçlarına yönelik, doğru seçilmiş kişilerin olması karar mekanizmalarının daha sağlıklı çalışması açısından da önemli bir unsur. Bu açıdan ben iyi bir yere doğru gittiğini görüyorum. Sadece halka açık şirketlerde değil, aile şirketlerinde de önemli roller üstleniyorlar.

“FİNANS SEKTÖRÜNÜN DENETİM VE GÖZETİMİ AÇISINDAN, KAMU OTORİTESİ DAHA HASSAS OLMALI”

Finans sektörü özelinde değerlendirdiğinizde kurumsal yönetim diğer sektörlerle göre öne çıkıyor mu? Bu sektörü diğerlerinden ayıran temel özellik sizce nedir?

Enron bir finans şirketi değildi ama Lehman Brothers bir finans şirketi idi. ABD’de başlayan finansal kriz, daha sonra küresel krize yol açtı. Finans sektörü, sistemik etkilere yol açabilecek bir sektör. Bu nedenle, finans sektörünün denetim ve gözetimi açısından kamu otoritesi daha hassas olmalı. Özellikle, batmayacak kadar büyük diye tabir ettiğimiz finans kuruluşları açısından denetim gözetim standartlarının daha fazla sıkılaştığını görüyoruz. Bundan dolayı finans sektörü daha fazla ses getiriyor. O yüzden de aslında kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması ve kuralların daha rafine edilmesi açısından finans sektörü daha öncü oldu. Bizde de 2000 krizi sonrası Türkiye’de finans sektörünün daha iyi denetlendiğini, risk yönetimi açısından daha yüksek standartların getirildiğini, iç ve dış denetim açısından eskisine göre daha sofistike, daha dünya standardında uygulama setinin getirildiğini görüyoruz.

“Sizin aile şirketi olarak ‘Bu şirket benim, istediğimi yaparım’ demeye hakkınız var mı? Yok! Önce kendi ailenize karşı sorumluluğunuz var, sonra çalışanlarınıza, sonra toplumunuza... Aile şirketi olmayıp, halka açık bir şirket olunca, şirketin bu konuda daha mı duyarlı olması gerekiyor? Öyle bir şey yok. Bu nedenle, aile şirketleri için de halka açık şirketler için de kurumsal yönetim önemli.”

Muharrem Yılmaz

“Bütün güç aynı elde toplandığı takdirde denetlenemeyen, hesap vermeyen yapılar oluşur. Dolayısıyla bugün dernek de olsanız, siyasi parti de olsanız, spor kulübü de olsanız kurumsal yönetime ihtiyacınız var. Tüm kurumların, kendi içinde güçler ayrılığı ilkesini benimsemiş, kurumsal yönetim ilkelerine göre yönetilen kurumlar olması gerekir.”

Mehmet Göçmen

MUHAMMAD YILMAZ

SÜTAŞ Yönetim Kurulu Başkanı

1957 yılında Bursa'nın Karacabey ilçesinde doğdu. Orta öğrenimini 1976'da Galatasaray Lisesi'nde tamamladı. 1980'de Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümü'nden mezun oldu.

Üniversite yıllarından itibaren SÜTAŞ'ta çalışmaya başladı, 1989'da Genel Müdürlüğe atandı. 2005'te SÜTAŞ Grubu şirketlerinde Yönetim Kurulu Başkanı oldu. Bu görevinin yanı sıra Grubun İcra Kurulu Başkanlığını da yürütmektedir.

1999-2002 yılları arasında Türkiye Genç İş İnsanları Derneği Yönetim Kurulu Başkanı (TÜGİAD), 2011-2013 arasında Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu (TÜRKONFED) Başkan Yardımcısı, 2011-2013 arasında Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) Yönetim Kurulu Başkanı, 2013-2014 arasında Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD) Yönetim Kurulu Başkanı olarak görev yaptı.



“BU BENİM ŞİRKETİM, İSTEDİĞİMİ YAPARIM DEME HAKKINIZ YOK!”

- Kurumsal yönetim ilkelerini sadece şirketler için değil, insanlığın geleceği ve gelişimi bakımından da önemli bir aşama olarak görüyorum.
- Adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk değerleri eksikse, sürdürülebilir ekonomik büyüme çıkmaz. Bu değerleri hâkim kılarsanız, bir arada yaşama heyecanınız, mutluluğunuz ve üretkenliğiniz artar.
- Bağımsız üyeler, şirketlerin amaçlarına yönelik bir rehber ve yönlendirme mekanizması olarak önem taşıyor.
- Aile; kurumu değerleriyle etkiliyorsa, kurumsal yönetime geçiş süreci sindire sindire, ayakları yere basarak çok sağlıklı bir şekilde olur.
- Değişen dünyayı temsil eden yeni kuşaklara, şirket içinde söz hakkı ve iktidar vermek gerekiyor.
- Tarıma dayalı sanayinin kurumsal yönetim ilkeleriyle tanışmasını, benimsemesini sağlamalıyız. “Kurumsal yönetimi yaygınlaştırma stratejisi” düşünmeliyiz.

“KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ, İNSANLIĞIN GELECEĞİ VE GELİŞİMİ BAKIMINDAN ÖNEMLİ BİR AŞAMA”

Kurumsal yönetim kavramını nasıl tanımlarsınız? Şirketlerin kurumsal yönetime neden ihtiyacı var?

Kurumsal yönetim ilkeleri üzerinde yükselen kurumsal yönetim, şirketlerde şeffaf bir yapı oluşmasını, paydaşların haklarını güvence altına almayı, pay sahiplerinin çıkarlarını gözetmeyi, varlıklarını ve sermayeyi korumalarını, topluma karşı sorumluluklarını ihmal etmeden faaliyetlerinin devamlılığını sağlamayı hedefleyen bir sistem. Amaç bir kurumun devamlılığını belli kişilerin varlığına bağlı olmaktan çıkarmak ve ilkelere bağlamak.

Şirketlerin uzun vadeli başarısı ve sürdürülebilirliği için, kurumsal yönetim hayati önem taşıyor. Kötü yönetimlerin şirketlere, kurumlara ve toplumlara nasıl zaman ve enerji kaybettirdiğini birçok örnekle gördük. Kurumsal yönetimi içselleştirdikçe, başta küçük ve orta ölçekli işletmeler olmak üzere tüm kurum ve kuruluşlarımızda bir olgunlaşma evresine geçildiğine, rekabet güçlerinin arttığına ve sürdürülebilirlik performanslarında büyük bir gelişme kaydedildiğine tanık olduk, oluyoruz. Etkin kaynak kullanımı, artan şirket performansı, şirket değerine katkı ve sürdürülebilir itibar, kurumsal yönetimin getirdiği en büyük kazançlar.

Şirketlerin sürdürülebilir bir geleceğe sahip olmaları için kurumsal yönetim ilkelerinin omurga olduğunu düşünüyorum. Şirketlere sadece kârlılık değil, sosyal ve çevresel boyutu da düşünerek kararlar vermeyi öğretiyor. Şirket kaynaklarının belli ölçülerde müşteriler, tedarikçiler, üreticiler, iş ortakları, çalışanlar, sivil toplum kuruluşları ve kamu ile paylaşılması anlamına da geliyor. Böyle bir zihniyetle çalışan yapıların uzun vadede değerleri artarken, sağladıkları toplumsal faydayla, toplumsal refahın ve çevrenin sürdürülebilirliğine de katkıları büyüyor.

Kurumsal yönetim ilkeleri aslında evrensel ilkelere geliyor. Bir arada yaşayabilmemiz için yıllar boyu, tarih boyunca oluşturmaya çalıştığımız ortak ilkeler bunlar. Şirketler günümüzde, ekonomik olduğu kadar sosyal olarak da sorumluluk alarak toplumlara katkıda bulunan en büyük organizasyonlar. Bu ilkelerin şirket içerisine sistematik olarak yerleştirilmesi ve daha sonra bunun bir kültüre dönüşmesi çok büyük önem taşıyor. Şirketlerin liderliğinde, bu ilkeler şirketler içerisinde güncellenip, geleceğe ve topluma yayılmaya yönlendirilmeli. Şirketler içerisinde kültür haline getirilmesinin topluma yansımaları göreceğiz.

Bu bakımdan şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerini benimsemeleri için yapılan çalışmalar çok kıymetli ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin (TKYD) misyonu bu bakımdan çok önemli. Ben bu sebeple TKYD'de başkanlık yapmış olmaktan büyük bir onur duyuyorum. Kurumsal yönetim ilkelerini sadece şirketler için değil, insanlığın geleceği ve gelişimi bakımından da önemli bir aşama olarak görüyorum ve topluma yansımaları da çok önemli buluyorum.

“SERT REKABET KOŞULLARINDA YOLU KAYBETMEMEK İÇİN İYİ BİR PUSULA”

Kurumsal yönetimin yalnızca özel sektördeki şirketlerle sınırlı olduğu gibi bir kanaat var. Her kurum için gerekli olduğu görüşüne katıldığınızı düşünüyorum ama ne açıdan katıldığınızı anlatmanızı rica ediyorum. Kurumsal yönetim her kurum için neden gerekli?

Değişim en önemli unsur. Kurumlar varlıklarını sürdürmek için kendilerini bu değişime uydurmak, yeni şartlara uyarlamak zorundalar. Şirketlerin başarılı olma hedefi bence kârla ölçüldüğü için, bu hedefe doğru giden şirketlerde bunu aynı zamanda rekabet diye de tanımlamamız lazım. Değişim aynı zamanda daha da artan ve sofistike hale gelen bir rekabet ortamı demek. Kurumsal yönetim ilkelerinin, şirketlerin sert rekabet koşullarında yolunu kaybetmemesi için iyi bir pusula olduğunu düşünüyorum. Kurumsal yönetim ilkelerini; yatırımcı, girişimci, düzenleyici, denetleyici otoriteler arasında oluşturulmaya çalışılan bir düzen olarak değil, düzgün işleyen bir serbest piyasa ekonomisinin ve hatta çağdaş, demokratik bir toplumsal düzenin de gereği olarak görmeliyiz. Özetle; kurumsal yönetimin yalnızca özel sektör değil her kurum için gerekli olduğu görüşündeyim.

“KÜRESELLEŞME; YATIRIMCILARIN ŞEFFAFLIK VE HESAP VEREBİLİRLİK BEKLENTİLERİNİ ARTIRDI”

Dünyada ve Türkiye’de kurumsal yönetim konusundaki çalışmaları başlatan nedenler ve hızlandıran gelişmeler sizce nelerdir?

Bugün bizim teori ve metot haline getirdiğimiz kurumsal yönetim; kökenini insanlık tarihinden ve köklerinden alıyor. Globalleşme süreci burada metodolojik standardizasyon çalışmasının başlangıç noktası. Çünkü dünyada sermaye, globalleşmeyle beraber daha akıcı hale gelince, bu sermayenin verimli olması ve sermayeyi yönetenlerin de daha verimli ve güven içerisinde yönetmeleri için kurumsal yönetim ile bir disiplin sağlanmaya çalışılıyor. Bunun başlangıç noktası daha çok 80’ler, 90’lar, o dönemde başlayan liberalizasyonun globalizasyona doğru ilerlemesi, özelleştirmeler... Küreselleşme ile yatırımcıların uluslararası kurumlardan ve şirketlerden şeffaflık ve hesap verebilirlik beklentileri doğal olarak artmaya başlıyor. Bir yol haritası çizme kararı verildiğinde, 1999’da OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri’ni yayımlıyor ve bu ilkeler, yatırımcılar için dünya genelinde bir referans oluşturmaya başlıyor.

Gelişmiş ülkeler ve uluslararası finans kuruluşları, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelere veya bu ülkelerde faaliyet gösteren şirketlere yatırım yapmadan, kredi kanallarını açmadan önce, finansal performansın yanı sıra kurumsal yönetim uygulamalarını ve bunların kalitesini de sorgular hale geliyorlar. Bu bir ihtiyaçtan doğuyor. Sermayenin daha verimli değerlendirilmesi ve risklerden korunabilmesi için kurumsal yönetim ilkeleri aslında bir rehber oluyor. OECD’nin de bunu başta 4 ilke olmak üzere ilan etmesi güzel bir başlangıç. Yatırımcıların kararlarını verirken kendilerine güven veren ilkeler bütünü olarak gördükleri kurumsal yönetim ilkeleri, daha sonra şirketlerin sürdürülebilirlikleriyle ilgili bir pusula haline geliyor. Yani o sürdürülebilirlikten etkilenen paydaş, sadece yatırımcı değil. Çalışanlar da, tedarikçiler ve nihayetinde toplum da bu şirketin sürdürülebilirliğini gözetmek zorunda.

“KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE İLİŞKİN FARKINDALIK, UYGULAMANIN BİRAZ DAHA ÖNÜNDE YER ALIYOR”

Türkiye’yi dünyadaki diğer ülkeler ile kıyasladığınızda, kurumsal yönetim konusunda nasıl bir seviyede olduğumuzu, artılarımızın ve eksilerimizin neler olduğunu düşünüyorsunuz?

Aslında Türkiye kurumsal yönetimle ilgili adımları atmakta geç kalmadı. Yani 1999’da OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri’ni açıkladıktan sonra, 2002’de TÜSİAD bu konuyu ele alarak “Kurumsal Yönetimin En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi” başlıklı bir çalışmayı ortaya koydu. Dolayısıyla Türk iş dünyası TÜSİAD üzerinden konuyu anladı, sahiplendi ve içselleştirmeye başladı.

Ardından, 2003 yılında Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Kurumsal Yönetim İlkeleri’ni yayımladı. Bu da önemli mesafe alınmasında bir başka odak noktasıdır. Biri farkındalığı topluma yaydı, ondan etkilenen SPK, düzenlemeleri yapmaya başladı ve Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu da (BDDK) buna ilişkin düzenlemeleri yaptı. Kurumsal yönetim ilkeleri, çok uzun süren Türk Ticaret Kanunu’nun altyapısını ve çalışmalarını etkiledi. Finansal raporlama, bağımsız denetim gibi zorunluluklar getirdi. Şirketlerin yönetim kurullarının; kurumsal yönetim ilkelerine, adillığe, şeffaflığa, hesap verebilirliğe, sorumluluğa ilişkin bir bilinçe gelmelerini yönlendiren yeni kurumsal yönetim anlayışına katkılarda bulundu, yenilikler getirdi.

Bu süreç boyunca da TKYD hep çok önemli bir işlevi gördü. Türkiye’de bu alanda farkındalığın yaratılmasına önemli bir katkı sundu. TÜSİAD’ın içerisinde olgunlaşan ve ele alınan bu konu, önemine binaen, TÜSİAD’ın da desteğiyle, ayrı bir dernek haline geldi. Türkiye’de kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin farkındalık, şu anda uygulamanın biraz daha önünde yer alıyor.

“YÖNETİM KURULLARINDA DAHA FAZLA YOL ALMAMIZ LAZIM, KATILIMCILIK VE ŞEFFAFLIK BİRAZ GERİDEN GELİYOR”

Kurumsal yönetime ilişkin farkındalığın, neden uygulamanın önünde yer aldığını düşünüyorsunuz?

Olgunlaşma meselesi... Kurumların önce kurumsallaşmayı tamamlamaları gerekiyor ki o konuda bile çok eksiğimiz var. Kurumsallaşmanın yol göstericisi olarak da kurumsal yönetim ilkelerinin rehberliğinde yürütülmeye devam etmesi gerekiyor. TKYD’nin İstanbul dışında yaptığı çalışmalarla da farkındalığı yaydığını gururla söyleyebilirim, güzel iş birlikleri yapılıyor. Bu çalışmalar, TÜRKONFED’le, TÜSİAD’la beraber de yapılıyor. Farkındalık geliyor, uygulamalar biraz geriden gelse de o konuda da yol aldığımızı düşünüyorum.

Sonuç olarak SPK’nın düzenlemeleri tavsiye niteliğinde, yaptırımı yok. Türk Ticaret Kanunu ile kurumsallaşmanın, kurumsal yönetim ilkelerine uygun ortamın yaratılmasının, bu ilkelerin hayata geçirilmesini zorlayan kanunların gelmesi ilerlemeye katkı yaptı. Yönetim kurullarında daha fazla yol almamız lazım. Şirketlerin yönetim kurullarında katılımcılığın ve şeffaflığın biraz geriden geldiğini görüyoruz.

“KÜLTÜREL FARKLILIKLARDAN KAYNAKLANAN TEDBİRLERİ ALMALIYIZ”

Kurumsal yönetim konusunda örnek almamız gereken ülke ya da ülkeler var mı?

Kurumsal yönetim; gelişmiş ülkelerde, gelişmenin aynı zamanda bir unsuru. İngiltere, Kanada, Almanya, Japonya gibi ülkelerin düzenlemelerine bakmak, oralarından daha fazla esinlenmek ve örnek almak mümkün olabilir. Tek tip bir kurumsal yönetim anlayışı ile gitmek de zor. Bu ülkelere bakalım ama her ülkenin kendi kültürü, sermaye birikim seviyesi, şirketlerin tarihi, olgunlaşma evreleri göz önünde bulundurularak, her ülkede kurumsal yönetimi geliştirecek stratejilerin farklılaşmasına ihtiyaç var. Kültürel farklılıklardan kaynaklanan bazı tedbirleri almak lazım.

“ŞİRKETLER GELECEĞİ DÜŞÜNMEYE BAŞLAYINCA, REHBERLERİ KURUMSAL YÖNETİM OLUYOR”

Kurumsal yönetim uygulamalarında Türkiye’yi farklılaştıran özelliklerin neler olduğunu düşünüyorsunuz?

Türkiye’de şirketler; misyonlarının ve amaçlarının, toplumsal ve çevresel boyutlarına odaklanabilecek bir aşamaya, sermaye birikim seviyesine gelemeler. Birikim az olunca öncelik, günlük operasyonun ve kârlılığın, mevcut işin geliştirilmesi oluyor. Sermaye birikimi sağlanıp biraz da kurumun sürdürülebilirliği ve geleceği düşünölmeye başlandığında, uzun vadeli stratejiler de yapılıyor. Hem şirketler –ki aslında Türkiye’de birçok kurum daha kurucu nesil seviyesinde– hem de şirketlerin hissedarları yavaş yavaş geleceği düşünmeye başlıyorlar. Geleceği düşünmeye başlayınca, rehber de kurumsal yönetim ilkeleri oluyor. “Bu ilkeleri uygularsak şirketimizin geleceği güvence altında olur” diye düşünöyorlar.

O sermaye birikimine gelmek lazım. Türkiye’de şirketlerin itibarı ile sermayedarın itibarı örtüşüyor, sermayedar her açıdan şirketiyle özdeşleşmiş vaziyette. Sermayedar, işinde başarılı olup itibarını sürdürme amacına yöneldiğinde ve gelecek nesillerin de bu itibarı geliştirerek sürdürmesi aşamasına geldiğinde, kurumsal yönetim ilkeleri doğrudan yol gösterici bir rehber haline geliyor.

“BUNLAR İNSANLIK TARİHİNİN İMBİĞİNDEN GEÇEN DEĞERLER”

Türkiye’nin kamuda ve özel sektörde yaşadığı kurumsal yönetim sorunu ekonomik büyümeyle nasıl etkiliyor?

Adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk eksikse işler sürdürölemez. Sadece özel sektörde değil, kamuda da toplumsal menfaatlerde de sıkıntılar yaratır ve ekonomik büyüme sekteye uğrar. Sürdürölebilir bir ekonomik büyüme çıkmaz. “Kurumsal yönetim 1999’da ortaya çıktı, o zamana kadar şirketler hiç mi gelişmedi, kamu kararları doğru alınmadı?” diye sorabilirsiniz. Bu durumda ben de şunu diyorum: OECD bu ilkeleri 1999’da söyledi diye değil, bunların geçmişine ve tarihine bakın, bunlar insanlık tarihinin imbiğinden geçen değerler. Bu değerleri hâkim kılarırsanız, bir arada yaşama heyecanınız, mutluluğunuz ve üretkenliğiniz artar.

“HER TÜRLÜ RİSKE VE AFETE KARŞI HAZIRLIK YAPARKEN, İLKELİ OLMAYA İHTİYAÇ VAR”

Türkiye’de sıklıkla meydana gelen deprem, sel, orman yangını gibi afetlerin önlenmesi, yönetilmesi, zararın giderilmesi ve yeniden yapılanma aşamalarını kurumsal yönetim bakış açısıyla değerlendirir misiniz? Eksiklikler ve yapılması gerekenler nelerdir?

Toplum menfaatlerine yönelik doğru karar alma sürecinin, sağlam ve ilkeli olması gerekiyor. Bu kimi zaman kanun olur, kimi zaman toplumsal kurallar olur, kimi zaman değerler olur. Bunların hepsi bir arada daha mutlu, daha barış içerisinde yaşamının, daha verimli yönetmenin kurallarıdır. Bunun ancak değerlerden gelen bir anlayışla mümkün olabildiğini görüyorum. Her türlü riske ve afete karşı hazırlık yaparken, ilkeli olmaya ihtiyaç var. Yönetim anlayışında ve kararlarında, kurumsal yönetim ilkelerine bağlı olmanın önemli bir performans sağlayacağını düşünüyorum.

Yaşadığımız felaketlere baktığımız zaman, bazı kararların şeffaflık olmadığı için yanlış verilebildiğini, hesap verilmediği için yanlış verilebildiğini, kötü yapılmış kurallar, kaideler ve bilime uygun inşa edilmemiş yapılar nedeniyle, on binlerce insanımızı kaybettiğimizi görüyoruz. Eğer yönetim anlayışımız daha şeffaf olsaydı veya hesap verebilir bir düzenimiz olsaydı daha az hata yapmaz mıydık? Sorumluluk, adillik bunların hepsi bize yol gösterirdi ve bu yanlışları yapmazdık. O kötü binalara ruhsat vermezdik, insanlara “İçinde oturun” demezdik. Onun için bunlar bizim hem kamusal hem de kurumsal kararları alırken yaptığımız hatalar. Eğer bu ilkelere ve aslında tarihten gelen, bizi bir arada yaşatacak ilkelere uygun davransaydık bu hatalar olmazdı. Ayrıca böyle dönemlerde hesap verebilir ve şeffaf bir süreç izlemek; afet nedeniyle yorgun ve kaygılı olan kamuoyuna güven verirken, kurumların itibarının da korunması açısından önem taşıyor.

“YÖNETİM KURULUNDA DENGELİ BİR YAPI OLMASI GEREKİYOR”

Türkiye’de halka açık şirketlerin yönetim kurullarının yapısına baktığımızda olumlu ve geliştirilmesi gereken yönlerin neler olduğunu düşünüyorsunuz?

Halka açık olsun ya da olmasın, etkin bir yönetim kurulu, şirketlerin sürdürülebilirliği açısından önemli. Her şeyden önce dengeli bir yapı olması gerekiyor. Yani bağımlıların ve bağımsızların dengede olması lazım. Sermayedarın yönetim kurulunda olması önemli bir gerçek ama bağımsız üyelerin de şirkete getirebileceği tecrübe, bilgi birikimi, uzmanlıklar şirketin gelişimine oldukça katkıda bulunur. Aynı zamanda, şirketlerin amaçlarına yönelik bir rehber, bir yönlendirme mekanizması olarak da bağımsız üyeler önem taşıyor.

Dolayısıyla kurumsal yönetim ilkelerinin gözetilmesinde, bilgili, bilinçli bağımsız üyelerin dengeli bir şekilde yönetim kurulunda bulunması önemli. Hem uzmanlıklarıyla çeşitlilik getireceklerini hem de çağdaş bir kurumun ihtiyacı olan ilkeler ve amaca yönelik kararlılık konusunda rehberlik yapabileceklerini düşünüyorum. Yönetim kurulu içerisindeki komitelerde bağımsızların bulunması, bu komitelerin çalışmasına uzmanlıklarıyla getirebilecekleri katkılar bakımından önem taşıyor. Bu yüzden, karar verirken,

şirketin önemli komitelerinde uzmanlıklarıyla katkı sağlayabilecek kişilerin seçilmesi önemli. Stratejik hedeflerin oluşturulmasında, etik değerlerin gözetilmesinde, kurumsal yönetim ilkelerinin geliştirilmesinde, yönetim kurulu-ndaki denge önem taşıyor.

“AİLE, KURUMU DEĞERLERİYLE ETKİLİYORSA, KURUMSAL YÖNETİME GEÇİŞ ÇOK SAĞLIKLI OLUYOR”

Aile şirketi olmak, bir kurumun kurumsal yönetim sürecine geçme sürecini nasıl etkiliyor? Avantajları ve dezavantajları sizce nedir?

Aile şirketlerinin güçlü yönleri de var, zayıf yönleri de. Avantajlı olduğu yerler de var, dezavantajlı olduğu yerler de. Kurumsal yönetim süreci, aslında aile şirketlerinde uzun bir yolculuk. Konuşmamızın içerisinde yer yer “bir olgunlaşma evresi” olduğunu söyledim. Olgunlaşma evresinde, kurumsal yönetim ilkeleri, aile şirketlerinin güçlü yönlerini güçlendiren, zayıf yönlerini telafi eden avantajlar getirebilir. Aile şirketleri uzun vadeli strateji yapacak hale geldikleri zaman, dönemsel kazançların ötesindeki amaçlara da daha iyi yönelebiliyorlar.

Daha önce de bahsettiğim gibi, bu “itibar meselesi”. Ailenin itibarıyla şirketin itibarı birleştiği için, daha hızlı bir şekilde kazancın ötesindeki amaçlara, işin sürdürülebilirliğine, gelecek kuşaklara işin sağlıklı bir şekilde devrine ilişkin kaygıları oluyor. Topluma katkı, kendi itibarlarıyla, sorumluluk yaklaşımıyla artıyor. Aile ve çalışanlar bir arada değerler manzumesi oluşturuyor. Kurumsallaşmayla birlikte kurum kültürü, kurum değerleri oluşmaya başlıyor. Daha sonra uluslararası ve evrensel olan kurumsal yönetim ilkele-riyle birleşmesi için güzel bir aşama olarak görüyorum ben. Daha gerçekçi bir kurumsal yönetime varış gibi görüyorum.

Ailenin değerlerinden başlayıp kurum değerleriyle devam eden sürecin kurumsal yönetim ilkelerine varışını; sağlıklı, ayakları yere basan ve içsel-leştirilerek ilerleyen bir süreç diye görüyorum. Sütaş’ta kendi deneyimim de böyle. Aile; kurumu değerleriyle etkiliyorsa, kurumsal yönetime geçiş süreci, sindire sindire, ayakları yere basarak çok sağlıklı bir şekilde olur. O değerlerin kurum içerisinde kurumsal değerler olarak zenginleşmesi, bun-ların kurumsal yönetim ilkelerine varışı çok sağlıklı bir yapıya dönüşüyor.

“BU BENİM DEMEYECEKSİN, HER ŞEY EMANET”

Sütaş kurumsal yönetim konusunda oldukça ileride olan ama halka açık olmayan bir şirket. Halka açık olmak ya da olmamak kurumsallaşmaya bakışı nasıl etkiliyor?

Benim için şirket şirkettir. Sonuçta kendi ailenizde, içinde yaşadığımız toplumda bütün paydaşlarınız, çalışanlarınız hepsi etkileniyor bu işten. Sizin aile şirketi olarak “Bu şirket benim, istediğimi yaparım” demeye hakkınız var mı? Yok! Önce kendi ailenize karşı sorumluluğunuz var, sonra çalışan-larınıza, sonra toplumunuza... Aile şirketi olmayıp, halka açık bir şirket olunca, şirketin bu konuda daha mı duyarlı olması gerekiyor? Öyle bir şey yok. Bu nedenle, aile şirketleri için de halka açık şirketler için de kurumsal yönetim önemli.

Sütaş aslında güzel bir örnek. Fabrikalar nerede, içinde kim var, kiminle ne iş yapıyoruz, hepsini bilmem mümkün mü? Ailenin buna hâkim olması mümkün mü? Değil. Bu iş, bir arada durup, birlikte çalışıp, birlikte amaca yönelebilecek ekiple, bu ekibi takdir eden paydaş kitlesiyle yapılabilecek bir iş. Paydaş kitlesi takdir etmiyorsa o ekip rahat çalışabilir mi? Çalışamaz. Süt üreticisi takdir etmiyorsa kolayca ilerleyebilir misin? Hayır. Kamu da takdir edecek, herkes takdir edecek. Onun için de “Bu benim” demeyeceksin, her şey emanet.

“DEĞİŞİME AYAK UYDURAMAZSAK, ŞİRKETİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ İLE İLGİLİ PROBLEM YAŞANIR”

Z kuşağı olarak adlandırılan yeni neslin hem tüketici olarak hem de iş dünyasındaki ağırlığının artması, kurumsal yönetime olan ihtiyacı artıracak mı? Öte yandan aile şirketlerinde de hissedar olarak Z kuşağının temsilciler yer almaya başladı. Yönetim kurullarında farklı kuşakların aynı potada buluşmasını sağlamak için neler yapılmalı?

Bu farklılıkları sadece Z kuşağının farklılıkları olarak adlandırmak, Z kuşağına da diğer kuşaklara da haksızlık olur. Kuşaklar arası farklılık her zaman var, her zaman da olacak, çok doğal. Evrimleşme ve gelişme bu farklılıkların ortaya çıkmasıyla olacak. Bu görüş farklılıklarının kapsanabilmesi ve ifade edilebilmesi için kurumsal yönetim iyi bir çerçeve oluşturuyor. Şirketler kurumsal yönetim ilkelerini uygulamaya gayret ediyorsa, bence farklı kuşakların kendilerini, farklı düşüncelerini ifade etmelerine uygun ortam da sağlayacaklardır. Bu bakımdan evrensel ilkelere dayanan, zamandan bağımsız olarak geliştiğini düşündüğümüz kurumsal yönetim ilkeleri, bir rehber olarak kuşaklar arasındaki farklılıkların çatışmaya dönüşmesi konusunu rahatlatacaktır. Çünkü kurumsal yönetim ilkelerinde, insanları bir araya getiren nesiller üstü bir şeyler var. Yeni nesiller farklı görüşlerini ifade etmek için platform bekliyorlar, onu istiyorlar. Onların farklı görüşleri şirket içine daha sert bir şekilde girmek zorunda değil ki. Görüşler ifade edilebilir ve tartışılabilirse, kuşaklar arasında bu iletişim oluşturulabilirse, bence gelişmeye de büyük katkı sağlayabilir.

Yeni fikirlerin anlaşılması, bir an önce işe dönüşmesi, şirket hedeflerine ulaşılmasında katkı sağlayacak hale getirilmesi için ortam önemli. Kurumsal yönetim ilkeleri bu ortamı sağlıyor. Aslında yeni kuşaklara ifade ortamı sağlarken, onlara iktidardan pay vermeye de başlıyorsunuz. Bunun verimli ve gelişime katkıda bulunacak bir şekilde yapılması gerekiyor. Çünkü sadece şirketin içinde bir değişim değil bu, şirketin dışında da aynı değişim oluyor. Yani şirketin müşterisi de Z kuşağı olmaya başlıyor. Eğer içerde bu değişime ayak uyduramazsak, ortamı sağlayamazsak, şirket dışarıdaki değişime ayak uyduramaz ve sürdürülebilirliği ile ilgili problem yaşanır. Bence bu vizyonla bakıldığı zaman, kuşaklar çok daha uzlaşmacı olacaklardır. Örneğin çok hızlı değişimler oldu, e-ticaret pazarda müthiş bir değişim yarattı. Bunu anlayamazsanız, yeni kuşakların çok daha ustaca kullandıkları teknolojileri kavrayamazsanız, iletişim kanallarının farkına varmazsanız, geleceğiniz tehlikeye girer. Onun için, değişen dünyayı temsil eden yeni kuşaklara, şirket içinde söz hakkı ve iktidar vermek gerekiyor.

“YÖNETİMDE KAÇ KADIN KAÇ ERKEK VAR SORUSUNDAN BİLE UTANIYORUM, AYIP GELİYOR BANA”

Türkiye’de yönetim kurullarında kadın sayısının az olmasını nelere bağlıyorsunuz? Bunu bir sorun olarak görüyor musunuz? Kadın sayısını arttırmak için özel önlemler alınması gerektiğini düşünüyor musunuz?

Yönetim kurullarımızda kadın sayısının az olmasını, toplumumuzdaki kadın sorunsalından bağımsız göremeyiz. Çalışma hayatında da kadın sayısı erkeklere göre daha sınırlı. Kadının sosyal hayatta, toplumsal hayatta, ekonomik hayatta alması gereken rolü daha tam olarak alamadığını söylemeliyim. Bu aynı zamanda bir gelişmişlik işaretidir. Bu gelişme ülkemizde biraz yavaş oluyor, keşke daha hızlı olsa. Dolayısıyla yönetim kurullarındaki kadın sayısının az olmasını, toplumun her kesiminde kadının etkinliğinin, varlığının paralelinde görüyorum. Ama bir gelişme olduğunu da ifade etmek isterim. Borsa İstanbul’a kayıtlı şirketlerin 2021 yılında yüzde 16,7 olan kadın oranı 1 puana yakın artarak yüzde 17,5’e çıktı. Bir gelişme olduğunu görmüş oluyoruz. Profesyonel yöneticilerde de kadın oranı artıyor. 2020 yılında yüzde 20’lere çıkmış vaziyette ama bu konuda önümüzde çok yol var.

Bunun bir toplumsal gelişme, çağdaşlaşma ölçütü ve sorun olarak görülmesi gerektiğini düşünüyorum. Çünkü tek kanatla uçulmaz. Kaç tane kadın varmış, kaç tane erkek varmış sorusundan bile utanıyorum, ayıp geliyor bana. Bu işin doğasında nasıl oluyorsa öyle olması lazım. Bunun için de o ortamın, o kültürün oluşması lazım. Bu yönde gelişim, dünyada da Türkiye’de de toplumsal, ekonomik, sosyal yaşamımıza çok yüksek katkılar sağlayacaktır. Onun için bu bir sorun. Bu alanın gelişmesini desteklemek gerekiyor. Yer yer kota koyarak bu konuda ilerlemeye çalışılıyor. Bunu da normal karşılıyorum ama keşke daha doğal haliyle toplumlar gelişme kaydedebilse. Ayrıca kızlarımızın eğitime çok daha ağırlık vermeliyiz, onların kariyerlerinde ilerlemesine elverişli ortam sağlamalıyız. Bu konu sadece şirketlerin başarısı, sürdürülebilirliği için değil, toplumsal gelişimimiz için de değerli.

“SPK TEBLİĞLERİ, HALKA AÇIK OLMAYAN ŞİRKETLERİ DE KURUMSAL YÖNETİME SEVK EDİYOR”

SPK tarafından 2003’ten beri yayımlanan kurumsal yönetim tebliğlerinin halka açık şirketleri kurumsal yönetime sevk etme konusunda etkili olduğunu düşünüyor musunuz?

Bu işin tebliğle olup olmadığı konusunda ölçülebilir bir veri yok elimizde ama genel olarak meseleye farkındalık düzeyinde bakıyorum. Katkısı oldu, oluyor. Şirketlerin yönetim yapısının şeffaf ve hesap verebilir olmasını sağlamak, yatırımcıların haklarını korumak, piyasanın takdirini, güvenini sağlamak, kurumsal yönetim tebliğleriyle desteklenmeye çalışılıyor. Kurumsal yönetim tebliğleri halka açık şirketleri kurumsal yönetime sevk etme noktasında çok önemli bir işlev görüyor. Borsa İstanbul’un Kurumsal Yönetim Endeksi de iyi bir motive edici unsur. Sadece halka açık şirketlerde değil, bütün şirketlerde bu ilkelerin uygulanması fayda sağlıyor. Halka açık olmayan şirkette bile kurumsal yönetime sevk etme konusunda iyi uygulama örneklerini geliştirerek etki yaratıyor. Halka açık şirketler bu konunun öncüleri. Oradaki örnekleri başarmak, ilerletmek konusunda SPK tebliğlerinin rolü önemli, bence diğer şirketlere de yansımış oluyor.

“TEBLİĞLER YAYIMLANMASA DA İYİ ÖRNEKLER GÖRÜRDÜK”

SPK tebliğleri olmasaydı şirketlerde bugünkü seviyede bağımsız üye olur muydu ya da kadın sayısının artması için çaba gösterilir miydi?

Şirketlerimiz bunu yapacak seviyede. Türkiye’de kurumsal yönetimin güzel örnekleri olan şirketlerimiz, bence bu tebliğlerden bağımsız olarak bunları gerçekleştirme olgunluğuna gelmiş şirketler. Bu tebliğler yayımlanmasa da biz bunları iyi örnekler olarak görürdük. Sadece bunların yayımlanmış olması değil, iyi örneklerin olgunluk seviyesine gelmiş olması da Türkiye’de kurumsal yönetimin gelişmesinde destekleyici bir unsurdur.

“HALKA AÇIKLIK ORANININ DÜŞÜK OLMA NEDENİ, ŞİRKETLERİN HAZIR HİSSETMEMESİ”

Türkiye’de halka açık şirket sayısının az olmasının nedenleri nelerdir? Halka açık şirket sayısının az olması kurumsal yönetim uygulamalarını nasıl etkiliyor?

Halka açıklık önemli bir sorumluluk ve kurumsal seviye. Türkiye’de şirketler önlerinde kat etmeleri gereken bir yol olduğunu düşündükleri için sayı hızla artmıyor. Halka açık olmanın kuralı, kaidesi, formülü var, bir yandan da sorumluluğu var. Başka insanların sorumluluğunu alıyorsunuz. Türkiye’de şirketlerin büyük çoğunluğu aile şirketi ve birinci, ikinci jenerasyonun elinde bulunuyor. Bunların halka açılmaları, ortağına hesap verir hale gelmek, bu sorumluluğu hissetmek demek. Şirketlerin kurumsal yapısının, yönetim kurulu yapısının, şirket kültürünün buna hazır olması gerekiyor. Sadece finansal sebeplerle halka açılmak da yanlış. Sermaye piyasasını yıpratabilirsiniz. Uygun bir şirket değilseniz hissedarlarınızı hayal kırıklığına uğratabilirsiniz. Şirketinizin sürdürülebilirliğinin temel gereği olan kurumsal yönetim ilkelerini yeterince benimseyip hayata geçiremiyorsanız, hissedarlarınız da hayal kırıklığına uğrar. O zaman sermaye piyasasına kötü örnek olursunuz. Türkiye’de halka açıklık oranının düşüklüğünü, Türkiye’de şirketlerin henüz bu sorumluluğu almak için kendilerini hazır hissetmedikleri gibi temel bir sebebe dayandırıyorum.

Aynı zamanda sektör piyasasının da buna uygun olması lazım. Bazı sektörler daha rahat ve kolay açılabilirken, bazıları derinleşmeyen bir piyasada manipülasyona uğrama riski nedeniyle çekimser kalabiliyor. Bazıları da ilkesel olarak açılmıyor olabilirler. Bu şirketler olgunlaştıkça, sermaye birikimleri arttıkça, daha geniş paydaş gruplarına karşı sorumlulukları arttıkça ve kendi içlerinde de sermayedarlar genişledikçe, değiştikçe halka açıklık ilerleyecek. Şirketlerimizin, cebimize koyup götürebileceğimiz mallar olmadığının bilincindeyiz. Bu bir emanet bu ve emanetin en güvenilir şekilde emanet edileceği yer de toplumun kendisi. Yani şirketinizi halka açarsanız, emanete en iyi bakacak olan halktır. Halka açılmış olmak demek, daha geniş bir kitlenin sahipliği demek. Şirketin daha amaçlarına yönelik, kısa dönemli menfaatler yerine uzun dönemli stratejilere yönelmesi demek. Halka açıklığın gecikmesinin çeşitli nedenleri olabilir ama eninde sonunda iyi bir şey olduğunu görüyoruz.

“KURUMSAL YÖNETİM ŞİRKETLERE ÜSTÜNLÜK SAĞLIYOR”

Pandemi ile birlikte hem ülkelerin hem şirketlerin daha fazla kriz yaşayacağı varsayımı var. Kurumsal yönetimin kriz yönetimindeki etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?

Önümüzdeki döneme kriz değil de daha çok belirsizlik ortamı diyebiliriz. Pandemi elbette bir krizdi, birçok konuda sistemlerimizi gözden geçirme konusunda büyük bir uyarıydı. Özellikle tedarik zincirinde yaşanan sıkıntılar önemli bir uyarı olarak aklımızda kaldı. Bu süreçte kurumsal yönetim ilkelelerini benimsemiş şirketlerin genel anlamda avantajlı olmaları gerek. Sağlam yapıları onlara krizleri fırsata çevirme imkânı da verebilir. Çünkü kurumsal yönetim şirketlere bir üstünlük sağlıyor. Bu tür belirsizlik dönemlerinde uzun vadeli stratejiler yapabildikleri ve amaçlarına yönelik kafaları net olduğu için avantajlılar. Belirsizliklere ve krizlere hazır olmak için şirketlerimizi güçlü ve amaçlı tutmamız lazım. Buna da kurumsal yönetim ilkeleri gerekli yol göstericiliği yapıyor.

“YAPTIĞIMIZ İŞİ DAHA ÇOK YAPMAMIZ LAZIM”

TKYD’nin geçtiğimiz 20 yıl içerisindeki çalışmalarını nasıl değerlendiriyorsunuz? Size göre en fazla odaklanması gereken alanlar nelerdir?

TKYD, kurulduğu 2003 yılından beri, üyelerinin katkıları ile üstlendiği misyonun gereğini yerine getirme konusunda önemli mesafeler kat etti. Kurumsal yönetim ile ilgili farkındalığın yaratılmasında öncülük yaptı ve başarılı oldu. Kurumsal yönetimin temel ilkeleri, insanlığın ortak aklına ve daha iyi işleyen bir toplumsal düzen kurma yönündeki çabalarına yön veren ilkelereydi. Yasa, yönetmelik ve her türlü düzenlemeler, kurumsal yönetimin altyapısını oluşturmak bakımından büyük önem taşısalar bile kurumsal yönetim aslında bir kültür, bir bilinçtir. Bu bilincin oluşmasına ve yaygınlaştırılmasına TKYD’nin 20 yıldır yürüttüğü çalışmalarla çok önemli katkılar sağladığını düşünüyorum. Bu sürece katkı veren, emek veren herkese minnettarım, onları şükranla anımsıyorum.

2011-2013 yılları arasında yönetim kurulu başkanlığı ile onurlandığım TKYD; özel sektör, sivil toplum kuruluşları, kamu kuruluşları, akademik dünya ve düzenleyici kurum ve kuruluşlar arasında kurduğu ilişkiler ile kurumsal yönetimin yasal altyapısının gelişme süreçlerinde etkin oldu. Geçen 20 yılda, kamuoyu ve iş dünyasında bu konudaki farkındalığın artmasına çok önemli katkılarla bulundu. TKYD’nin bu alanda referans kurum haline geldiğini düşünüyorum. TKYD, kurumsal yönetim ilkelerinin şirketlerimizde, kurumlarımızda içselleştirilmesinin sağlanması için çalışmalarına devam etmelidir. Yani yaptığımız işi daha çok yapmamız lazım. Türkiye’nin önemli bir girişimci bir potansiyeli var. Bu girişimcilerin emeklerinin karşılığını bulması için kurumlarının sağlıklı, sürdürülebilir ve kurumsal yönetim ışığı ile aydınlanması lazım. Bizleri bir araya getiren adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkelerinin hâkim olduğu kurumlarda, bu ilkelerle yönünü bulan çağdaş bir ülkede ve barış içerisinde iyi yönetilen bir dünyada yaşamak arzumuz ve ortak heyecanımızın çalışmamıza ve iş birliklerimize güç kazandıracağına inanıyor, TKYD’ye daha nice 20 yıllar diliyorum.

“BUGÜNE TAKILMADIK, GELECEĞİ İNŞA ETMEYE ÇALIŞTIK”

48 yıldır Süttaş’ta çalışıyorsunuz, sizi tebrik ediyoruz. Süttaş’ta kurumsal yönetim uygulamalarına ne zaman ve hangi uygulamalarla başladığınızı öğrenebilir miyiz? Süttaş’ın kurumsal yönetim sürecini anlatır mısınız?

Öncelikle bir kurumsallaşma aşaması var. Kurucu ailenin, sermayedarın, kurucuların şirketi büyütmek ve yeni insanların katkısını alarak çalışmak için yapmaları gereken ilk iş kurumsallaşma ile ilgili adımları atmak ki başkaları da size katılabilsin. Nasıl çalışacaklarını anlatmanız lazım. İş modeliniz, kurallarınız, prosedürleriniz büyümenin en önemli altyapısı. Bununla beraber kurumsallaşan bu kurumun sürdürülebilmesi için de değerler ve takdir edilecek iş yapış ilkeleri ortaya konulmalı. Süttaş yavaş yavaş gelişirken bu değerler de netleşti. Vizyon, misyon, değerler, iş yapış biçimi adım adım belirlendi. Çok yol gösterici, net bir misyonumuz var. Bunlara ağırlık verdik. Bir yandan sütçülük günlük telaşı çok olan bir iş. Hammaddeniz canlı, bugün alıyorsunuz, yarın satıyorsunuz. Geniş kitlelerin sağlığıyla, beslenmesiyle ilgili sorumluluk altındasınız. Bunun aksamadan, düzenli şekilde sürdürülmesi günlük telaşı çok olan bir iş olsa da, biz hep bu günlük telaşın yanı sıra, kurumun bir misyon kurumu olması, yol gösterici değerlerin net bir biçimde ortaya koyulması konusunda hassas davrandık.

Telaşı çok olmasına rağmen bugüne takılmadık, geleceği inşa etmeye çalıştık. Bunun arkasında sağlam bir misyon ve başkalarının da ardından gelebileceği bir misyon olması gerektiğini biliyorduk. İşimiz misyonumuz, işimiz toplumsal sorumluluğumuz. Bunu paylaştığımız geniş bir ekip oluştukça, bu değerlerin aynı zamanda evrensel değerlerle de buluşacağı yer kurumsal yönetim ilkeleriydi. Şirketimizin; kuruluşundan, toplumumuzdan ve aile kültürümüzden gelen değerlerinin kurumsal yönetim ilkeleriyle zenginleşmesi, bence geleceği için en önemli güvence.

Bu adımları sindire sindire yaptıktan sonra iyi bir yere gelen şirketimiz, gösterdiği bu bilinç nedeniyle takdir edildi ve başındaki yöneticisi, yönetim kurulu başkanı, TKYD Başkanlığıyla onurlandırıldı. Bu bizim için çok kıymetli bir şey. Sadece kişisel olarak değil, Süttaş geliştiği için ben TKYD Başkanlığıyla onurlandırıldım. Dolayısıyla kurumsal yönetim ilkelerinin Süttaş’a katkısı dediğiniz zaman bu bir katkı değil, bu Süttaş’ın geleceği. Bugün Süttaş; bir ayağı Pakistan’da bir ayağı Makedonya’da yatırım yapmaya çalışıyor. Türkiye’nin, sektöründe yurtdışına bakabilen ihracat yapabilen bir şirketi. Oralarda takdir ve kabul gören bir iş modeli var. Tüm bunların ancak kurumsal yönetim ilkelerine bağlı kalarak güvence altına alınabileceğini düşünüyorum.

Kurumsal yönetim ilkelerine uyumumuz, bağımsız derecelendirme kuruluşları tarafından da değerlendiriliyor. Her geçen yıl şeffaflık ve hesap verebilirlik başta olmak üzere birçok ilkede önemli ilerlemeler kaydediyoruz. Yaptığımız çalışmalar ile yönetim derecelendirme notumuzu, her yıl daha da yukarı seviyelere çekerek 2015’ten bugüne, 8 yıldır üst üste TKYD’nin “Halka açık olmayan reel şirket” kategorisinde en yüksek nota sahip şirket ödülünü almak bize çok büyük gurur ve motivasyon veriyor.

“TARIMDA KURUMLAŞMA ÇOK DÜŞÜK, ÖNCE ÖLÇEK MESELESİNİ ÇÖZMELİYİZ”

Özellikle tarım sektöründeki kurumsal yönetim uygulamalarının, uygulamalarının sürdürülebilir tarım ve paydaşlarınız olan çiftçiliğe katkısı konusundaki görüşleriniz nelerdir?

Tarım sektöründe kurumsal yönetim uygulamalarından söz etmek için öncelikle tarımda kurumsallaşmanın eksikliğini konuşmamız gerekiyor. Türkiye’de tarımda kurumsallaşma çok düşük. Çok küçük işletmeler, aile işletmeleri ile tarım yapılıyor. Dolayısıyla kurumsal yönetim ilkelerini aktarabileceğiniz boyutta kurumlar ortada yok. Öncelikle tarım sektörünün kurumsallaşmasını yani ölçek meselesini çözmemiz gerekiyor.

Ölçeklerin büyümesi, kurumsal yapıların oluşmasından sonra, o kurumların sürdürülebilirliği bakımından da kurumsal yönetim ilkelerinden söz edebiliriz. O zaman yine de tarımın içinde eksik olmakla beraber tarımın lokomotif olması gereken sanayi kurumlarının bu kurumsallaşmaya önderlik etmesini önceliklendirebiliriz. Bunlar kurumsallaşma ve kurumsal yönetim ilkelerini içselleştirme yönünde geliştikçe, yakın paydaşları olan tarımsal üreticilerin de bu ilkelerle tanışmasını sağlayacaklardır diye düşünüyorum. Oradaki farkındalığı yaratmanın önderliğini yapabilirler.

Bu bakımdan önceliğimiz tarıma dayalı sanayinin kurumsal yönetim ilkeleriyle tanışmasını, benimsemesini sağlamak olmalı ve onların paydaşları olan tarımsal üreticiler nezdinde bu bilincin oluşmasına önderlik etmeleri şeklinde bir “kurumsal yönetimi yaygınlaştırma stratejisi” düşünebiliriz. Burada ayrıca şöyle bir fırsattan da söz etmek isterim. Lokomotif bir gıda sanayi, tarımı da kendi seviyesine doğru çekebiliyor. Bu nedenle gıda sanayi ile tarımın entegrasyonu, yani sanayinin verimlilik seviyesine ve sanayinin üretkenlik kültürüne, rekabet kültürüne entegre edilmesi, tarımın gelişmesini sağlayan bir yol açabiliyor.

Bir örnek model olarak kendi iş modelimizden söz edebiliriz. “Çiftlikten Sofralara” iş modelimizle yem bitkileri üretiminden süt hayvancılığına, enerji üretiminden organik gübreye, yüzlerce süt ürününün üretilip tüketicilerimizin sofralarına ulaştırılmasına kadar uzanan kapsamlı birer entegrasyon örneği oluşturuyoruz. Entegre tesislerimiz kendi bölgelerinde yarattıkları ekonomik ve sosyal etkilerle, bölgelerinin kalkınmasına önemli katkılarda bulunan başarılı örnekler. Bu etkiyi daha net ortaya koyabilmek için 2012’den bu yana tesislerimizin bulundukları bölgelerde yarattığı etkilerin, bilimsel metotlarla bağımsız uzmanlar tarafından ölçülmesini sağlıyoruz. Örneğin; Aksaray ilinin gayri safi milli hasılasına katkımız yüzde 20’lere ulaşırken, 2021’de kamuoyuna açıkladığımız Bingöl Bölgesel Etki Analizi Raporu verilerine göre Süttaş etkisi ile Bingöl’de kişi başına düşen gelirin 2033 yılına kadar yüzde 40 artması öngörülmüyor.

“SÜT ÜRÜNLERİ SEKTÖRÜNDE YARATTIĞIMIZ DEĞİŞİM, SEKTÖRDE KURUMSALLAŞMAYLA İLGİLİ BİR AŞAMA YARATTI”

Bu örneği, diğer sektörlerin de karşılaştırma yapması ve faydalanması açısından biraz daha ayrıntılı ve aşamalı olarak anlatır mısınız? Süt sektörünün kurumsallaşması için nasıl bir çalışma yaptınız?

Süt ürünleri sektöründe önemli bir değişim yarattık. Bunun kurumsallaşmayla ilgili bir aşama olduğunu söyleyebiliriz. Sütlerin bölgesel ihalelerle satılması, her ilçenin sütünün, o ilçedeki kamu otoritesinin gözetiminde, alıcıların yarıştığı bir ihale ortamında belirlenmesi çok önemli bir değişimdir. Bu durum bizim bölgemizde başladı ve destekledik. Daha sonra bu tür ihaleler yoluyla sütün satılması bir şeffaflık getirdi, güven ortamı sağladı ve süt üretiminin, hayvancılığın artmasına da yardım etti. Sonra bu tür bir örgütlenmenin ülke sathına yayılması konusunda önderlik ettik, talepkâr olduk. Çünkü bütün Türkiye’de yapılırsa, bütün Türkiye’de fiyatlar böyle belirlenirse haksız rekabet ortamı önlenmiş olur.

Bunun ulusal bir kurum tarafından yönetilmesi için de önemli bir entelektüel çaba gösterdik. Türkiye’de Ulusal Süt Konseyi’nin kurulması, amaçları, yapısı gibi bir çalışma yaptık. Süttaş ekibi olarak bunu siyasete ulaştırdık. Bizim yarattığımız bu talep karşılık gördü, yükseldi ve siyasetin Ulusal Süt Konseyi kurulması kararını almasını sağladı. Bu Konseyde, üreticiler, sanayiciler, akademi, kamu hep beraber bir masa etrafında süt işinin paydaşları olarak oturup Türkiye’de süt fiyatlarının belirlenmesi, stratejilerin oluşturulmasında rol almaya gayret ediyor. Kurumsallaşma adına sektörde bunlar önemli aşamalar bence ve bunun gerçekleşmesini destekledik, elimizden geldiği kadar katkıda bulunmaya çalıştık.

“Ülkemizin güçlü bir ekonomiye sahip olması kurumsal yönetimle güçlenmiş şirketlerimizin rekabette öne çıkması ile mümkün olacak. Artık dünyada, sürdürülebilir kurumsal yönetimden bahsediliyor. Rekabetin kuralları yeniden yazılıyor. Başarılı olmak ve ayakta kalabilmek için, işletmelerin stratejik yönetim felsefesini benimsemesi ve kamunun bu yöndeki uygulamaları güçlendirecek ve destekleyecek ortamı oluşturması gerekiyor.”

Hurşit Zorlu

“Bence kurumsal yönetimin en önemli işlevlerinden biri güven ortamını sağlamak. Hissedarın şirkete güvenerek yatırım yapması, kamu açısından bakarsak hukuka güven, sisteme güven gibi konular kurumsal yönetim sayesinde oluyor. Bunlar olmadığı zaman tabii ki ileriye gitmek mümkün olmuyor.”

Ali Pandır

MEHMET GÖÇMEN

Yönetim Danışmanı

1957 yılında Bursa’da doğdu. 1981’de Ortadoğu Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü’nde tamamladığı lisans eğitiminin ardından, Syracuse Üniversitesi Endüstri Mühendisliği ve Yöneylem Araştırması Bölümü’nde lisansüstü eğitimini tamamladı.

Kariyerine 1982’de Çelik Halat ve Tel Sanayi A.Ş.’de başladı, 1996-2003 yılları arasında Lafarge’da sırasıyla, Genel Müdürlük, İş Geliştirme ve Dış İlişkilerden Sorumlu Başkan Yardımcılığı görevlerini üstlendi. 2003-2008 arasında Akçansa Çimento A.Ş. Genel Müdürü oldu. 2008-2011 arasında Sabancı Holding İnsan Kaynakları Grup Başkanlığı görevinde bulundu. Bu süreçte stratejik liderlik, yetenek yönetimi, çeşitlilik ve insan kaynaklarının iş ortağı olarak konumlandırılması süreçlerinde görev aldı.

2011-2014 arasında Sabancı Holding Çimento Grup Başkanlığı görevini sürdürdü, 2014-2017 arasında da Sabancı Holding Enerji Grup Başkanı olarak çalıştı. 2017-Temmuz 2019 arasında Sabancı Holding CEO’su ve Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yaptı. Profesyonel kariyerine yönetim danışmanı olarak devam ediyor.



“DÖNÜŞÜM VE KURUMSAL YÖNETİMİ AYNI POTADA BULUŞTURUP, YENİ BİR TÜRKİYE TASARIMI YAPMALIYIZ”

- Tüm kurumların kendi içinde güçler ayrılığı ilkesini benimsemiş, kurumsal yönetim ilkelerine göre yönetilen kurumlar olması gerekir.
- Kurumsal yönetim ilkelerini 20. yüzyılın kurumlarına göre tasarladık. Günümüze nasıl adapte edebiliriz, konusunda çalışmamız lazım.
- Türkiye biraz hormonlu büyüyor; bu da kurumsal yönetim ilkelerine bağlı olmamamızdan kaynaklanıyor. Birçok şeyi ‘mıs gibi’ yapıyoruz ve Türkiye büyüyormuş gibi görünüyor.
- Z kuşağı tanımına karşıyım, ben onlara “21. yüzyıl insanları” diyorum. Tüketici, yatırımcı ve çalışan olarak tercihleri, bir önceki kuşaktan farklı.
- Bizim kültürümüzde ehtilerin şirket geleceğı üzerinde korkunç etkisi var. Çünkü ehtilerin evde çocukları nasıl yetiştirdiğı önemli. Çocuklar, birbirlerine karşı objektif eğitilmiyorsa, ileride bir aile bütünlüğü çıkma ihtimali yok.

“İŞİNİ İYİ YAPMANIN ADI KURUMSAL YÖNETİM”

Kurumsal yönetim kavramını nasıl tanımlarsınız? Şirketlerin kurumsal yönetime neden ihtiyacı var?

Sorunun ikinci kısmı, bence birinci kısmının cevabını veriyor. Şirketlerin sürdürülebilir olabilmesi, nesilden nesile başarıyla geçebilmesi için işlerini iyi yapmaları gerekir. İyi yapmanın adı bence kurumsal yönetim. İyi yapmaktan kasıt; öngörülebilir olmak, denetlenebilir olmak, verdiği kararlarda adil olabilmek ve tüm paydaşlara karşı sorumlu davranmaktır. Bunu da sürekli yapabildiğiniz takdirde bu bütünün adı kurumsal yönetim oluyor.

Bu anlamda kurumsal yönetim, şirketlerin asırlar boyu gelişerek devam etmelerindeki en önemli etken. Bugün istatistikler, aile şirketlerinin yüzde 4-5'inin ancak dördüncü kuşağı gördüğünü gösteriyor. Büyük çoğunluğu ilk, iki ya da üçüncü kuşakta yok oluyor. O açıdan Türkiye gibi şirketlerin yüzde 97'den fazlasının aile şirket olduğu ülkelerde, kurumsal yönetim ve şirket sürdürülebilirliği çok önemli.

“GÜÇ AYNI ELDE TOPLANDIĞINDA, HESAP VERMEYEN YAPILAR OLUŞUR”

Kurumsal yönetimin, yalnızca özel sektörtekiler değil, her kurum için gerekli olduğu görüşüne katılıyor musunuz?

Tabii, her kurum için gerekli. Çünkü bütün kurumlarda –o kurumun sahibi olsanız da olmasanız da– denge, denetim, kontrol ve fren sistemleri olması gerekir. Bütün bu güç aynı elde toplandığı takdirde denetlenemeyen, hesap vermeyen yapılar oluşur. Dolayısıyla bugün dernek de olsanız, siyasi parti de olsanız, spor kulübü de olsanız kurumsal yönetime ihtiyacınız var. Günümüzde bazı futbol kulüplerinin halka açık olduğunu görüyoruz. Dolayısıyla bunların da Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) mevzuatına göre Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne bağlı olmaları lazım. Hatta üniversiteler, eğitim kurumları da öyle... Tüm kurumların, kendi içinde güçler ayrılığı ilkesini benimsemiş, kurumsal yönetim ilkelerine göre yönetilen kurumlar olması gerekir.

“SKANDALLAR KURUMSAL YÖNETİME İLGİYİ ARTIRDI”

Dünyada ve Türkiye’de kurumsal yönetim konusundaki çalışmaları başlatan nedenler ve hızlandıran gelişmeler nelerdir?

Aslında ana neden, kapitalist dünyada 2. Sanayi Devrimi'nden sonra başlayıp 2. Dünya Savaşı'ndan sonra hızlanan halka arzlarla sermayenin tabana yayılması süreci... Buradaki ana amaç da küçük ortakları ve diğer paydaşları, şirketi yöneten hâkim ortaklar ya da yöneticilerin yapabileceği hatalardan ya da eksikliklerden korumak. Arada yaşanan bazı katastrofik olaylar da var. Amerika’da Enron vakası başta olmak üzere Türkiye’de 2000’li yıllarda yaşanan kriz ortamları, kurumsal yönetim ilkelerinin ne kadar önemli olduğunu ve ne kadar sahip çıkılması gerektiğini gösterdi. Bu olaylar da kurumsal yönetime olan ilgiyi artırdı ve bu alandaki gelişmeleri hızlandırdı.

Özellikle uluslararası bir kurum olarak OECD’nin çok katkısı oldu. Çünkü OECD’nin içinde gelişmiş ekonomiler olduğu kadar, Türkiye gibi, Şili gibi gelişmekte olan ekonomiler de var. Dolayısıyla bu kurumların sürdürülebilirliği kurumsal yönetim ilkelerine ihtiyacı doğurdu, gelişti ve hızlandı.

“TEK KELİME İLE İYİ, İKİ KELİME İLE İYİ DEĞİL!”

Türkiye’yi dünyadaki diğer ülkelerle kıyasladığınızda kurumsal yönetim konusunda nasıl bir seviyede olduğumuzu, artılarımız ve eksilerimizin neler olduğunu düşünüyorsunuz? Örnek almamız gereken ülke ya ülkeler var mı?

Bunu Süleyman Demirel gibi cevaplandırırsam; tek kelimeyle “iyidir” derim, iki kelimeyle “iyi değildir” şeklinde cevaplarım. Bunu zamanında rahmetli Süleyman Beye sormuştum. O zaman İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği Başkanı’ydım. Derneğin bir toplantısında, “Ekonomi ile ilgili iyidir dediniz, ikinci soruda iki kelime olsa iyi değildir dediniz. Bu ne demek?” sorusunu sormuştum. Rahmetli şöyle demişti: “Tam senin bu derneğin gibi!” Ekonomi o gün için iyiydi ama sürdürülebilirlik açısından iyi değildi. Ekonomimiz o dönemde -bugün olduğu gibi- kırılgandı ve bir noktada kırılacağını biliyorduk.

Aslında Türkiye’de kurumsal yönetime son zamanlarda çok ilgi var. Çünkü dünya, birinci ve ikinci sanayi devrimlerinde olduğu gibi büyük bir dönüşüm içinde. Teknolojik dönüşüm, enerji dönüşümü, iklim değişikliğinin yarattığı yeni bir ortam, malzemelerde dönüşüm, kültürel dönüşüm var. Dolayısıyla şirketler aslında 20. yüzyıldan 21. yüzyıla geçmenin sancılarını yaşıyor.

Çünkü Z kuşağı denen ama benim katılmadığım yeni bir kuşak var, bunlar 21. yüzyılın insanları, 20. yüzyılın insanı olan babyboomer’lar var. Dolayısıyla şirketlerin de yeni kuşağa, yeni insan profiline ve kültürüne göre dönüşmesi lazım. Türkiye bu dönüşümün en önemli günlerini yaşıyor. Niye? Rahmetli Turgut Özal döneminde “Anadolu Kaplanları” diye bir sanayi grubu yaratıldı. O zamanlar 30’lu, 40’lı yaşlarında olan Anadolu gençleri, şimdi 60 yaşını geçti ve şirketlerini çocuklarına devrediyorlar. Bugün Anadolu’daki birçok şirkette kuşaktan kuşağa geçiş sancıları yaşanıyor. Bu şirketler, 20. yüzyıla göre dizayn edilmişler ve bu nedenle kurumsal yönetime eskisinden daha çok ihtiyaçları var. Dönüşümü özümsemiş kişiler; eski mantığa sahip şirketlerde hissedar, çalışan ya da müşteri olmak istemiyor. Kimisi, “Bana çevre dostu ürün verirsen seninle çalışırım” diyor; öteki, “Elektriği yenilenebilir kaynaklardan üretirsen sana şu kadar prim veririm” diyor. Bir taraftan sürdürülebilirlik kavramı hızla kabul görüyor.

Burada TKYD’nin yönetimine ve bu konuda kafa yoran -kendimi de içine dâhil ediyorum- herkese 21. yüzyıla göre kurumsal yönetim ilkelerinin tekrar tanımlanma ihtiyacı olduğunu iletmek istiyorum. Çünkü biz bugüne kadar kurumsal yönetim ilkelerini, 20. yüzyılın kurumlarına göre tasarladık. Üzerinden geçilip günümüze nasıl adapte edebiliriz konusunda çalışmamız gerekiyor.

Türkiye için özet olarak söylemem gerekirse, kurumsal yönetim ilkelerine uyum için bir çaba içerisinde mi? “Evet”. Bu çaba yeterli mi? “Hayır”. Bu çaba gerekli mi? “Evet.” Kurumsal yönetimi içselleştirip tüm süreç tanımlarımızın içerisine alıp şirketleri buna göre tam olarak yönetme konusunda daha gideceğimiz çok yol var. O yüzden “İyidir” derim ama daha gidilecek çok yolumuz var.

“HER KONUDA ‘MIŞ GİBİ’ YAPIYORUZ”

Türkiye’nin kamuda ve özel sektörde yaşadığı kurumsal yönetim sorunu, ekonomik büyümeyi nasıl etkiliyor?

Türkiye büyüyor mu? Nereden baktığınıza bağlı. Türkiye, iyi diyebildiğimiz dönemlerde de daha az iyi diyebildiğimiz dönemlerde de hep yüzde 5,5 büyümüştür. Rahmetli Turgut Özal, Bülent Ecevit, Süleyman Demirel, Mesut Yılmaz, hangisine bakarsanız bakın, hepsinin döneminde Türkiye’nin ortalama yüzde 5,5 büyüdüğünü gördük. Ancak Türkiye büyüdüğü zaman, işsizlik de büyüyor, gelir dağılımı bozuluyor, varlık yaratamıyor, şirketlerin borcu artıyor. İnsanlar büyümüş bir ülkenin artan varlığını hissetmiyorlar. Ekonomi büyüdükçe karbon ayak izi de artıyor.

Türkiye, biraz hormonlu büyüyor bu da kurumsal yönetim ilkelerine bağlı olmamamızdan kaynaklanıyor. Birçok şeyi “mış gibi” yapıyoruz maalesef, bazen kurumsal yönetim ilkelerine uyumda da “mış gibi” yapıyoruz ve Türkiye büyüyormuş gibi görünüyor. Çünkü şeffaf, adil hesap veren, hesap alan, tüm paydaşlara karşı sorumlu olan kurumlar ve yönetimler yok. Bunlar olsa büyüme, daha çok değer yaratan büyüme olur. Değer yaratan büyüme derken çevrede değer yaratırız, büyürken karbon ayak izimizi düşürürüz, işsizlik sorununa, gelir dağılımı sorunlarına cevap verebiliriz. İnsanlar da “Gerçekten ülke büyüyor, benim varlığım da büyüyor, ben de iyi ki bu topraklarda yaşıyorum” der. Yüzde 5,5 büyüyormuş gibi olan bir ülkede mi yaşıyorsunuz siz? Ben şahsen yaşamıyorum. Dolayısıyla büyümeye etkisi sonuna kadar var. Kurumsal yönetim ilkelerine uyum tam olmadığı için iktisaden “gerçekten” büyüyüp büyümediğimizi göremiyoruz.

“RİSKLERİ SÖYLEYEN VE TEDBİR ALAN BİR DENETİM, FREN VE KONTROL MEKANİZMASI BİR TÜRLÜ OLUŞMUYOR”

Türkiye’de sıklıkla meydana gelen deprem, sel, orman yangını gibi afetlerin önlenmesi, yönetilmesi ve zararın giderilmesi ile yeniden yapılanma aşamalarını kurumsal yönetim bakış açısı ile değerlendirebilir misiniz? Eksiklikler ve yapılması gerekenler nelerdir?

Bizim riski tespit etme ve yönetme alışkanlığımız yok. Ben yıllardır yapı sektörü içindeyim, şirketlerde, sivil toplum örgütlerinde yöneticilik yaptım. Türkiye’de denetimin tam ve tarafsız olduğu ve bütün paydaşlara sorumlu davranan bir yapı modeli olmadı. Türkiye’de yapı maliyetinin yüzde 50’den fazlası, arsa maliyeti oldu. 100 liraya bir konut alıyorsanız bunun içinde 50 lira arsa var, kalan 50 lirada da malzeme, işçilik, denetim ve kâr var. Böyle bir yapının deprem riskini minimize edecek şekilde yönetilmesi çok zor. Arsa pahalı olduğu için buradan rant elde edilmesi gerekiyor. Orası sulak yermiş, zemin kötümüş vs. bunlar deprem olana kadar hiç kimsenin umurunda olmaz. Bu riskleri söyleyen ve tedbir alan bir denetim, fren ve kontrol mekanizması bir türlü oluşmuyor.

Yangınlarda da benzer bir durum var. Kuraklığın her geçen yıl arttığı coğrafyamızda sanki ilk defa yangın oluyormuş gibi “Niye yine uçağımız yok?” diyoruz. “Helikopterimiz var ama su taşıyamıyor mu?” diyoruz. Sonra da “Bunu teröristler yapmıştır” diyoruz. Belki bunların hepsi de doğrudur ama bir risk algımız ve bir risk yönetimimiz olmadığı için o süreçleri hiçbir zaman doğru düzgün yönetemiyoruz.

Sorunuzun kısa cevabı, bu tür afetlerde yaşanan hasarın fazlalığının nedeni kurumsal yönetim ilkelerine uymamazlık. Artık bu çağda, bizim ekonomik olgunluğumuzda bir ülkede herhangi bir depremde on binlerce can kaybının olması sadece ilkel toplumlarda belki kabul edilebilir. Bir ülkede bu kadar kaybının olması, bu süreçlerin hiçbirini doğru dürüst yönetemediğimiz ve kurumsal yönetim ilkelerinin yakınından bile geçmediğimizin göstergesidir.

“30 YIL ÖNCESİNE GÖRE DAHA GELİŞMİŞİZ AMA GİDECEK ÇOK YOLUMUZ VAR”

Türkiye’de halka açık şirketlerin yönetim kurullarının yapısına baktığınızda olumlu ve geliştirilmesi gereken yönlerin neler olduğunu düşünüyorsunuz?

Öncelikle eskiye göre daha iyi. Ailenin ya da bağımlı ortakların temsilcilerinin, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin beraber olduğu ve en azından SPK ilkelerinin gerektirdiği ana komitelerin olduğu ve buna göre yeni bir kurumsal yönetim iklimi yaratılması bence olumlu. Peki, bunlar yapıldı ama uygulamada yeterli mi, geliştirilmesi gereken yerleri var mı? Yönetim kurulları, tam anlamıyla yönetim kurulu gibi davranabiliyor mu? Denetim, risk yönetimi, kurumsal yönetim komiteleri hakıyla çalışıyor mu? Burada daha gideceğimiz yol var.

Bundan 30 sene önceki yönetim kurullarına baktığımızda, o zamana göre daha gelişmişiz. Ben 1983 yılından beri özel sektörde yöneticiyim, bugüne kadar 57 tane yönetim kurulunda görev aldım. İlk yönetim kurulu görevim 1994’te oldu, çoğu da halka açık şirketlerdi. Üzerinden 40 yıl geçmiş ve bu dönemde sermaye piyasaları, şirket yönetim kurulları, aileler çok gelişti. Özellikle yeni kuşakların genç nesillerin katkıları ile çok gelişti. İş dünyasındaki rekabet, şirketleri geliştirmeye ve değişmeye yönlendirdi ve yapıları bugüne kadar taşıyabildik.

“AİLE ŞİRKETİ OLMAK KÖTÜ BİR ŞEY DEĞİL, MÜHİM OLAN KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE BAĞLI YÖNETMEK”

Aile şirketi olmak, bir kurumun kurumsal yönetime geçme sürecini nasıl etkiliyor? Avantajları ve dezavantajları nedir?

Aile şirketi olmak kötü bir şey değil. Bu konuda şöyle bir algı var: “Şirketi ya profesyoneller yönetecek ya aile yönetecek.” Aile de profesyonelce yönetebilir, mühim olan kurumsal yönetim ilkelerine bağlı yönetmektir. Bugün profesyonellerin yönettiği öyle şirketler var ki öngörülebilirlik yok, denetim mekanizmaları yok, neler duyuyoruz. Dolayısıyla aile şirketleri için kurumsal yönetim bir zorunluluk, çünkü nesilden nesile şirketi geçirebilecekseniz, şirketi yönetilebilir halde tutmanız lazım. Herhangi biri geldiğinde de şirketin yönetilebilir durumda olması mühim. Ancak maalesef bizdeki şirketlerin büyük çoğunluğu, ailenin o günkü yöneticisine göre dizayn ediliyor. Sanki o kişi ölümsüz ve o şirket hep öyle yönetilecek! Yöneticilik yaptığım bir şirkette, bayilerimizin çocukları için kurumsal yönetim kursu açmıştım. Hepsini iyi eğitim almış çocuklar, kursta benden “Biz şirketimizde yönetilecek bir şey bulamıyoruz, anne ve babalarımızı eğitin” dediler. Onları da kursa getirdim önce bana çok kızdılar ancak oldukça iyi sonuçlar aldığımızı gördüler.

Türkiye'deki büyük aile holdinglerinin de büyük kısmı bu sorunu yaşıyor. Hâkim hisseye sahip aile büyükleri, bir sonraki kuşak için ortamı hazırlamıyor. Dolayısıyla bence önce şirketlerin yönetilebilir olması, daha sonra şirketleri büyük transformasyondan geçirip, 21. yüzyıl şirketi haline getirmek lazım. Bir sonraki adım da nesilden nesle geçişe hazırlamak. Dolayısıyla aile şirketleri için kurumsal yönetim bir zorunluluk ama kurumsal yönetim, sadece profesyonel yönetim demek değil. Aile fertleri de yönetebilir ama kurallara uyarak.

“YENİ YÜZYIL İSTER İSTEMEZ TÜRKİYE YÜZYILI OLACAK, KENDİ LİGİMİZDE EN İLERİ ÜLKEYİZ”

Z kuşağı olarak adlandırılan yeni neslin hem tüketici olarak hem de iş dünyasındaki ağırlığının artması, kurumsal yönetime olan ihtiyacı artıracak mı? Öte yandan aile şirketlerinde de hissedar olarak Z kuşağın temsilciler yer almaya başladı. Yönetim kurullarında farklı kuşakların aynı potada buluşmasını sağlamak için neler yapılmalı?

Kişisel olarak Z kuşağı tanımına karşıyım. Ben 21. yüzyıl kültür dönüşümünü özümsemiş insanlar olarak algılıyorum. Kısaca “21. yüzyıl insanları” diyorum. 21. yüzyıl insanların tercihleri, tüketici olarak da yatırımcı olarak da çalışan olarak da bir önceki kuşaktan farklı. Çünkü dünyanın büyük bir dönüşümden geçmesi kültürel dönüşümü de tetikliyor. Kültürel dönüşüm de kendi içerisinde başka türlü bir düşünce tarzı oluşturuyor. Bunun bir kısmını, pandemi döneminde kostümlü prova yaptık. Bu teknolojik dönüşüme kimler uyacak, kimler uymayacak diye bir sayım yaptık aslında. Ben bile mobil bankacılığı öğrendim! Tek başıma yapamam diye düşünüyordum, öğrendim. Sekreter bağımlılığından kendimi kurtardım.

Biz başarılı olmak için çalıştık, 21. yüzyıl insanı mutlu olmak için çalışıyor. Ama şirketler, kişileri mutlu etmek amacıyla değil. Dolayısıyla şirketlerde çok yüksek eleman dönüşüm oranı var, bu da zorlayıcı bir durum. O yüzden de bence bunu kurumsal yönetim bağlamında almamak lazım. Kurumsal yönetim ilkelerinin gözden geçirilmesi gerektiğine inanıyorum. Biz eskiden segmantasyon yapardık, bir segment milyonları kapsardı. Şimdi, müşteri ne bekliorsa onu üreten, kişiler bazında segmantasyon yapılabilecek büyük veri analitiği teknikleri mevcut. Bu da yepyeni iş modelleri getirdi. Örneğin bugün bir lastik tamircisi, sigorta poliçesi kesmede sigorta acentelerinden daha avantajlı hale geldi. Çünkü lastiğin başına ne geldiğini, hatalarından arabanın başına ne geleceğini biliyor.

Teknoloji hem şirket verimliliğini artırdı hem de yeni iş modelleri, yeni rekabet yapıları oluşturdu. Tabii tüm bunlar da bireyler, şirketler, hissedarlar, çalışanlar, müşteriler üzerinde etkili oldu. Şimdi bir de enerji dönüşümü var, elektrifikasyon, yenilenebilir enerji, sürdürülebilirlik, iklim değişikliği gündemde... Bir tekstil şirketinde yönetim kurulu üyesiyim ve dünyanın en büyük giyim firmaları, perakende firmaları, “Kırpık blue jean’lerden iplik üretin ve bana gönderdiğiniz kumaşların yüzde 50’sini böyle üretin, pamuk kullanmayın” diyor. Her alanda benzer bir dönüşüm var. Bütün bunlara bakıldığında kurumsal yönetim muhakkak bir etki yapar ama artık öğlenden sonra neyin olacağını bilmediğimiz bir dünyadayız. Kurumsal yönetim ilkelerini dijital ortama taşıyalım ama orada da başımıza ne geleceğini bilelim.

Dolayısıyla bu dönüşümü çok daha geniş bir perspektif ile ele alıp, kurumsal yönetimi de bu potanın içine katıp yeni bir Türkiye tasarımı yapmalıyız. Çünkü yeni yüzyıl ister istemez Türkiye yüzyılı olacak. Çünkü Türkiye, kendinden daha büyük bir coğrafyaya etki yapabilecek bir noktada ve kendi ligimizde kurumsal yönetim ilkelerine uyum konusunda en ileri ülkeyiz. Böyle bir coğrafyada kurumsal yönetim ilkelerinin yeniden bu çağa göre kaleme alınmasında da bence kilit rol oynayabilecek konumdayız.

“İŞ DÜNYASINDA, KADININ OBJEKTİF DEĞERLENDİRİLDİĞİ ORGANİZASYONEL İKLİMLER YARATILMALI”

Türkiye’de yönetim kurullarında kadın sayısının az olmasını nelere bağlıyorsunuz? Bunu bir sorun olarak görüyor musunuz? Kadın sayısını artırmak için özel önlemler alınması gerektiğini düşünüyor musunuz?

Bu sorunun bir politik, bir de gerçekçi cevabı var. Ben politik cevap vermek istemiyorum. Zorlamayla kadın üye sayısını artırmak çok yapıyor, ben de yaptım ama bu doğru mudur? İki kelimeyle cevap vereceksek doğru değildir. Artması gerekli mi, gerekli ama bunun için çevre koşullarının hazırlanması gerektiğini düşünüyorum. Yönetim kurullarında kadın sayısını yapay olarak artırmak yerine, organizasyonlarda kadınlara fırsat eşitliği verilmesinin önceliklendirilmesi gerekiyor. Bugün esas haksızlık, bizim günlük organizasyonel yapılarımızın içinde oluyor. Çeşitli bahaneler üretilerek kadınlar organizasyonda objektif değerlendirilmiyor. Öyle olunca da huninin üst tarafı iyice daralıyor. Ancak zorlamalarla yönetim kuruluna kadın üye alıyorsunuz.

Oysa yönetim kurulu üye seçimi, objektif kriterler içerisinde, eşitler arasında kadın varsa ona öncelik verilen bir yapı içerisinde olmalı. Çünkü yönetim kurulları ciddi yerlerdir, bazı şirketlerde zorlamayla aile üyeleri, gençler yönetim kuruluna sokuluyor. Yönetim kurulu, bir eğitim yeri değildir. Bence yapılması gereken; iş dünyasında, emek piyasalarında kadının objektif değerlendirildiği organizasyonel iklimleri yaratmak. Bunun doğal sonucu olarak üst kademelerde kadınların daha fazla yer alabildiğini göreceğiz. Batı’da da yönetim kurullarında kadın-erkek sayıları eşit değil. Onlarda bizim kadar zorlama da yok. Ama organizasyon içerisinde bir hata yapılıyorsa bu hukuki açıdan da bir suçtur! Bir insana dini, cinsiyeti, ırkı üzerinden bir ayrımcılık yapıyorsanız bu zaten bir insanlık suçudur.

“PATRONLAR SPK MEVZUATININ FAYDALI OLDUĞUNU GÖRÜYOR”

SPK’nın 2003’ten bu yana yayımladığı Kurumsal Yönetim Tebliğleri’nin halka açık şirketleri kurumsal yönetime sevk etme konusunda etkili olduğunu düşünüyor musunuz?

Etkili mi, evet; yeterli mi, hayır. Birçok insan etkili olduğunun farkında. Hatta son zamanlarda halka açık olmayan şirketlerdeki görevlerim sırasında, “Mehmet Bey, öyle bir yapı kuralım ki sanki burası halka açık bir şirket gibi olsun” söylemini çok duyuyorum. Patronlar şirketi halka açmamış ve açmak da istemiyor ama kurumsal yönetim ilkelerine uygun yapılar kurmak istiyorlar. Halka açık şirkette hangi komiteler varsa, kararlar nasıl veriliyorsa bunları kendi şirketlerinde görmek istiyorlar.

Şu anda, büyük olarak niteleyebileceğimiz 3-4 holdingte bu tür çalışmalar içerisindeyim. Patronlar, SPK mevzuatı ve halka açıklığın aile şirketlerine

katkı yapacağını görüyor. Ben bunu önemli buluyorum. Demek ki 2003'ten beri çıkartılan tebliğler başarılı olmuş, hedefe varmış ama dediğim gibi bunu hayata geçirmede daha dikkatli olmamız gerekir.

“KANLI REKABET ORTAMI VE MİRAS HUKUKU NEDENİYLE HALKA AÇILMADA TEDİRGİNLİK YAŞANIYOR”

Türkiye’de halka açık şirket sayısının az olmasının nedenleri nelerdir? Halka açık şirket sayısının az olması kurumsal yönetim uygulamalarını nasıl etkiliyor?

Bunun birden fazla nedeni var. İlki, şirketlerimiz Türkiye’nin büyüklüğüne göre çok küçük şirketler. Minik minik şirketlerin, kanlı okyanus rekabeti içerisinde oldukları yapılar var. Bir şirket fırsat görüp yeni bir alana yatırım yapıyor, arkasından başkaları da giriyor. Büyüyemeyen yapılarla tuhaf bir rekabet ortamı var. İkinci sebebi, birçok aile şirketi miras hukuku nedeniyle aileyi yönetmekte zorlandığı için bir de halka arzla uğraşmak istemiyor. Bunun yarattığı ilave kompleksiteyi de aile büyükleri engellemeye çalışıyor ve sermayeye ya da finansmana ulaşım yolu olarak halka arz gözüküyor. Çünkü Türkiye’de halka arz genellikle, sermayenin bir kısmını geri kazanma amaçlı görülüyor.

Oysa halka arz, şirketin finansman yapısını güçlendirmek için bir araç olarak da kullanılabilir. Son zamanlarda daha da kötü bir uygulama var, halka arzların bir kısmı yurt dışında yapılmaya başlandı. Şirket sahiplerinin değişik nedenleri olabilir, Türkiye’deki finansmana ulaşımın zorluklarından kaynaklanıyor da olabilir. Türkiye normalleştiği sürece, bu tür sorunların çözümünün daha da hızlanacağını düşünüyorum. Önümüzdeki dönem halka arzlarda hızlanma olabileceği öngörüsündeyim.

“STK’LARIN ETKİSİNİ ARTIRACAK YENİ BİR MODEL KURGULANABİLİR”

TKYD’nin geçtiğimiz 20 yıl içindeki çalışmalarını nasıl değerlendiriyorsunuz? Size göre TKYD’nin en fazla odaklanması gereken alanlar neler olmalı?

Bence TKYD çok yol kat etti. Yıllar önce yola bir avuç insan olarak çıktık ama Derneğimizin Türkiye’ye çok katkısı oldu. Şimdi geniş kitlelere adını duyurabilmiş ve birçok başarılı çalışmayı yapmış bir kurum haline geldi ki bu kıvanç verici. Uzun yıllar benim de hizmet ettiğim bir kurumun hızla bu noktaya gelmesi gurur verici.

Bundan sonra, büyük dönüşümü yönetebilecek hassasiyetleri de gösterir ve 21. yüzyılı yakalayacak çalışmaların içinde olunursa çok daha ileriye gidecektir. Şu anda benim de çoğuna üye olduğum çok sayıda sivil toplum kuruluşu var. Çoğu da özünde birbirleriyle çok iç içe geçmiş çabalar gösteren kurumlar. Acaba buradaki çalışmaları bir araya getirecek, daha yüksek bir fayda sağlayacak işlere imza atan başka bir örgütlenme biçimi de olamaz mı? Hazır dünya büyük bir dönüşüm içerisindeyken bu kurumsal yönetim ilkelerini ve şirketleri de etkilerken acaba biz de bunu sivil toplum örgütlenmesine de yeni bir şekil verebilir miyiz? Bu düşünülebilir.

“RİSKLERİ YÖNETMEK İÇİN ÖNCE KÜLTÜRÜMÜZÜ DEĞİŞTİRMELİYİZ”

**Pandemi ile birlikte ülkelerin ve şirketlerin artık daha fazla kriz yaşayacağı bir döneme girildiği saptaması var. Kurumsal yönetimin kriz yönetimi-
mindeki etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?**

Dünyayı şu anda nasıl tanımlarsınız dersenez, ilk cümle “Öngörü azaldı” olur. Artık öngörülemez bir iş ortamında yaşıyoruz. Bugün Batılı’ya da sor-sanız kendi normaline göre benzer cümleyi kurar, Türkiye’deki birine de sorsanız benzer şeyi söyler. Dolayısıyla şu anda artık zaten normal ne, tartışılır. Daha çok riskin ağır bastığı bir ortamda yaşıyoruz ve uzun süre de böyle yaşayacağız. “Üç yıllık, beş yıllık plan yapayım, ondan sonra kendimi riske alıştırayım” durumu yok.

Biz, “sporunun zeki, çevik ve ahlaklı olduğunu” yazan salonlarda spor yaptık. Şimdi çeviklik şirketlere de geldi. Çevik güzel bir ifade, askerlik ve spor salonunun duvarındaki lafı anımsatıyor. Ancak bunun hakkını vermek için de organizasyonu esnek ve her türlü olumlu ya da olumsuz gelişmeye çabuk tepki verebilecek hale getirmek lazım. Burada tek başına kriz komitesi çare olmaz. O yüzden önce şirketleri gerçekten çevik hareket edebilir, esnek ve küçük hücreli yapılar haline getirmek lazım. Her şeyin çok esnediği, çok küçüldüğü, uzaktan yönetildiği günümüzde şirketleri, her an her riske çabuk reaksiyon verebilecek hale getirmemiz lazım. Riskler artacak ama biz mevcut organizasyonla, mevcut kültürümüzle bu yeni ortamı yönetemeyiz, önce organizasyonumuza ve kültürümüze bakmamız lazım.

Profesyonel yöneticilerin ya da dışarıdan atanmış yönetim kurulu üyelerinin tüm bu hassasiyetleri yönetecek, hem kurumu yönetilebilir hale getirecek hem de aileyi o kurumu yönetebilir hale getirecek altyapıyı hazırlama görevi var. Eğer kuzenler birbirlerine düşman yetiştiriliyorsa ve aile birliği üzerine kurum kurma hevesindeyseniz sonuç hüsrana olabilir. Türkiye’deki kurumların da profesyonel yöneticilerin de gideceği çok yol var. TKYD’nin eğitim programlarında bazen bana rol verirler. “Her CEO bir gün yönetim kurulu üyeliğini tadacaktır” derim. Dolayısıyla yönetim kurulu üyeliğine kendini hazırlaması lazım. Orada hangi görevle ve hangi murada hizmet ettiği konusunda da çok net bir fikre sahip olması gerekir.

“BEN İŞİ MUTFAĞINDA ÖĞRENDİM”

Türkiye’nin önde gelen gruplarında üst düzey yöneticilik yaptınız. Kişisel tarihinizde kurumsal yönetim uygulamalarına ne zaman başladınız? Yönetim kurulu, kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması konusunda size nasıl bir destek sağladı?

Benim kurumsal yönetimle tanışmam, kurumsal yönetim ilkeleri ile tanışmamdan çok önce oldu. Çalışma hayatımda işi önce mutfağında öğrendim sonra da işlerin bilimsel arka planına hâkim oldum. Bu, insan yönetiminde de kurumsal yönetim ilkelerinde de böyle oldu. İlk yönetim kurulu tecrübem, kurumsal yönetim ilkelerinin Türkiye’de yaygın olmadığı, en azından bizler tarafından bilinmediği dönemde olmuştum. O yüzden ilk yönetim kurullarından bu konuda çok fazla destek alamamıştım. Yıllar sonra global şirketlerde çalışmaya başlayınca, önce yurt dışı menşeli, daha sonra SPK’nın Türkiye’de geliştirdiği modellerle beraber kurumsal yönetim ilkeleri ile tanıştık.

“KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE ÇOK ŞEY BORÇLUYUM, İYİ Kİ BÖYLE BİR İŞİN PARÇASIYIM”

Kurumsal yönetim uygulamalarının üst düzey yöneticiliğini yaptığınız şirketlere sağladığı katkıları örneklerle anlatır mısınız?

Aslında çok yararlandım, çünkü çalışma hayatımın kurumsal yönetim ilkeleriyle tanıştıktan sonraki dönemi, ortaklı şirketleri yönettiğim döneme rastladı. Kurumsal yönetim ilkeleri olmasaydı, o şirketleri yönetirken daha çok zorlanırdım. Örneğin La Farge'da çalışırken Türk şirketiyle ortaklığımız vardı ve ben çok uluslu şirketin temsilcisiydim. Türk şirketlerinde kurumsal yönetim ilkelerinin gelişmediği ortamda, biz bu ilkeleri kullanarak rekabet gücümüzü artırdık. Yani Türk müteşebbisin yatırımcı ruhu ile yabancı şirketin kurumsal yapısının doğru karması, bizi sektörde rakiplerimize göre çok daha başarılı hale getirmişti. Sonraki tecrübem, Sabancı Grubu'ndaki ilk işim olan Heidelberg Çimento ile Sabancı'nın çimento şirketinin yönetimi oldu. Bir tarafta kurumsal yönetimi benimsemiş bir Türk grup, bir tarafta Alman kültürüne sahip bir şirket. Hem bana çok şey öğretti hem de ilk bakışta belki birbiri ile çok örtüşmeyen iki kültürden melez bir yapı çıkartarak başarılı bir örnek oluşturduk. Sabancı Holding, bence bu konuda büyük bir fırsattı. Çünkü her ortaklıkta dünyanın o sektörlerdeki en önemli şirketleri ile ve çok kültürlü gruplarla çalıştık.

Türkiye'de de şu anda da görev aldığım yönetim kurullarında -ki çoğu aile şirketi- bütün bu tecrübeleri bugünkü koşullarla harmanlayıp yeni bir değer yaratma çabası içerisindeyim. Neden bir ya da ikinci sanayi devrimini yaşamadım diye üzüldüm ama kariyerimin sonunda dördüncü sanayi devrimini yaşıyorum. Türkiye'ye büyük fayda sağlayacak büyük bir dönüşümün içindeyiz ve bu dönüşüme de katkı sağlayacak fırsatı yakaladım. O yüzden kurumsal yönetim ilkelerine hem çok şey borçluyum hem de onu kullanarak bulunduğum ortamlarda ilave değer yaratmaya çalışan bir insan olarak da “İyi ki böyle bir işin parçasıyım” diye hep düşünmüşümdür.

“PROFESYONEL YÖNETİMİN BİREYSEL GELİŞİMİNDE, KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNİN BÜYÜK YARARI VAR”

Kurumsal yönetim uygulamalarının, profesyonel yöneticilerin iş hayatına katkısı hakkında neler söylersiniz?

Bence faydalanmak istedikten sonra çok fazla katkısı var. Çünkü her zaman ana kavram aile, yönetim kurulu ve icra olmuştur. Biz bu üçlüyü nasıl yöneteceğiz, hangi denge ve kontrol mekanizmaları içinde yöneteceğiz? Bu çok önemli. Ben bu işin hep profesyonel tarafında oldum. Dolayısıyla kurumsal yönetim ilkeleri hem benim gelişime hem de aile, yönetim kurulu, icra ilişkilerinin doğru, şeffaflık ve hesap verebilirlik içerisinde olgunlaşmasında fayda sağladı. O yüzden profesyonel yönetimin bireysel gelişiminde, kurumsal yönetim ilkeleri ile oluşan organizasyonel iklimin çok büyük yararı var.

“HER CEO BİR GÜN YÖNETİM KURULU ÜYELİĞİNİ TADACAKTIR”

Üst düzey yöneticilerin, kurumsal yönetim ilkelerini hayata geçirebilmek için özellikle aile şirketlerinde yönetim kurulu üzerindeki etkisi nedir? Deneyimleriniz ışığında, şu an aktif olarak yöneticilik yapanlara neler önerirsiniz?

Buradaki esas konu, nasıl pozisyon alındığıdır. Çünkü aile şirketi dediğiniz zaman da orada birden çok aile ferdi profili çıkıyor karşınıza. Şirketi yöneten hâkim ortak ki bu genellikle ailenin en büyüğüdür. Aynı ailenin vesayet yoluyla daha sonra hâkim ortak konumuna gelecek bir sonraki kuşağı, yönetime gelmemiş olmasına karşın hissedarlık ya da yöneticilik vasfı devam edecek diğer aile fertleri de var. Aslında aile kendi içinde de yönetilmesi gereken bir kavram. Bizim kültürümüzde eltilerin şirket geleceği üzerinde korkunç etkisi vardır. Çünkü eltilerin evde çocukları nasıl yetiştirdiği önemlidir. Eğer çocuklar, birbirlerine karşı objektif olarak eğitilmiyorsa, ileride bir aile bütünlüğü çıkma ihtimali yok. Dolayısıyla buraya kadar gidecek altyapısal bazı tedbirlerin alınması lazım.

Profesyonel yöneticilerin ya da dışarıdan atanmış yönetim kurulu üyelerinin tüm bu hassasiyetleri yönetecek, hem kurumu yönetilebilir hale getirecek hem de aileyi o kurumu yönetebilir hale getirecek altyapıyı hazırlama görevi var. Eğer kuzenler birbirlerine düşman yetiştiriliyorsa ve aile birliği üzerine kurum kurma hevesindeyseniz sonuç hüsrana olabilir. Türkiye’deki kurumların da profesyonel yöneticilerin de gideceği çok yol var. TKYD’nin eğitim programlarında bazen bana rol verirler. “Her CEO bir gün yönetim kurulu üyeliğini tadacaktır” derim. Dolayısıyla yönetim kurulu üyeliğine kendini hazırlaması lazım. Orada hangi görevle ve hangi murada hizmet ettiği konusunda da çok net bir fikre sahip olması gerekir.

HURŞİT ZORLU

Anadolu Grubu İcra Başkanı

1959 yılında İstanbul'da doğdu. Yüksek öğrenimini İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi'nde tamamladı. Toz Metal ve Türk Hava Yolları'nda çeşitli görevlerde bulunduktan sonra 1984 yılında Anadolu Grubu'na bağlı Efes İçecek Grubu'nda Pazarlama Uzmanı olarak göreve başladı. Efes İçecek Grubu'ndaki kariyeri boyunca sırası ile Pazarlama Şefliği, Proje Geliştirme Müdür Yardımcılığı, Proje Geliştirme Müdürlüğü, İş Geliştirme ve Yatırımcı İlişkileri Direktörlüğü gibi çeşitli görevler üstlendi.

2000-2008 yılları arasında Efes İçecek Grubu Mali İşler ve Yatırımcı İlişkileri Direktörlüğü, 2008-2013 arasında Anadolu Grubu Mali İşler Başkanlığı görevlerini yürüttü. Ocak 2013 tarihinde Anadolu Grubu İcra Başkan Yardımcısı görevine atandı. Şubat 2017'den itibaren Anadolu Grubu İcra Başkanı olarak görevini sürdürüyor.

Anadolu Grubu'nun çeşitli şirketlerinde Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapıyor. "Anadolu'dan Yarınlara" isimli sürdürülebilirlik stratejisi kapsamındaki çalışmalara öncülük ediyor, Grubun Sürdürülebilirlik Komitesine de başkanlık yapıyor. DEİK Yurt Dışı Yatırımlar İş Konseyi Yürütme Kurulu Üyesi olan Hurşit Zorlu, Türkiye Yatırımcı İlişkileri Derneği'nde (TÜYİD) Yüksek İstişare Konseyi Üyesidir. 2015-2017 arasında Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin 8. dönem başkanlığını üstlenmiştir.



“KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİMİZDEN ÖDÜN VERMEYİŞİMİZ, ÇEVİKLİK VE DAYANIKLILIĞIMIZI ARTIRIYOR”

- İyi kurumsal yönetim; güvene dayalı iş ortamını, şeffaflık ve yatırımı, finansal stabiliteyi ve sürdürülebilir büyümeyi desteklemek için sorumluluk anlamına geliyor.
- İşletmelerin stratejik yönetim felsefesini benimsemesi ve kamunun bu yöndeki uygulamaları güçlendirecek ve destekleyecek ortamı oluşturması gerekiyor.
- Aile şirketleri, artan rekabet baskısı ile başa çıkabilmek için, yönetim yapılarını ve iş modellerini uluslararası en iyi uygulamalar ile uyumlu hale getirmeli.
- Sürdürülebilirlik stratejimiz kapsamında kadın yönetici oranımızı 2030’da yüzde 35’e, 2050’ye kadar da yüzde 50’ye çıkarma hedefi koyduk.
- Çeviklik üzerine kurulu bir iş stratejisine sahip, ortak aklı yönetebilen, teknoloji ve insanı eşit derecede göz önünde tutan kurumsal yapılar hızla artmalı.

“KURUMSALLAŞMAYI YARATTIKTAN SONRA KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMINA GEÇMEK GEREKİYOR”

Kurumsal yönetim kavramını nasıl tanımlarsınız? Şirketlerin kurumsal yönetime neden ihtiyacı var?

Kurumsal yönetim; adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk kavramlarının birlikte oluşturduğu bir sistem bütünü ve belki aileden bile başlayarak herkese gerekli bir kavram. Günümüzde özellikle şirketlerin sürdürülebilir başarı sağlaması için bu kavram üzerinde çok yoğun düşünceleri gerekiyor. İyi kurumsal yönetim; güvene dayalı iş ortamını, şeffaflık ve yatırımı, finansal stabiliteyi ve sürdürülebilir büyümeyi desteklemek için sorumluluk anlamına geliyor. Kurumsal yönetim anlayışına sahip olmak, şirketlerin kurumsal varlık ve itibarlarının sürdürülebilirliği açısından büyük önem taşıyor. Kurumsal yönetim standardının yüksek olması, şirketin paydaşlarının güvenini kazanmasına yapacağı katkı yanında, genel olarak şirketlerin tüm faaliyetlerinin gelişimine de katkı sağlıyor.

Kimi zaman kurumsallaşmayla kurumsal yönetim karıştırılabilir. İşin başında kurumsallaşma geliyor. Kurumsallaşma, işin başı diyebileceğimiz, profesyonelleşmeye yönelik bir adım; kurumsal yönetim ise çok daha geniş bir kavram. Kurumsallaşmayı yarattıktan sonra kurumsal yönetim kavramına geçmek, rekabetçi ortamda daha fazla pay çekebilmek, ilgi çekebilmek, başarılı olabilmek için şirketler açısından gerekli bir unsur.

“TÜM ŞİRKETLERİN YÖNETMESİ GEREKEN EN ÖNEMLİ RİSK; SÜRDÜRÜLEBİLİR BAŞARI”

Kurumsal yönetimin, yalnızca özel sektördeki değil, her kurum için gerekli olduğu görüşüne katılıyor musunuz?

Elbette katılıyorum. Bu özellikle aile şirketlerinden başlamalı. Çünkü sadece halka açık şirketler, büyük şirketler, büyük aile şirketleri için değil, KOBİ'ler için dahi kurumsal yönetim ilkelerinin en azından bazılarının başlamak gerekiyor. Son yıllarda tüm dünyada yaşanan gelişmeler kurumsal yönetim kavramının, kurumların rekabetçiliğini devam ettirebilmeleri için ne derece önemli olduğunu bir kez daha kanıtladı. Şirketlerin daha güçlü ve kurumsal yapılara dönüşerek gelecek nesillere aktarımı eskiye göre sürdürülebilir büyüme açısından daha da hayati bir konuma geldi. Tüm şirketlerin ve özellikle aile şirketlerinin önceliği ve yönetmesi gereken en önemli risk, “sürdürülebilir başarı”. Kurumsal yönetim; şirketleri risklere karşı koruyan, beklenmedik gelişmelere karşı esneklik, çeviklik ve dayanıklılık kazandıran mekanizma önerileriyle burada olmazsa olmaz bir kavram olarak devreye giriyor.

“BÜTÜN BÜYÜK ŞİRKETLER, KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ'NE YÖNELİK EYLEM İÇİNDE”

Dünyada ve Türkiye’de kurumsal yönetim konusundaki çalışmaları başlatan nedenler ve hızlandıran gelişmeler nelerdir?

Özellikle 1900’lerin başından itibaren, globalleşme ile rekabet ortamının artması, global rekabetin öne çıkması şirketlerin farklı ve daha itibar yaratan sistemlerle çalışmasını zorunlu kıldı. Bu itibarı sağlayabilmek, ürün-

lerinize ilgiyi çekebilmek, kurumsal imajınızı yükseltebilmek için kullanılan bir unsur olarak kurumsallaşma ve kurumsal yönetim unsuru ortaya çıktı. Böylece şirketler dünya piyasalarında da kendilerini duyurabilmek için “Biz bu şirketi şu prensipler ile yönetiyoruz, adiliz, şeffafız, hukuk ve adalet duygusuna sahibiz, sorumluluk sahibiyiz” demeye başladılar. Böylece tüketici ve tedarikçi için de bu kavramlar önemli hale geldi ve gitgide hızlandı. Bu kavramlar Türkiye’ye bir miktar geç geldi ama 1980’lerden sonra işte Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Mevzuatı’nın hazırlanması, Kurumsal Yönetim Tebliği’nin açıklanması süreci hızlandı. Bugün bütün büyük şirketlerin, kurumsallaşma ve kurumsal yönetim ilkelerini benimsemeye yönelik bir eylem içinde olduklarını görüyoruz.

“1990’LARDAN BU YANA ÖNEMLİ BİR YOL KAT EDİLDİ”

Türkiye’yi dünyadaki diğer ülkelerle kıyasladığınızda kurumsal yönetim konusunda nasıl bir seviyede olduğumuzu, artılarımız ve eksilerimizin neler olduğunu düşünüyorsunuz? Örnek almamız gereken ülke ya da ülkeler var mı?

Uluslararası finans kuruluşları tarafından hazırlanan kurumsal yönetim endekslerine baktığımızda ABD’nin ve Avrupa ülkelerinin bu konuda liderliğini görebiliyoruz. Ülke olarak, bu konuda almamız gereken önemli bir yol var fakat 1990’lardan bu yana yapılan çalışmalarla da önemli bir yol kat edildiğini düşünüyorum. Ülkemizin önde gelen kuruluşları bu alanda örnek teşkil edebilecek çok değerli çalışmalar yapıyorlar. Bizim de Anadolu Grubu’nda bu konuda çok önemli çalışmalarımız mevcut. Bu uygulamaların yaygınlaştırılması çok önemli.

“ARTIK DÜNYADA, SÜRDÜRÜLEBİLİR KURUMSAL YÖNETİMDEN BAHSEDİLİYOR”

Türkiye’nin kamuda ve özel sektörde yaşadığı kurumsal yönetim sorunu ekonomik büyümeyi nasıl etkiliyor?

Sürekli değişimin hâkim olduğu mevcut ortamda, şirketlerin başarılı kararlar alma kapasitesi ve küresel piyasada rekabetçi olabilmeleri kurumsal yönetime dayanıyor. Ülkemizin güçlü bir ekonomiye sahip olması da kurumsal yönetimle güçlenmiş şirketlerimizin rekabette öne çıkması ile mümkün olacak. Artık dünyada, sürdürülebilir kurumsal yönetimden bahsediliyor. Rekabetin kuralları yeniden yazılıyor. Başarılı olmak ve ayakta kalabilmek için, işletmelerin stratejik yönetim felsefesini benimsemesi ve kamunun bu yöndeki uygulamaları güçlendirecek ve destekleyecek ortamı oluşturması gerekiyor.

“AFETLER, TOPLUMUN TÜM PAYDAŞLARI TARAFINDAN ELE ALINMALI”

Türkiye’de sıklıkla meydana gelen deprem, sel, orman yangını gibi afetlerin önlenmesi, yönetilmesi ve zararın giderilmesi ile yeniden yapılanma aşamalarını kurumsal yönetim bakış açısı ile değerlendirebilir misiniz? Eksiklikler ve yapılması gerekenler nelerdir?

Dünyanın pek çok yerinde olduğu gibi, ülkemizde de doğal afetlerin sayısı son yıllarda arttı. Acı kayıplar yaşandı. İklim değişikliği nedeniyle bu tarz olayların daha sık yaşanması, üzerinde durulan bir ihtimal. Dolayısıyla bu konunun, toplumun tüm paydaşları tarafından ele alınması ve hızlı aksiyon

alınması gerekiyor. Burada hem kuruluşların “kurumsal vatandaşlık” rolü hem de kurumların ve tüm toplum paydaşlarının devlet tarafından iyi bir koordinasyon ile yönetilmesi kritik önem arz ediyor. Bu yüzden kamu kurumlarının, özel sektörün ve sivil toplum kuruluşlarının bir araya gelerek, kurumsal yönetim bakış açısı ile konuları ele alarak, ihtiyaç duyulan altyapı ve organizasyonları kurması, mevcut olanları ihtiyaçlar doğrultusunda geliştirilmesi ve aksiyona geçirmesi gerekiyor.

Kurumsal yönetimin ülkede özellikle kamuda gelişmiş olması, hem tedbirleri artırmak hem de bu tür doğal afetlerden sonraki aksiyonların alınmasında, kimin neyi, nasıl, ne zaman yapacağını, sorumluluk alanlarının belirlenmesini sağlayacaktır. Böylece ülkenin genel ekonomisi de afetlerden daha az etkilenecektir.

“İDEAL YÖNETİM KURULU, ŞİRKET YÖNETİMİNDEN BAĞIMSIZ VE YETKİN OLMALI”

Türkiye’de halka açık şirketlerin yönetim kurullarının yapısına baktığınızda, olumlu ve geliştirilmesi gereken yönlerin neler olduğunu düşünüyorsunuz?

Yönetim kurulu, şirketlerde pay sahipleri ile yöneticiler arasındaki bağı oluşturan en önemli unsur. Aldığı stratejik kararlarla şirketin risk, büyüme ve getiri dengesini en uygun düzeyde tutmak, akılcı ve tedbirli risk yönetimi anlayışıyla, şirketin öncelikle uzun vadeli çıkarlarını gözeterek, şirketi idare ve temsil etmek gibi rolleri var. Bu kritik roller sebebiyle işletme pay sahiplerinin yönetim kurulu seçimi, şirketin başarısını büyük oranda etkileyen bir faktör. Her disiplinden kişileri içermesi gerekiyor.

İdeal yönetim kurulu ilk olarak, hissedarların uzun dönemli ihtiyaçlarını yansıtmalı, şirket yönetiminden bağımsız ve yetkin olmalı. Yönetim kurulunun, şirketin stratejisinin belirlenmesinden üst yönetimin işe alınmasına, kurum içi motivasyonun sağlanmasından sürekli öğrenme ve gelişim ortamının geliştirilmesine kadar birçok noktada yönlendirme sorumluluğu bulunuyor. Bu yüzden üye seçimi de çok önemli. Her yönetim kurulunun, dışarıdan bakış açısına, şirketin işleriyle alakalı tecrübe ve bilgiye sahip, yönetime artı değer sağlayacak doğru kişilerin dengeli bir karışımına ihtiyacı var.

“AİLE ANAYASASI, NESİLLER BOYU DEVAMLILIK İÇİN ÖNEMLİ BİR ADIM”

Aile şirketi olmak, bir kurumun kurumsal yönetime geçme sürecini nasıl etkiliyor? Avantajları ve dezavantajları nedir?

Aile şirketleri söz konusu olduğunda “sürdürülebilir başarı” birincil öncelik ve yönetilmesi gereken en önemli risk olarak farklı bir anlam kazanıyor. Aile şirketleri, kuruluş yıllarında kendilerine özgü avantajlarına bağlı olarak hızlı bir performans artışı gösterebilirler de şirketler büyüdükçe karmaşıklaşan ilişkiler çerçevesinde, performansın devamlılığını sağlayabilmek, belli düzenlemeler geliştirme gereği doğuruyor. Aile anayasası, bir aile şirketinin nesiller boyu devamlılığı ve sürdürülebilir başarısı için önemli adımlardan biri.

Böyle bir anayasa, şirketin işleyişinin ve ailelerin misyonunun gelecek nesle düzgün bir şekilde aktarılabilmesi ve belirli kurallar ile birlikte emanet edilmesi amacıyla hazırlanıyor. Önümüzdeki yıllarda hem ulusal hem de uluslararası pazarlarda rekabet baskısı daha da artacak. Tüm şirketler gibi aile şirketleri de yönetim yapısını ve iş modellerini bu rekabet ortamı ile başa çıkabilmek için uluslararası en iyi uygulamalar ile uyumlu hale getirmeli. Aile şirketlerinde özellikle ikinci nesle geçerken kurumsal yönetim ilkeleri ile yoğurulmak önemli. Çünkü üçüncü nesle geçildiği zaman bunun ne kadar önemli olduğunun farkına varılıyor ama aile çok geç kalmış olabiliyor.

“KUŞAKLAR ARASI GEÇİŞLERDE, ŞİRKETLER DARBE YİYEBİLİYOR”

Z kuşağı olarak adlandırılan yeni neslin hem tüketici olarak hem de iş dünyasındaki ağırlığının artması, kurumsal yönetime olan ihtiyacı artıracak mı? Öte yandan aile şirketlerinde de hissedar olarak Z kuşağından temsilciler yer almaya başladı. Yönetim kurullarında farklı kuşakların aynı potada buluşmasını sağlamak için neler yapılmalı?

50-60 yıllık şirketlerde üçüncü nesil, yani gençler artık devreye giriyor. Bunlar belki yönetim kurullarında oluyorlar, hissedar oluyorlar. Eğer şirkette kurumsal yönetim ilkeleri benimsenmemişse bazı sancılı geçiş dönemleri yaşanıyor. Aile şirketlerinin kurumsallaşmaya giderken yapması gereken işlerden biri, az önce dediğim gibi aile anayasasını oluşturmak. Aile anayasası, bazı kurumsal yönetim kavramlarını da içeren bir kavram. Sonuçta herkes sorumluluğunu, haklarını, şirketi kimin nasıl yöneteceğini, denetimin nasıl yapılacağını biliyorsa, çok büyük problemler doğmadan şirketin sürdürülebilirliği ön plana çıkıyor.

Günümüzde kuşaklar arası geçişlerde şirketler bazen darbe yiyebiliyor. Bu açıdan da kurumsal yönetim kavramı bir kere daha ön plana çıkıyor. Yumuşak geçişleri yapabilmenin yolu, anayasanın yapılması ve uygulanması. En başta ise profesyonelleşme yani profesyonellere güven duyma ilkesinin de yer edinmesi lazım. Her işi aile olarak, paydaş olarak, sermayedar olarak kontrol edebilmek büyük şirketlerde gittikçe güçleşiyor. Gerekli denetim mekanizmalarını kurarak, görevleri profesyonellere devretmek daha doğru diye düşünüyorum. Her aile şirketinin iş modeli, aile içi duygusal faktörlerden de etkilenen kendine has dinamikleri farklı olduğundan, izlenecek kurumsal dönüşüm planı firmaya özgü olabilir. İşletmeler kurumsallaşma sürecinde kendi kurum kültürüne uygun ve daha önce benzer dönüşüm süreçlerini başarı ile tamamlamış uzmanlarla çalışmalı.

“KADIN YÖNETİCİ ORANIMIZI 2050'YE KADAR YÜZDE 50'YE ÇIKARMA HEDEFİ KOYDUK”

Türkiye’de yönetim kurullarında kadın sayısının az olmasını nelere bağlıyorsunuz? Bunu bir sorun olarak görüyor musunuz? Kadın sayısını artırmak için özel önlemler alınması gerektiğini düşünüyor musunuz?

Türkiye’de uzun yıllardır kadın çalışan ve kadın yönetici sayısını artırmak için önemli çalışmalar yapılıyor. Fakat özellikle yönetim kurullarında kadın sayısında ülke olarak oldukça gerideyiz. Karar mekanizmalarında kadın-erkek dengesinin sağlanmasının değerli getirileri olacağına yürekten inanıyorum, fakat yönetim kurulu üyeliği önemli tecrübe gerektiren bir görev.

Bu noktada en gerçekçi yaklaşımın şirketlerin yetkin ve tecrübeli kadın yönetici yetiştirmeye odaklanması olduğunu düşünüyorum. Bu bir anda olabilecek bir değişim değil ama ciddi hedefler koyarak ve hızlı aksiyon planlarıyla önemli gelişmeler kat edilebilir. Biz Anadolu Grubu'nda geçen yıl kamuoyuna açıkladığımız "Anadolu'dan Yarınlara" sürdürülebilirlik stratejimiz kapsamında kadın yönetici oranımızı 2030 yılında yüzde 35'e, 2050'ye kadar da yüzde 50'ye çıkarma hedefi koyduk. Buna benzer çalışmaların önemli sonuçlar vereceğine inanıyorum.

"KURUMSAL YÖNETİM TEBLİĞLERİ ÖNEMLİ BİR YOL GÖSTERİCİ, ŞİRKETLER İÇLERİNE SİNDİREREK UYGULAMALI"

SPK tarafından 2003'ten bu yana yayımlanan Kurumsal Yönetim Tebliği'nin halka açık şirketleri kurumsal yönetime sevk etme konusunda etkili olduğunu düşünüyor musunuz?

Kurumsal Yönetim Tebliği başta olmak üzere SPK'nın halka açık şirketler için yayımladığı tebliğlerin dikkatle incelenmesi gerekiyor. Halka açık şirketlerin 1. Pay Sahipleri, 2. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık, 3. Menfaat Sahipleri ve 4. Yönetim Kurulu olmak üzere dört ana başlık altında çok detaylı maddeler halinde hazırladığı Kurumsal Yönetim Tebliği hiç şüphesiz, şirketler için çok önemli bir yol gösterici durumunda.

Şirketlerin sürdürülebilirliği açısından kritik öneme sahip kurumsal yönetim konusunun, halka açık küçük/büyük bütün şirketleri yakından ilgilendirdiğini düşünüyorum. Şirketlerin bu tebliğleri içlerine sindirerek uymaları lazım. Örneğin; sırf bağımsız üye koymak için eşi dostu tanıdığı bağımsız üye yapmamak gerekiyor. Yönetim kurulunda her disiplinden bağımsız üye ve profesyonellerin olması, aile üyelerinin sınırlı sayıda olması önem taşıyor. Aile üyeleri veya sermayedarlar, genel kurulda yönetim kurulunu atama yetkisine sahip, bu nedenle günlük yönetimi profesyonellere bırakmak daha doğru. SPK'nın Kurumsal Yönetim İlkeleri, bu işin kıvılcımını yakmak açısından çok önemli.

"BELİRLİ DİSİPLİNLERE UYMA GEREĞİ, HALKA AÇILMAK İSTEYEN ŞİRKETLERİ KORKUTUYOR OLABİLİR"

Türkiye'de halka açık şirket sayısının az olmasının nedenleri nelerdir? Halka açık şirket sayısının az olması kurumsal yönetim uygulamalarını nasıl etkiliyor?

Şirketler kurumsallaşma, kredibilite, bilinirliğin artması, tanıtım ve sermaye elde etme imkanı gibi sebeplerle halka arz yolunu seçebilir. Kurumsal yönetimle ilgili düzenlemelerin dayandığı dört temel ilkenin getirdiği sorumluluklar ve bunun şirketlere getirdiği disiplinin çok önemli olduğunu düşünüyorum. Halka açık olduğunuz zaman belirli kurallara, belirli disipline uymanız gerekiyor. Bu belki bazı şirketlerin biraz gözünü korkutuyor olabilir. Halihazırda resmi kurumların halka arzı teşvik ve borsa yatırımcı sayısının artırılması için yaptığı çalışmalar neticesinde her geçen gün halka açık şirket sayısı artıyor ve borsada yatırım yapan yatırımcı sayısı da buna paralel olarak artıyor.

“PANDEMİDEN ÇIKARILAN DERSLERLE, TÜM ŞİRKETLERİN KURUMSALLAŞMAYA YATIRIM YAPMASI GEREKİYOR”

Pandemi ile birlikte ülkelerin ve şirketlerin artık daha fazla kriz yaşayacağı bir döneme girildiği saptaması var. Kurumsal yönetimin kriz yönetimi-ndeki etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?

Pandemi öncesinde, kurumsal yapısında riskin erken saptanmasına ve yönetimine yönelik mekanizmaları kurmamış şirketler, bu süreçten büyük bir ders aldı. Türkiye’de sürdürülebilir kurumsal yönetim anlayışının da özellikle pandemi ile birlikte oturduğunu söyleyebiliriz. Pandemi boyunca; kurumsal altyapısını oturtmuş şirketler, hem kriz yönetimi anlamında sürecin getirdiği krizsel süreçlere daha hızlı cevap verip adapte olabildiler hem de genele baktığımızda finansal ya da operasyonel anlamda daha az zarar gördüler. Bu dönemden çıkarılan derslerle; tüm şirketlerin kurumsallaşmaya yatırım yapması gerekiyor. Çeviklik üzerine kurulu bir iş stratejisine sahip, ortak akıllı yönetebilen, kaynaklarını doğru planlayabilen, teknoloji ve insanı eşit derecede göz önünde tutan kurumsal yapılar hızla artmalı.

“YENİLİKLERE HIZLI ADAPTASYON VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK, ÖNÜMÜZDEKİ DÖNEMDE TKYD’NİN DE ODAĞINDA OLACAKTIR”

TKYD’nin geçtiğimiz 20 yıl içindeki çalışmalarını nasıl değerlendiriyorsunuz? Size göre TKYD’nin en fazla odaklanması gereken alanlar neler olmalı?

TKYD, kurumsal yönetim konusunda şirketlerimiz için bir pusula görevi görüyor. Fırsatları göstererek Türk iş dünyasını geleceğe hazırlama yolundaki özverili çalışmalarını çok önemli buluyorum. Kurumsal yönetim tebliğlerinin çıkması döneminde önemli katkısı oldu. Tebliğlerin nasıl yorumlanacağı, nasıl ele alınacağı, şirketlerde nasıl uygulanacağı soru işaretiydi. Büyük şirketler, halka açık şirketler birbirine sorarken, TKYD yaptığı zirvelerle, eğitimlerle sürece önemli bir katkı sundu, birleştirici bir unsur oldu.

O mevzuatlar artık yerleşti, herkes özüksedi, şirketlerin DNA’larına geçti ama bunun sonu yok. TKYD, büyük ve halka açık şirketlerden sonra, halka açık olmayanlara, aile şirketlerine kurumsal yönetimin önemini eğitimlerle anlattı, makrodan mikro ölçeğe kadar indirdi.

Son yılların en önemli gündem maddesi haline gelen sürdürülebilirlik, aslında pek çok alanda, ilerlemenin ve mevcudiyetin korunmasının anahtarı. İçinde bulunduğumuz dönem, dengelerin değiştiği bir dönem. Her şey gibi kurumsal yönetim kavramı da değişiyor ve gelişiyor. Şirketler artık sürdürülebilir kurumsal yönetimle daha yakından ilgileniyor. Yeniliklere hızlı adaptasyon ve sürdürülebilirlik konularının önümüzdeki dönemlerde TKYD’nin de odağında olacağını düşünüyorum.

“YÖNETİM KURULLARIMIZDAKİ YAPI, BİZE SADELİK VE ŞEFFAFLIK SAĞLIYOR”

Türkiye’nin önde gelen gruplarından birinin İcra Başkanısınız. Kişisel tarihinizden yola çıkarsak, yönetim kurulu ile icra kurulu arasındaki ilişkinin nasıl olması gerektiğini anlatabilir misiniz?

Kurumsal yönetimin bir kurumda ileri seviyede yerleşmesi için yönetim kurulu ve icra kurulu arasındaki ilişkinin çok net tanımlanmış olması ve kurumsal yönetim ilkelerine uygun olması gerekir. Anadolu Grubu’nda gerek yönetim kurullarımızın çoğunluğunun profesyonellerden ve bağımsız üyelerden oluşturulması, gerekse Holding İcra Başkanı, sektör ve fonksiyon başkanları ve genel müdürler gibi tüm kilit pozisyonlar için profesyonel operasyonel yönetim yapısının benimsenmesi prensipleri hassasiyetle uygulanıyor. Kurucu ailelerin temsilcileri sadece şirketlerin yönetim kurullarında yer alarak stratejik seviyede katkıda bulunmaya devam ederken, yönetim kurullarında kendileri için belirlenmiş üyelik kotalarının bir kısmını profesyonel yöneticilerin atanması suretiyle kullanarak profesyonel bakış açısının yönetimdeki payını güçlendiriyor. Bu yapı, bize kontrol ve yapı bakımından sadelik ve daha fazla şeffaflık sağlıyor. Yönetim kontrolünün açık ve anlaşılabilir olması yerli ve yabancı hissedarlarımızın algı ve farkındalığını olumlu yönde geliştiriyor.

“KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE ADAPTE OLMAKTA ZORLUK ÇEKMEDİK”

Anadolu Grubu’nda kurumsal yönetim uygulamalarına ne zaman başladınız? Yönetim kurulu, kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması konusunda size nasıl bir destek sağladı?

Anadolu Grubu, ortaklık ve ortak akıl kültürünü her kademede yaygınlaştırarak, şeffaflık, etik değerler ve hesap verebilirliği hem yönetim hem icra şeklinde içselleştirerek bugüne geldi. SPK henüz Kurumsal Yönetim İlkeleri’ni yayımlamadan çok önce yabancı ortaklarla çalışmanın getirdiği disiplin ile Grup şirketleri olarak bu yolda önemli mesafe almıştık. Grupta 40. yılım olduğu için işin geçmişini de yakinen biliyorum. Halka açık olduğunuz zaman ayrı bir sorumluluk da yükleniyorsunuz. Grup şirketlerimizden bazıları 1980’lerde borsanın kuruluşundan itibaren halka açık konumda. Bu açıdan da kurumsal yönetim ilkeleri SPK Mevzuatı ile yayımlandığı zaman bunlara adapte olma konusunda çok zorluk çektiğimizi söyleyemem.

2017 sonunda sürdürülebilirlik ve kurumsallaşma tarihimizde bir kilometre taşı olarak yerini alacak önemli bir adım attık. Anadolu Grubu’nun hissedarları olan Yazıcılar Holding A.Ş., Özilhan Sınai Yatırım A.Ş. ve Anadolu Endüstri Holding A.Ş.’yi kurucu Yazıcı ve Özilhan ailelerinin eşit oranda temsil ve yönetim hakkı temelinde ve AG Anadolu Grubu Holding A.Ş. çatısı altında birleştirdik. Grup genelinde kurumsal yönetim anlayışının daha da ileri seviyede yerleşmesine imkan veren bu birleşme ile kurumsal yapımızı ve genel yönetim ilkelerini her yönüyle güçlendirdik. Bu birleşme yönetim kurulumuzun inisiyatifi ve desteğiyle gerçekleşti.

“EN BÜYÜK ÖNCELİĞİMİZ DÜNYAMIZA VE PAYDAŞLARIMIZA DEĞER KATMAK”

Kurumsal yönetim uygulamalarının benimsenmesinin, kurumunuza ve profesyonel yöneticilerin iş hayatına katkısı hakkında neler söylersiniz?

Şirketimiz, kurumsal altyapısının yanı sıra, bilgilendirme politikası doğrultusunda, tüm pay sahiplerine, pay sahipliği haklarının sağlıklı olarak kullanılabilmesi için gerekli tüm bilgilerin eksiksiz ve doğru zamanda iletimi konusuna özel önem veriyor. Sermaye Piyasası Mevzuatı uyarınca öngörülen konularda kamuoyuna özel durum açıklamaları yapıyor, yıllık faaliyet raporları yayımlanıyor. Raporlamalarımızda, yönetimden insan kaynakları politikalarına, risk yönetiminden etik, sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik alanlarına kadar kapsamlı bir kurumsal yönetim ilkelerine uyum analizi yapıyor.

Uzun yıllardır kurumsal yönetim uyum kapasitesinin artırılması yönünde çalışmalar yapıyoruz. Yıllar içerisinde şirketimiz düzenli olarak kurumsal yönetim derecelendirme notunu da artırdı. AG Anadolu Grubu Holding olarak Temmuz 2023’de güncellenen notumuz 9,57 ile sektörde en ön sıralardayız. Kurumsal yönetim ilkelerimizden ödün vermeyişimiz, en büyük önceliğimiz olan hem dünyamıza hem de paydaşlarımıza değer katma çabamızı sürdürülebilir kılıyor. Operasyonlarımızda ve uygulamalarımızdaki çeviklik ve dayanıklılık kapasitemizi artırıyor.

“SAĞLIKLI ÖNGÖRÜLER DOĞRULTUSUNDA GELECEĞİ YÖNLENDİREBİLMEK GEREKİYOR”

Üst düzey yöneticilerin kurumsal yönetim ilkelerini hayata geçirebilmek için, özellikle aile şirketlerinde, yönetim kurulu üzerindeki etkisi nedir? Deneyimlerinizi ışığında şu an aktif olarak yöneticilik yapanlara önerileriniz var mı?

Profesyonel hayatta en önemli unsurlardan biri, kişilerin kurumsal yönetim felsefesini içlerine sindirebilmiş olması. İster özel şirkette ister aile şirketine, ister kendi şirketinizde profesyonel yönetici olun, kurumsal yönetim kavramları önemli. Günümüzde, bu kavramları da içeren sürdürülebilir başarı kavramı var. Bir şeyin kısa değil uzun dönemli sürdürülebilir olmasını da kişilerin sağlaması gerekiyor.

Aile işletmelerinde stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanmasında profesyonel yönetim anlayışı ve aile ilişkilerinin uyumu büyük önem taşıyor. Geleceğe dönük öngörüler yapmak değil, sağlıklı öngörüler doğrultusunda geleceği yönlendirebilmek gerekiyor. Bu da değişime liderlik etmeyi, paydaşlara, rakiplere oranla çok daha farklı yararlar sunabilmeyi gerektiriyor.

Günümüz dünyasında firmalar sadece kendi yerel çevreleriyle değil, global çevre ile de rekabet ediyor. Bu rekabet ortamında başarılı olmak ve ayakta kalabilmek için işletmelerin stratejik bir kurumsal yönetim felsefesini benimsemesi ve başarı ile uygulaması gerekiyor. Bir şirketin başarılı olabilmesi için hem yönetim kurulunun hem de üst yönetimin; şirketin stratejisi, hedefleri ve amaçları ile ilgili ortak bir görüşe sahip olması önemli. Bu da çalışma çerçevesinin açık bir şekilde belirlenmesi ile oluşturulabilir. Şirketlerin tüm bu unsurları iyi analiz edip kendilerine ve günün koşullarına en uygun yaklaşımla kurumsallaşma stratejilerini oluşturmaları gerekiyor.

ALİ PANDIR

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi

1956 yılında İstanbul'da doğdu. Avusturya Lisesi'nin ardından İstanbul Teknik Üniversitesi Makine Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. Kariyerine Koç Holding bünyesindeki Tekersan Jant Sanayi'nde başladı. 1982-1984 yılları arasında Koç Holding Arge'de Proje Mühendisi, 1984-1989 arasında Otokar'da Üretim Müdürü olarak görev yaptı.

1990-1993 arasında General Motors Türkiye'de, 1993-1996 arasında ise Opel Almanya'da çalıştı. Yurt dışındaki kariyerini 1996-2006 yılları arasında General Motors'un Singapur, Tayland, Çin, Endonezya gibi farklı ülkelerdeki fabrikalarında Genel Müdür ve CEO pozisyonlarında tamamladı.

2006'da Türkiye'ye döndü, 2012'ye kadar Tofaş CEO'su ve Tofaş Yönetim Kurulu üyesi olarak görev yaptı, Fiat Türkiye Ülke Başkanı görevini üstlendi. 2013-2017 arasında Erdemir Grubu Yönetim Kurulu Başkanı ve Murahhas Aza olarak görev yaptı. 2021'de Tekfen Grup Şirketler Başkanı olan Ali Pandır, 2023 yılı itibarıyla bu görevinden ayrılarak kendi yatırımlarıyla ilgilenme kararı aldı.



“KURUMSAL YÖNETİM TEBLİĞLE OLMAZ, İÇSELLEŞTİRMEK LAZIM”

- Her kurumun kurumsal yönetime ihtiyacı var ve her kuruma uygulanabilir.
- Kurumsal yönetimin afetlerle ilgili en önemli konusu, risk envanterlerinin yapılması. Bu sistemler kamuda, belediyelerde uygulanabilir ve yaygınlaşması yararlı olur.
- Hiçbir yönetim kurulu, diğerine benzemez. Yönetim kurulunun en büyük fonksiyonu vizyon verme, ileriye dönük ufuk açma olmalı.
- Tebliğlere uyuyor olmak, tek başına kurumsal yönetim açısından olgunluğu göstermez. Yönetim kurulu ya da hâkim ortak içselleştirirse, kurumsal yönetim de yaygınlaşır.
- Türkiye’deki büyük şirketlerin çoğu 70’li, 80’li yıllarda kuruldu, nesil geçişlerinde sorunlar yaşanabiliyor. Şirketlerin yaşı artıkça daha oturmuş yapılar ortaya çıkacak.
- Uzun vadede, tek kişilik ya da tek hâkim ortağın her şeyi yapabildiği şirket başarılı olamıyor.

“KURUMSAL YÖNETİM YOKSA BİR ŞEYLER EKSİKTİR”

Kurumsal yönetim kavramını nasıl tanımlarsınız? Şirketlerin kurumsal yönetime neden ihtiyacı var?

Öncelikle kurumsal yönetiminin uzun soluklu bir yol olduğunu belirtmeliyim. Ben kişisel olarak, kurumsal yönetimin tüm kurumlar açısından çok önemli olduğuna inanıyorum. Eğer bir şirkette kurumsal yönetim yoksa o şirkette bir şeylerin eksik olduğunu söyleyebiliriz. Yönetim kurulu üyesi ya da danışman olarak görev yaptığım bazı şirketlerde görüyorum ki ya yönetim kurulları toplanmıyor ya da sadece imza atmak için toplanıyorlar. Komiteler yok, hiçbir kurumsal yapı yok. İşler gayet iyi yürüyor olabilir, yılların getirdiği alışkanlıkla özellikle aile şirketlerinde bir şekilde yönetim kurulu olmasa bile yönetim kurulu dışında aile meclisi gibi yapılar aracılığıyla işler yürütülüyor. Ancak bu yapı bir şekilde bozulduğunda ya da sorun yaşandığında -ki bu aile şirketlerinde sık yaşanıyor- bir anda sistem tökezliyor. O yüzden kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesi ve uygulanmasında büyük yarar var.

“TEK ORTAKLI ŞİRKETLER İÇİN DE GEREKLİ”

Kurumsal yönetimin, yalnızca özel sektördeki de değil, her kurum için gerekli olduğu görüşüne katılıyor musunuz?

Zaten kurumsal yönetim adından da anlaşılacağı gibi elbette tüm kurumlarda olması gereken bir sistem. Bunların içinde dernekler olabilir, kamu olabilir, spor kulüpleri olabilir... Çünkü kurumsal yönetim; yönetim ile hissedarlar veya paydaşlar arasındaki ilişkiyi, güven ortamını sağlayıcı bir sistem. Paydaşlar derken burada sadece hissedarları düşünmemek lazım. Bazen tek ortaklı şirketlerde de gerekli. Çünkü başka bir ortağa ya da hissedarlara hesap verilmese bile kamuya, çalışanlara, devlete karşı sorumluluklar söz konusu. Şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri altında çalışmanız lazım. Dolayısıyla her türlü kurumun ihtiyacı var ve her kuruma uygulanabilir.

“TAMAMEN, İHTİYAÇTAN ORTAYA ÇIKTI”

Dünyada ve Türkiye’de kurumsal yönetim konusundaki çalışmaları başlatan nedenler ve hızlandıran gelişmeler nelerdir?

Kurumsal yönetim, bir ihtiyaçtan doğmuştur. Bir şeylerin yolunda gitmediği görülmüş ve regülasyonlara ihtiyaç olduğu ortaya çıkmış. Dünyada da Türkiye’de de böyle... Her bir yeni krizde, konulan kuralların eksik olduğu hissedilmiş. Bazı açıklar bulunduğu zaman da kurallar sıkılaştırılmış ya da geliştirilerek devam etmiş. Dünyada 2008’de Lehman Brothers’ın iflası ile başlayan kriz, ABD’de birtakım kuralların daha sıkılaştırılmasını gündeme getirdi. Türkiye’deki krizlerde de SPK’nın regülasyonlar geliştirmesiyle süreç devam etti. Bu tamamen ihtiyaçtan doğan ve o regülasyonların ihtiyacı karşılamayıp daha da geliştirilmesi neticesi ile oluşan bir durum ve sürekli geliyor zaten.

“KURUMSAL YÖNETİM, YAYGIN ORTAKLI ŞİRKETLERİN FAZLA OLDUĞU ÜLKELERDE BAŞLADI”

Türkiye’yi diğer ülkelerle kıyasladığınızda kurumsal yönetim konusunda nasıl bir seviyede olduğumuzu, artılarımız ve eksilerimizin neler olduğunu düşünüyorsunuz?

Kurumsal yönetim alanında başlangıç Anglosakson dünyasında oldu, özellikle de ABD ve İngiltere’de... Bunun nedeni, oralarda yaygın ortaklı şirketlerin fazla olması. Yaygın ortak; hâkim ortağı olmayan milyonlarca kişinin hissesinin olduğu yapılardır. Aslında bu şirketlerin de başlangıcı, hâkim ortaklı aile şirketi idi ama zamanla hisseler dağıla dağıla yaygın ortaklı hale geldi. Tabii buralarda konan kurallarla Türkiye’de veya başka ülkelerde konan kurallar, çok da aynı değil. Bunun bir nedeni -Türkiye’de özellikle- şirketlerin yüzde 90’dan fazlasının aile şirketi olması...

Yurt dışında kurumsal yönetim ilkeleri, tüm hissedarlarla, şirketi yöneten CEO veya yönetim kurulu arasındaki ilişkiyi düzenliyor. Örnek almak istiyorsak ülkelerin veya şirket yapılarının benzerliğine göre bakmak lazım. Tabii ki aile şirketi ağırlıklı bir yapıda, yaygın ortaklı şirketlerin kuralları uygulanmaz diyemeyiz ama hâkim ortak olduğu zaman kurallar biraz daha farklı işliyor.

“KURUMSAL YÖNETİMİN EN ÖNEMLİ İŞLEVLERİNDEN BİRİ, GÜVEN ORTAMINI SAĞLAMAK”

Türkiye’nin kamuda ve özel sektörde yaşadığı kurumsal yönetim sorunu ekonomik büyümeyi nasıl etkiliyor?

Mutlaka etkiliyordur. Bu alanda çok fazla araştırma yapıldı ama çok da kesin korelasyonlar bulunduğunu sanmıyorum. Kurumsal yönetim derecesi yüksek olan şirketlerin, borsada pazar değeri biraz daha yüksek gibi bazı bulgular var ama çok keskin hatlar yok. Buna karşın ben, arada mutlaka fark olduğunu düşünüyorum. Bence kurumsal yönetimin en önemli işlevlerinden biri güven ortamını sağlamak. Hissedarın şirkete güvenerek yatırım yapması, kamu açısından bakarsak hukuka güven, sisteme güven gibi konular kurumsal yönetim sayesinde oluyor. Bunlar olmadığı zaman tabii ki ileriye gitmek mümkün olmuyor.

Ayrıca borsada veya halka açık şirketlerde kurumsal yönetim ilkelerini uygulama dereceleri ölçülüyor. Özellikle emeklilik fonları gibi yabancı yatırımcılar yeniden Türkiye’ye gelirse, bu derecelerin mutlaka bir etkisi olacağını düşünüyorum. Maalesef Türkiye’de fazla yabancı yatırımcı kalmadığı için; bireysel yatırımcılar da bu kriterlere çok fazla önem vermediğinden şu anda pek tesiri olmuyor. Ancak ileride mutlaka olacağını tahmin ediyorum.

“RİSKİ ÖNLEME KOMİTESİ, AFETLER AÇISINDAN ÇOK ÖNEMLİ”

Türkiye’de sıklıkla meydana gelen deprem, sel, orman yangını gibi afetlerin önlenmesi, yönetilmesi, zararın giderilmesi ve yeniden yapılanma aşamalarını kurumsal yönetim bakış açısı ile değerlendirebilir misiniz? Eksiklikler ve yapılması gerekenler nelerdir?

Kurumsal yönetimin şirketlerdeki uygulamalarından biri de riskin erken teşhisi komitesi. Bence en önemlisi de o. Hatta yeni Türk Ticaret Kanunu’nda halka açık olmayan şirketlerde de zorunlu olmamasına rağmen tavsiye edilen bir sistem. Bu komite öncelikle şirket açısından risk kavramının ne olduğunu tanımlıyor. Bunu da kamuya uygulamak oldukça mümkün. Riskin ne olduğunu tarif edilmesi, o risklerin oluşması sonucunda ne tür eylemlerin yapılacağı, ne kadar zarar vereceği gibi başlıklar önceden belirleniyor ve en önemlisi de önlemler alınıyor. Ayrıca kurumsal yönetimin afetlerle ilgili bence en önemli konusu risk envanterlerinin yapılması. Dolayısıyla bu sistemler çok kolaylıkla kamuda, belediyelerde uygulanabilir ve yaygınlaşması yararlı olur.

“YÖNETİM KURULUNDA ÖNEMLİ OLAN, GELECEĞİ, GELECEKTEKİ RİSKLERİ YA DA FIRSATLARI KONUŞMAK”

Türkiye’de halka açık şirketlerin yönetim kurullarının yapısına baktığınızda olumlu ve geliştirilmesi gereken yönlerin neler olduğunu düşünüyorsunuz?

Ben 30 yıla yakın süredir, başkanlık dâhil, yönetim kurullarında görev aldım, yüzlerce kez yönetim kuruluna katıldım. Bu deneyimimden yola çıkarak şunu söyleyebilirim: “Hiçbir yönetim kurulu, diğerine benzemez. Yönetim kurullarının yapısı her bir şirketin yapısına, kimyasına, kültürüne uygun bir şekilde oluşuyor; değişmeyen bir şey varsa o da Türk Ticaret Kanunu ve eğer halka açıksanız Sermaye Piyasası Kurulu’nun (SPK) tebliğleri. Bu yasal düzenlemeler dışında şirket yönetim kurulları, kendi özelliğine göre şekillenir.

Bazı şirketlerde saatlerce hatta bazen günlerce süren yönetim kurulu toplantıları yapılır, bazı şirketlerde hiç toplanmazlar ya da yılda bir kez imza atmak için toplanan kurullar var. Peki bunun optimumu nedir? Burada yönetim kurulunun hangi seviyede kalacağını kendisinin tespit etmesi önemli. İcranın işine çok fazla müdahale etmeden, 10 bin metre yukarıdan mı izleyecek yoksa biraz daha yakından mı? İşin içine girecek mi girmeyecek mi? Buna göre bir yapı oluşturulup, toplantıların hangi sıklıkta yapılacağı belirlenir ve sürdürülür.

Ancak birçok şirkette bu yapılamıyor. Ya çok fazla, ya çok az toplantı var, bazen de hiç yok. Oysa yönetim kurulunun en büyük fonksiyonu vizyon verme, ileriye dönük ufuk açma olmalı. Ben de özellikle yönettiğim yönetim kurullarında şunu öneririm: Geçmiş fazla konuşmayalım, geleceği konuşalım. Çünkü bugünün teknolojisinde, dijital dünyada zaten geçmiş her an cep telefonlarımıza geliyor. Şu saniye şirketin ne sattığı, ne kazandığı, geçmiş üç aydaki performansı zaten herkes tarafından biliniyor. Saatlerce onu konuşmanın yararı yok, önemli olan geleceği konuşmak, gelecekteki riskleri ya da fırsatları konuşmak.

“AİLE ŞİRKETLERİNİ AYNI ŞABLONLA DÖNÜŞTÜREMEZSİNİZ!”

Aile şirketi olmak, bir kurumun kurumsal yönetime geçme sürecini nasıl etkiliyor? Avantajları ve dezavantajları nedir?

Aile şirketi olmak avantaj ya da dezavantaj değil; zaten her şirket, aile şirketi olarak kuruluyor, çok az istisnalar var tabii. Daha sonra, nesiller geçtikçe hissedar sayısı artıyor. Artınca da bazı problemler oluşuyor. Genelde aile şirketlerinin kurumsal yönetime geçişi bir ihtiyaçtan dolayı ortaya çıkmıştır. Kurucunun zamanında yaptığı düzenin bir şekilde yürütülememesinden dolayı bir ihtiyaç hâsıl oluyor ve kurumsal yönetim zorunlu hale geliyor. Diğer bir seçenek de şirketin kurucusu, “Benden sonra bu iş çok iyi yürümeyebilir, çocuklarım bu işi aynen benim gibi yürütmeyebilir. Ben şirketimi daha kurumsal hâle getireyim” diyor. Son seçenek ise halka açılma kararı, otomatik olarak regülasyonları getiriyor.

O yüzden aile şirketlerinde kurumsal yönetime geçişin birkaç tane fazı var. Ama ben hep şunu söylüyorum: Kurumsal yönetim, her şirkete göre dizayn edilmeli. Elbiseyi vücuda göre dikmek lazım. Bazen büyük danışmanlık şirketleri, “Kurumsal yapı böyle olur” diye bazı şablonları oturtmaya çalışıyor ancak oturmuyor. Çünkü aile şirketlerinin yapısı, içerideki dinamikler, hiyerarşi, kültürümüze uygun olarak şekillenen saygı-sevgi ilişkileri yönetim kurulu veya kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasını bir şekilde değiştirmeyi zorunlu hale getiriyor. Sonuçta prensipler değişmiyor ama şirkete özel bir yaklaşım daha verimli sonuçlar doğuruyor.

“KUŞAKLAR HER ZAMAN FARKLIYDI”

Z kuşağı olarak adlandırılan yeni neslin hem tüketici olarak hem de iş dünyasındaki ağırlığının artması, kurumsal yönetime olan ihtiyacı artıracak mı? Öte yandan aile şirketlerinde de hissedar olarak Z kuşağından temsilciler yer almaya başladı. Yönetim kurullarında farklı kuşakların aynı potada buluşmasını sağlamak için neler yapılmalı?

Şu anda Z kuşağı konuşuluyor ama bence kuşaklar her zaman farklıydı. Ne taraftan baktığınıza bağlı... Yeni nesil ile bir öncekilerin arasındaki fark, yeni neslin biraz daha özgür bireyler olarak yetişmesi. Önceden kuşakların birbirini takip etmesi durumu vardı. Örneğin baba mühendis ise çocuk da mühendis olacak ya da aile şirketi varsa çocuk da orada çalışacak beklentisi hâkimdi. Aslında şimdi bu gelenek yıkılıyor. Yeni kuşaklar “Sanatçı olacağım” veya “Aile şirketinde çalışmak istemiyorum” diyebiliyor. Eskiden bu kararları almak daha zordu.

Bu konudaki ikinci gözlemim de şirketlerin yapısının değişmesi. Son yıllarda tek faaliyet alanı teknoloji olan şirketler kuruluyor. Oysa eskiden şirketlerin çoğu ya sanayi ya da ticaret ağırlıklıydı. Emek yoğun, sermaye yoğun ve çok çaba harcanan sektörlerdi. Örneğin imalat sektöründe faaliyet gösteren bir şirketin kurucusu olan baba, 80’li yılların döviz kıtlığından geçmiş, krizler yaşamış. Ancak bu babanın çocuğu, şimdi yurt içinde ya da yurt dışında teknoloji şirketlerine yatırım yaparak çok daha rahat para kazanabiliyor. Tabii ki bu durum da çatışmayı artırıyor.

Kurumsal yönetim burada da devreye giriyor. Kurumsal yönetimi benimsemiş bir aile şirketine, kuşaklar geçişinde hissedarların yönetimde olması şart değil. Kendi işini yapıp daha sonra aile şirketine dönenler olduğu gibi, ikinci neslin kendi işini yaptığı ama üçüncü neslin aile şirketini tercih ettiği örnekler de var. Bence Türkiye'deki şirketlerin de yavaş yavaş bu olgunluğa gelmesi lazım.

“PROFESYONEL OLARAK ÇALIŞAN KADINLARIN ÖNÜ AÇILMALI”

Türkiye’de yönetim kurullarında kadın sayısının az olmasını bir sorun olarak görüyor musunuz? Kadın sayısını artırmak için özel önlemler alınması gerektiğini düşünüyor musunuz?

Sadece Türkiye’de değil, dünyanın birçok ülkesinde yönetim kurullarında kadın sayısı az. Fazla olan yerlerde de kota gibi uygulamalarla bu aşamaya gelinmiş. Aslında Türkiye’de durum çok da negatif değil, burada asıl sorun, bağımsız kadın yönetim kurulu üye sayısının azlığı. Bu konuda çok önemli çalışmalar yapılıyor, TKYD de eğitimler vererek bu eksikliği gidermeyi hedefliyor.

Bu sorunu çok daha kolayca çözmenin yolu, profesyonel olarak hâlihazırda bir yerde yöneticilik yapan kadınların, başka şirketlerin yönetim kurulunda görev almasının önünün açılması. Çıkar çatışması yaşanmayacak sektörlerde oldukça verimli bir yöntem olabilir. Tabii deneyim de çok önemli ama gençlere de bu konuda şans vermek lazım diye düşünüyorum.

“TEBLİĞİ UYGULAMAK, KURUMSAL YÖNETİMİ İÇSELLİŞTİRMEK DEMEK DEĞİL”

SPK tarafından 2003’ten bu yana yayımlanan kurumsal yönetim tebliğlerinin, halka açık şirketleri kurumsal yönetime sevk etme konusunda etkili olduğunu düşünüyor musunuz?

Öncelikle şunu belirtmem gerekiyor: Kurumsal yönetim tebliği olmaz. Tebliğler var, daha da olabilir, geliştirilebilir ama tebliğlere uyuyor olmak tek başına kurumsal yönetim açısından olgunluğu göstermez. Çünkü adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkelerini benimsemeyi tebliğlerle yapmak zor. Derecelendirmelerde görüyoruz, Türkiye’de henüz hiçbir kurum, kurumsal yönetim açısından 100 puana gelememi. Demek ki o kadar da şeffaf olunmuyor! Örneğin; üst düzey yöneticilerin ücretlerini hâlâ açıklamıyoruz, oysa yurt dışında böyle değil. Bir başka deyişle tebliği uygulamak, kurumsal yönetimi içselleştirilmek demek değil...

Ben uluslararası şirketlerde de görev yaptım, orada çok daha fazla içselleştirilmiş olduğunu gördüm. Bu da yukarıdan aşağıya işlemesi gereken bir süreç... Eğer yönetim kurulu ya da hâkim ortak içselleştirirse, aşağı doğru yayarsa kurumsal yönetim de yaygınlaşır. Öte yandan bu işi fazla abartmamak gerektiğini düşünüyorum. Çünkü çok fazla denetim ve kontrol koyduğunuz zaman işleri yavaşlatıcı, karar alma mekanizmasını zorlaştırıcı tesiri de olabilir. Buradaki denge çok önemli.

“DÜZENLEME YA DA TEBLİĞDEN DAHA ÖNEMLİ OLAN, SİSTEMİ BİR KÜLTÜR HALİNE GETİRMEK”

Türkiye’de halka açık şirket sayısının az olmasının nedenleri nelerdir? Halka açık şirket sayısının az olması kurumsal yönetim uygulamalarını nasıl etkiliyor?

Halka açık şirketlerin sayısı hızla artıyor. Halka açılma, son iki yıldır belki Türkiye’nin içinde bulunduğu ekonomik konjonktürün sonucu olabilir. Başka yatırım enstrümanlarında karşılık bulamayan yatırımlar veya tasarruflar borsaya aktığı için birçok şirket hızla halka açılıyor. Buna karşın yeterli bir seviyede olunmadığını düşünenler mutlaka var. Ama şu var ki kurumsal yönetimin yaygınlaşması açısından halka açılmak şart değil. Halka açık olmayan bazı şirketlerin kurumsal yönetim alanında halka açık olanlardan çok daha ileri seviyede olduğu örnekler var. Bu nedenle düzenleme ya da tebliğden daha çok kurumsal yönetim sistemini bir kültür haline getirmek önemli.

“HER RİSK BİR ŞEKİLDE ÖNGÖRÜLEBİLİR, ÖNEMLİ OLAN, ONU NE KADAR YUKARIYA TAŞIDIĞINIZ”

Pandemi ile birlikte ülkelerin ve şirketlerin artık daha fazla kriz yaşayacağı bir döneme girildiği saptaması var. Kurumsal yönetimin kriz yönetimindeki etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?

Öngörülebilir riskler var, öngörülemeyen riskler var. Pandemi acaba öngörülebilir bir risk miydi? Onu tartışmak lazım ama bence her risk bir şekilde öngörülebilir. Önemli olan, onu ne kadar yukarıya taşıdığınızı. Kuş gribi başladığında Çin’deydim, o zaman “Bu salgın Batı’ya gelmez” deniyordu ama gelebileceğini de tahmin ediyorduk. Dolayısıyla pandeminin dünya çapında yaygınlaşacağı biliniyordu ama göz ardı edilen bir riskti ve sonunda yayıldı.

Tüm risklere karşı önlem alayım dersiniz o zaman da iş yapamazsınız. Dolayısıyla biliyorsunuz kâr, bir riskin de karşılığıdır; risk almadan kâr da edilmez! İşte buradaki dengeyi kurmak lazım. Ama krizler özellikle regülasyonlar devamlı yeni tedbirler almaya, yeni kurallar koymaya itiyor. Örneğin; Türk bankacılık sektörü, yaşanan her kriz sonrasında getirilen regülasyonlar sonucunda oldukça dayanıklı hale geldi.

“KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİ’NİN BEŞİNCİ ŞİRKETİ OLDUK”

Türkiye’nin önde gelen gruplarında üst düzey yöneticilik yaptınız. Kişisel tarihinizde kurumsal yönetim uygulamalarına ne zaman başladınız? Yönetim kurulu Kkurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması konusunda size nasıl bir destek sağladı?

Yurt dışında çok uluslu şirketlerde çalışırken kurumsal yönetimle tanıştım ki bu şirketler Amerika kökenliydi ve bilindiği gibi kurumsal yönetim uygulamaları da sistematik olarak bu şirketlerde başladı. ABD’deki birtakım yolsuzluk ve krizler nedeniyle devamlı sıkılaştıran kurallarla kurumsal yönetim paralel yürüdü. 2006 yılında Türkiye’ye döndüğümde kurumsal yönetimin biraz daha geriden geldiğini fark ettim. Aslında Türkiye, başka ülkelere göre özellikle SPK’nın tebliğleriyle ilerleme gösteriyordu ama tabii ki çok uluslu şirketler kadar gelişmiş değildi. 2006 yılında Türkiye’de dört şirket

kurumsal yönetim derecelendirmesi almıştı, bu sayı 5 olduğunda borsada bu alanda bir endeks oluşturulacaktı. Tofaş'ta çalışıyordum ve hemen TKYD'ye üye olarak endeksin oluşturulmasını sağladık. O tarihten beri, Türkiye'de hem TKYD bünyesinde ve hem de bireysel olarak çalışmalarına devam ettim.

“ŞİRKETLERİN YAŞI ARTTIKÇA SİSTEM DE OTURACAK”

Yurt dışındaki şirketlerde görevler aldınız. Çalıştığınız ülkeleri Türkiye ile kıyasladığınızda, deneyim açısından sizde nasıl bir fark yarattı?

Aslında bu değerlendirmeyi de yurt içi ya da yurt dışı diye değil, şirketler özelinde yapmak yerinde olur. ABD'de, Avrupa'da, Asya'da hatta Afrika merkezli şirketlerde yöneticilik, yönetim kurulu üyeliği yaptım. Tabii ki çok uluslu şirketlerin 100 yıllık hatta daha fazla bir kurumsal yönetim geçmişleri var, yazılı olmasa da bir tarihçeye sahipler. Örneğin General Motors'ta bu konuyla ilgili binlerce sayfalık metinler bulunuyor. Her attığınız adım, daha önce düşünülmüş, deneyimlenmiş, geliştirilmiş politikalara göre hayata geçiyor, tüm prosedürler yazılı hale getirilmiş. Türkiye'deki çok büyük şirketler dışında, bu kadar kurumsallaşmış yapılar yok ama giderek geliştiğini de söylemeliyim. Bu, zaman gerektiren bir durum. Türkiye'deki büyük şirketlerin çoğu 70'li, 80'li yıllarda kuruldu, bu nedenle şu sıralarda nesil geçişlerinde sorunlar yaşanabiliyor. Şirketlerin yaşı artıkça daha oturmuş yapılar ortaya çıkacak.

“ARTIK KAMU DA BU KONUYA İLGİ GÖSTERMELİ, BELEDİYELERDEN BAŞLAMAK LAZIM”

TKYD'nin geçtiğimiz 20 yıl içindeki çalışmalarını nasıl değerlendiriyorsunuz? Size göre bundan sonraki dönemde TKYD'nin en fazla odaklanması gereken alanlar neler olmalı?

TKYD'nin kurulduğu dönemlerde yurt dışındaydım. 2006 yılında katıldım. İlk kurulduğu yıllarda daha çok halka açık şirketler üzerinde çalışan TKYD, daha sonra benim de başkanlık yaptığım dönemde de aile şirketleri ve halka açık olmayan şirketlerin kurumsal yönetime geçişinde rol oynamaya başladı. Yine ilk dönemlerde İstanbul odaklı yürütülen çalışmalar, Anadolu'ya açıldı. Çünkü Anadolu'da da sanayileşmiş çok sayıda kentimiz var. Spor kulüpleri, sivil toplum kuruluşları gibi farklı alanlarda da çalışmalarımız oldu.

Bence artık kamunun da bu konuya ilgi göstermesi gerekiyor, belki belediyelerden başlamak lazım. Belediyelerde bu konuda birtakım girişimler var ama devlete bu işin gelmesi ancak bir hükümet politikası ile olur. Bu TKYD'nin tek başına yapabileceği bir iş değil ama bilinçlendirme çalışmalarının sürmesi önemli.

“TEK HÂKİM ORTAĞIN HER ŞEYİ YAPTIĞI ŞİRKET UZUN DÖNEMDE BAŞARILI OLAMIYOR”

Kurumsal yönetim uygulamalarının profesyonel yöneticilerin iş hayatına katkısı nedir sizce?

Kurumsal yönetim uygulamaları, yöneticilerin işini kolaylaştırıyor. Kural olmayan yerde çalışmak rahat gibi gelir ama daha sonra birtakım krizler veya problemler olduğunda başınızı ağrıtır. Dolayısıyla kurumsal yönetim içinde çalışmak, yönetici için daha sağlıklı, daha güvenli ve daha risksiz bir ortam sağlar. Tabii her şeyin kurallara bağlı olması, birçok denetimden geçmek gibi prensiplerin olduğu kurumlarda çalışmak; bir kişinin karar verdiği, tek imza ile iş yapılan yapılara göre daha zor. Ama sonuçta uzun vadede baktığınızda o tek kişilik ya da tek hâkim ortağın her şeyi yapabildiği şirketler başarılı olamıyor.

“PATRONU İKNA ETMENİN YOLU, NE ELDE EDİLECEĞİNİ İYİ ANLATMAK”

Üst düzey yöneticilerin kurumsal yönetim ilkelerini hayata geçirmesi için çalıştıkları şirketlerin yönetim kurulları, patronları, hissedarları üzerinde nasıl bir etkileri olmalı? Bu konuda genç meslektaşlarınıza neler önerirsiniz?

Bu konuyu TKYD'nin sürdürdüğü eğitim programlarında da mentorluk yaptığım arkadaşlarla tartıştık. Bir üye dışında tamamı hissedarlardan oluşan bir yönetim kurulunda görevli bir arkadaşımız, hissedarları nasıl ikna etmesi gerektiği konusunda görüşlerimi sordu. Bu sürecin aşağıdan yukarıya doğru gitmesi de önemli. Bazı durumlarda yönetim kurulunu da ikna etmek gerekiyor. Bu ikna edişte de fayda-maliyet ilişkisini de iyi kurmak lazım. Çünkü birçok yerde patronun veya hissedarın argümanı “Bu işi yapınca bize ne faydası olacak?” sorusu olabiliyor. Çünkü bir maliyet söz konusu; iç denetçi istihdam edeceksiniz, risk komitesi oluşturacaksınız. Bunların hepsi bir maliyet. Ama bunun karşılığında ne elde edeceklerini iyi anlatırsanız ikna olurlar.

FEYYAZ ÜNAL

Mepsan Savunma Sanayi ve Otomotiv A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı

1982 yılında İzmir’de doğdu. 2000’de İzmir Amerikan Koleji’ni, 2004’te ise Koç Üniversitesi İşletme Bölümü’nü bitirdi.

Çalışma hayatına ARGE Danışmanlık’ta Yönetim Danışmanı olarak başladı. 2006-2021 döneminde, şirketleri arasında Batıçim, Batısöke, Batıenerji, Batıbeton ve Batılıman bulunan Batı Anadolu Grubu’nda sırasıyla, Planlama ve İş Geliştirme Müdürü, Genel Müdür Yardımcısı, İcra Kurulu Üyesi ve Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev aldı. Halen Batı Anadolu Yatırım Yönetim Kurulu Üyeliği ve Mepsan Savunma Sanayi ve Otomotiv A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı görevlerini sürdürmektedir.

Geçmiş dönemlerde Türkiye Yelken Federasyonu, Elektrik Üreticileri Derneği, Yapı Ürünleri Üreticileri Federasyonu ve Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası’nda Yönetim Kurulu Üyesi; TAİDER Aile İşletmeleri Derneği, Çimento, Cam, Seramik İhracatçıları Birliği ve Türkiye Çimento Müstahsilleri Birliği’nde Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı; Ege Bölgesi Sanayi Odası’nda Meclis Üyesi ve Türkiye İhracatçılar Meclisi’nde Sektörler Konseyi Üyesi olarak görev aldı.

Bugün, 2019-2021 döneminde Yönetim Kurulu Başkanlığı’nı yaptığı Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği’nde (TKYD) Danışma Kurulu Üyesi, Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu (TÜRKONFED) Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı; Türk Sanayici ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD), Ege Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (ESİAD), Genç Başarı Eğitim Vakfı, Ege Orman Vakfı ve Sağlık ve Eğitim Vakfı Yönetim Kurulu Üyesidir. “Cevaplar Şirketin İçinde” adlı kitabın yazarıdır.



“KURUMSAL YÖNETİMİN İSTİŞARE MEKANİZMASINI İŞLETMEK, ÜLKEDEKİ BİRÇOK KRİZDE YAŞADIĞIMIZ HÜZNÜ AZALTACAKTIR”

- Lider odaklı bir toplumuz. Başarıyı veya başarısızlığı tek kişiye atfediyoruz. Oysaki şirketin başarısı, sistemi, sürdürülebilirliği, takım çalışmasının ürünüdür.
- Müşteri, banka, borsa yatırımcısı ve bayi, güvenmediği şirketle ticaret yapmak, para vermek, yatırım yapmak istemez. Finansmanın ön koşulu öngörülebilir ve şeffaf olmaktır.
- Planlamayı rahat yapamayacağımız bir dönemdeyiz. Tahminleri tutturamayacağız, ekonomik dalgalanmaları daha fazla yaşayacağız, dolayısıyla kurumsal yönetimin önemi giderek artacak.
- Kurumsal yönetimi uygulamadıkça iç pazarımızın sınırına gelip takılıyoruz. Global oyuncu olabilmek için, dünyanın iş yapma şekil ve şartlarına uyum sağlamalıyız.
- Kurumsal yönetim uygulamaları çalışan memnuniyetini çok ciddi seviyede artırıyor. Çünkü herkes sınırını, çizgisini ve oyun alanını biliyor.

“HESAP SORANLA HESAP VEREN ARASINDAKİ İLİŞKİYİ DÜZENLİYOR”

Kurumsal yönetim kavramını nasıl tanımlarsınız? Şirketlerin kurumsal yönetime neden ihtiyacı var?

Kurumsal yönetim, kurumlarda doğru karar verilmesini sağlayan sistemin adıdır diyebiliriz. Biraz daha açarsak, hissedarlar, yönetim kurulu ve üst yönetim arasındaki ilişkileri düzenleyen sistemin kendisidir. Kurumsal yönetim, şirketlerde yetkinin nasıl kullanıldığına ve kontrol edildiğine ilişkin kuralları da ortaya koyuyor. Büyük, küçük tüm hissedarların çıkarları korunurken, çalışanların, müşterilerin, bayilerin, kredi verenlerin, toplumun, çevrenin, kısacası kararlardan etkilenen tüm tarafların menfaatlerine de saygı gösterilen, “iyi şirket yönetim biçimi” diyebiliriz. Dolayısıyla çıkarları çelişen kişilerin bir arada çalışabilmesini ve şirket için karar verebilecek ortamı sağlıyor. Hesap soranla hesap veren arasındaki ilişkiyi düzenliyor.

Neden ihtiyaç var? Öncelikle kurumsal yönetim, şirketin uzun ömürlü olmasını sağlıyor. Ne bir müşteri, ne bir banka, ne borsa yatırımcısı ne de bayi, güvenmediği bir şirketle ticaret yapmak, para vermek, yatırım yapmak istemez. Finansmanın ön koşulu şirketin öngörülebilir ve şeffaf olmasıdır. Bu da kurumsal yönetimi uygulamakla gerçekleştirilir.

“KURUMSAL YÖNETİM, DOĞRU KARARLARA ULAŞMAK İÇİN EN BÜYÜK KOLAYLAŞTIRICI”

Kurumsal yönetimin, yalnızca özel sektördeki değil, her kurum için gerekli olduğu görüşüne katılıyor musunuz?

Katılıyorum tabii! Karar verme mekanizması dedik, bu süreç her yerde var. Kamuda da spor kulüplerinde de sivil toplum kuruluşlarında da hatta ailede de var. Dolayısıyla karar vermenin olduğu her yerde kurumsal yönetimin uygulanması, doğru kararlara ulaşma yolundaki en büyük kolaylaştırıcı unsurdur. Belki bazen istişareden, kurulları ve komiteleri çalıştırmaktan dolayı yavaş hareket edilmesine yol açıyor ama kaza riskini de ortadan kaldırıyor. Çünkü bir karar noktasına geldiğinizde etkilenen bütün tarafları düşünmek, bütün veriyi değerlendirmek, farklı bakış açılarına sahip yetkinlikleri olan insanlarla verilecek kararı değerlendirmek sizi mümkün olan en doğru noktaya götürüyor. Bunun kamuda veya şirkette olması arasında çok fazla bir fark yok.

Örneğin; kamuda çıkartılan mevzuatlardan etkilenen tüm tarafların yorumlarını ve girdilerini almanız o zaman daha uygulanabilir, daha az problem yaratacak mevzuatlar çıkarmış olursunuz. Keza, sivil toplum kuruluşlarında kurumun stratejisinin ne tarafa doğru ilerlediği, hangi adımları atması gerektiği ile alakalı yeterli istişareyi yaptığınız zaman daha verimli sonuçlar alınır.

“GÜÇLÜ CEO'LAR DÖNEMİNDEKİ ÇIKAR ÇATIŞMASI SKANDALLARI YARATTI”

Dünyada ve Türkiye’de kurumsal yönetim konusundaki çalışmaları başlatan nedenler ve hızlandıran gelişmeler nelerdir?

Bu kavramın nasıl ortaya çıktığını anlamak için geçmişe gitmek, 18. yüzyıla dönmek lazım. O zamanlarda şirketler genelde tek kişiden oluşuyordu. Tek

kişi, bir ürünün ticaretini yapıyor veya hizmet sağlıyordu. Zamanla bu tek kişinin kurduğu şirket başarılı sonuçlar edince büyümeye başladı. Büyüdükçe farklı departmanlar, farklı görevlere ihtiyaç duyuldu ve çalışan sayısı da arttı. Nesiller geçtikçe, tek sahipten birkaç sahibe doğru evrildi, şirketler ve ortaklar çoğaldı. Tam da bu dönemlerde kurumsal yönetime ihtiyaç duyulmaya başlandı.

Bu tarihsel gelişim sonrasında 80'li ve 90'lı yıllarda, yönetim kurulunun yetki verdiği çok güçlü CEO'lar dönemi yaşandı. Bu dönemde CEO'lar, kendi çıkarları ile şirket çıkarları arasında bocalama yaşadı ve birkaç skandal ortaya çıktı. 90'lı yıllardaki finansal krizin de tetiklemesiyle 1999'da OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni yayımladı. Bu tarihi, bir milat olarak alırsak kurumsal yönetim aslında 1999'dan itibaren, dünya için yeni bir kavram olarak uygulanmaya başlandı. Bizde de hemen ardından Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), 2003 yılında Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni yayımladı. TKYD'nin de aynı yıl kuruluşu ile Türkiye'de bu yolculuk başlamış oldu.

“LİDER ODAKLI BİR TOPLUMUZ, OYSAKİ ŞİRKETİN BAŞARISI TAKIM ÇALIŞMASININ ÜRÜNÜDÜR”

Türkiye'yi dünyadaki diğer ülkelere kıyasladığınızda kurumsal yönetim konusunda nasıl bir seviyede olduğumuzu, artılarımız ve eksilerimizin neler olduğunu düşünüyorsunuz?

Ülkeleri karşılaştırırken benzer büyüklükteki şirketleri karşılaştırmakta fayda var. Ben özellikle Türkiye'deki büyük şirketlerdeki kurumsal yönetim seviyesinin, gelişmiş ülkelere kıyasla iyi durumda olduğunu düşünüyorum. Yönetim kurullarının kalitesi, kurumların, komitelerin işlemesi, gelişmiş ülkelere paralel bir seyir izliyor. Bunu zaten büyük şirketlerimizin global arenada da başarılı sonuçlar elde edebilmesinden okuyabiliyoruz. Daha küçük şirketlerde ise biraz daha geride olduğumuzu düşünüyorum. Dezavantajımız, özellikle küçük şirketlerde “benim şirketim, benim kararım” yaklaşımının ağır basması.

Diğer yandan lider odaklı bir toplumuz. Başarıyı veya başarısızlığı tek kişiye atfediyoruz. Örneğin, arama motoruna bir şirketin adını yazdığınız zaman, o şirket kimin diye otomatik bir soru çıkıyor. Çünkü hepimizin merak ettiği konu, sahibinin kim olduğu. Oysaki şirketin başarısı, sistemi, sürdürülebilirliği, takım çalışmasının ürünüdür. Ülkenin neresinde olduğumuza göre de iş yapış şekilleri çok değişiyor. Doğuda daha ataerkil bir kültür hâkimken, Batı'da daha birey odaklı bir kültür var. Bunu iyi veya kötü anlamında söylemiyorum, nerede iş yaptığınıza göre iş yapma şekilleri değişiyor. Örneğin; doğuda nesil geçişi ile alakalı basit bir kural var: “En büyük erkek yönetir.” Doğruluğu tartışılır ama o kültüre uygun olan yöntem bu.

Büyük şirketler tarafında örnek olarak ABD ve Almanya'daki şirketlerin faaliyetlerini ve kurumsal yönetim uygulamalarını örnek alabiliriz. Daha küçük şirketlerde ise bizim coğrafyamıza yakın iş yapma kültürleri olan ülkeleri, örneğin, Akdeniz ülkelerini örnek alabiliriz. Akdeniz ülkeleri genellikle kültürel olarak birbirlerine benziyor. Hatta binalar, insanlar, yemekler bile birbirine benziyor. Yönetim, iş yapış şekilleri de ona göre şekilleniyor. Dolayısıyla onların iyi olan örnekleri bizim için daha doğru modeller olabilir.

“TÜM TARAFLARIN ÇIKARINI GÖZETİRSENİZ EKONOMİK BÜYÜME DE HIZLANIR”

Türkiye’nin kamuda ve özel sektörde yaşadığı kurumsal yönetim sorunu ekonomik büyümeyi nasıl etkiliyor?

Elbette etkiliyor. Ülkeler kanunlarla yönetilir, düzen mevzuatlarla sağlanır. Mevzuatı hazırlarken bürokraside yetkin isimler varsa, düzenlemenin sahada nasıl yansıması olacağını istişare eder. Özellikle son yıllarda şuna şahit oluyoruz: Mevzuat çıkıyor ancak hedeflendiğinden farklı sonuçlar yaratıyor. Sonra da var olan mevzuatı düzenlemeye çalışıyoruz. Bu müthiş bir yavaşlık ve hatta bazı işleri durma noktasına getiriyor. Kurumsal yönetim, kararlardan etkilenen tüm tarafların çıkarını gözetmeyi sağlar. Bunun gerçekleşmesi de ekonomik büyümeyi hızlandıracak olan faktörlerden biri.

Büyük bir iç pazarımız var ve kurumsal yönetimi uygulamadığımız müddetçe bu iç pazarın sınırına kadar gelip takılıyoruz. Global bir oyuncu olabilmek için, dünyanın iş yapma şekil ve şartlarına uyum sağlamamız lazım. Bu da özel sektörün kurumsal yönetim sorununun ekonomiyi nasıl etkilediğinin cevabı. Özel sektörde kurumsal yönetim uygulamalarını gerçekleştirmesek, sadece iç pazara hitap eden veya kendi ekosistemindeki insanlara ürün veya hizmet satabilen şirketler olarak kalırız.

“AFET VE KRİZLERE KOMİTELERLE HAZIRLANMALIYIZ”

Türkiye’de sıklıkla meydana gelen deprem, sel, orman yangını gibi afetlerin önlenmesi, yönetilmesi, zararın giderilmesi ve yeniden yapılanma aşamalarını kurumsal yönetim bakış açısı ile değerlendirebilir misiniz? Eksiklikler ve yapılması gerekenler nelerdir?

Kurul ve komiteler işlese, STK’lar, özel sektör, kamu birlikte çalışsa çok daha iyi bir planlama yapabiliriz. Kriz anındaki kenetlenmeyi her seferinde görüyoruz ama bunun öncesini de düşünmeliyiz. Kriz anında devlet orada, özel sektör orada, STK’lar orada, bireyler orada... Bunu o kriz gerçekleşmeden yapabilirsek çok daha iyi bir planlama süreci yürütebilir ve o kriz gerçekleştikten sonra en azından ne yapacağımızı biliriz.

Bu konuda kamunun liderlik etmesi lazım. Kamunun önderliğinde platformlar oluşturulmalı. Bunlar; konunun tartışılmasını ve ilgili, yetkin STK’ların, özel sektör temsilcilerinin, akademisyenlerin sürece dâhil edilmesini, krizi yaşadığımızda, çok daha doğru bir tepkiyle çok daha hızlı ve çok daha etkin şekilde sahada olmamızı sağlayacak. Dolayısıyla kurumsal yönetimin bu anlamda krizlerle alakalı istişare mekanizmasını işletmek, ülkedeki birçok krizde yaşadığımız hüznü de azaltacaktır diye düşünüyorum.

“BAĞIMSIZ KOLTUKLARA YETKİN İSİMLER GETİRİLMELİ”

Türkiye’de halka açık şirketlerin yönetim kurullarının yapısına baktığınızda olumlu ve geliştirilmesi gereken yönlerin neler olduğunu düşünüyorsunuz?

SPK’nın flaşörlerinin altında olmak birçok şirket için iyi bir çıpa. Halka açık olmak demek; ortakları tarafından da denetlenmek, yorum almak, genel kurula katılmaları ve onlardan geri bildirim almak demek. Bu da şirketleri doğru yolda ilerlemeye iten iyi bir çıpa diye düşünüyorum. Geliştirilmesi

gereken yönlerine baktığımızda, halka açık şirketlerde bağımsız yönetim kurulu üyesi zorunluluğu var. Bu gerçekten bağımsız olan üyelerle doldurulması gereken bir koltuk. Biz yönetim kurulunda karar kalitesini arttırmak için istişareyi öneriyoruz ve ön plana koyuyoruz ama istişareyi de doğru insanlarla yapabilmeniz lazım. O sektörü bilen, hukuk, muhasebe ya da finansman konularında uzman, şirkete belli bir bakış açısı katabilecek ve gerçekten bağımsız olan kişileri seçmeliyiz.

Bir karar noktasında farklı düşünüyorsa, muhalif düşüncesini beyan edebilmesi lazım, ki bu da zaten sorumluluk ilkesinin gereği. Komitelerin de işlemesi lazım. Yönetim kuruluna bağlı, yine SPK'nın zorunlu kıldığı veya tavsiye ettiği komiteler var. Bu komiteler çalıştıkça yönetim kurulunun çalışma şeklini de rahatlatıyorsunuz, yönetim kurulunun bilgi beslenme damarlarını da açıyorsunuz.

“AİLE ŞİRKETLERİ YAZILI KURALLAR OLUŞTURMALI”

Aile şirketi olmak, bir kurumun kurumsal yönetime geçme sürecini nasıl etkiliyor? Avantajları ve dezavantajları nedir?

Eğer kurucu hayatta ve istekli ise o zaman süreç daha hızlı işliyor. Kurucunun hayatta olduğu ve kurumsal yönetim konusunda istekli olduğu zaman neler yapılabildiğine dair iyi örnekler var Türkiye’de... Aile şirketlerinde yapılan en büyük hatalardan biri, karar mekanizmasının şirket sahibinde toplanması, yani kuralların, işleyişin genel bir uzlaşma ile hazırlanmaması. Ayrıca ailenin sayısal olarak da büyümesinden önce nasıl hareket edileceğinin veya bir problemle karşılaşıldığında nasıl çözüleceğinin tartışılarak yazılı hale getirilmesi gerekiyor.

Ayrıca şirketler, genelde, bir sorunla karşılaştıklarında adım atmak istiyor. Bu aşamada, “Biz kurumsal yönetim uygulamalarını devreye alalım” dediğinizde, aslında biraz geç kalmış oluyorsunuz. Risklerin önüne geçmek için de yazılı kurallara ihtiyacımız var. O ailede karşılaşılabilecek olan riskler neyse belirlenmeli. Evlilik yoluyla katılanlar, hissedarlar arasında hisse satışının nasıl yapılacağı, halka açılma, önemli nitelikte bir varlığı satma gibi konularda ortaya çıkacak sorunlar önceden düşünülmeli ve ne yapılacağı karara bağlanmalı.

“FARKLI NESİLLER ZENGİNLİK SAĞLIYOR, GENÇLER ÇEŞİTLİLİĞİ GETİRİYOR”

Z kuşağı olarak adlandırılan yeni neslin hem tüketici olarak hem de iş dünyasındaki ağırlığının artması, kurumsal yönetime olan ihtiyacı artıracak mı? Öte yandan aile şirketlerinde de hissedar olarak Z kuşağından temsilciler yer almaya başladı. Yönetim kurullarında farklı kuşakların aynı potada buluşmasını sağlamak için neler yapılmalı?

Aslında farklı nesiller, müthiş bir zenginlik sağlıyor. Z kuşağı ile de sınırlamayalım. Gençlerin şirkete katılması çeşitliliği de getiriyor. Her dönemde gençlerin kendilerini iyi yetiştirmesi ve tecrübelerinin de onları daha fazla dinlemesi gerekiyor. Hem gençler iş hayatına girerken donanımlı hem de önceki nesiller tecrübelerini paylaşmakta istekli olacak.

Z kuşağı özelinde konuşursak, hakikaten iyi yetişmiş gençler iş hayatına dâhil oldu ve yönetim kurullarına giriyor. Dolayısıyla o iyi yetişmiş olan gençleri, samimi bir şekilde dinlememiz lazım. Sadece yönetim kurulunda çeşitlilik olsun diye değil, gerçekten fayda oluşturmak için onların yorumlarına, değerlendirmelerine kulak verilmesi gerekiyor.

“KADIN YÖNETİCİSİ OLAN ŞİRKETLER DAHA FAZLA KÂR EDİYOR”

Türkiye’de yönetim kurullarında kadın sayısının az olmasını nelere bağlıyorsunuz? Bunu bir sorun olarak görüyor musunuz? Kadın sayısını artırmak için özel önlemler alınması gerektiğini düşünüyor musunuz?

Sadece yönetim kurullarında değil üst yönetimde, yönetici pozisyonlarında, sivil toplum kuruluşlarında, politikada kısaca bütün alanlarda kadın sayısı az. Sebebini biraz da toplumun genlerinde aramak lazım. Şunu biliyoruz ki, biz tek kanatla uçamayız; bir kadının bakış açısı, bir erkeğin bakış açısına göre çok daha geniş. Bir konuyla karşılaştığı zaman kadın çıkabilecek sorunlar konusunda daha geniş düşünürken, erkek çok daha kısıtlı bir bakış açısıyla yaklaşıyor. Ayrıca kadınlar, konuyu çok daha uzun vadeli olarak değerlendiriyor, çünkü hayata kendi ömürleri boyunca değil, çocuklarınınkini de dâhil eden bir perspektifle bakabiliyorlar. Erkekler sadece kendi ömürlerine kadar bakabiliyorlar. Dolayısıyla bir sorunla karşılaşıldığında veya şirketin veya kurumun geleceği düşünüldüğünde erkeklerin vizyonu kadınlarınkine kıyasla biraz daha kısa kalıyor. Bütün bu avantajları dâhil edebilmek için de evet daha fazla kadına ihtiyacımız var.

Credit Suisse’in raporuna göre; yönetim kurulunda en az bir kadın bulunan şirketler, yönetim kurulu tamamen erkek olan şirketlere kıyasla daha yüksek kâr oranlarına ulaşmış. Üst yönetimde ise en az yüzde 15’i kadın olan şirketler, yüzde 10’un altında olanlara kıyasla yüzde 50 daha kârlı olmuşlar. Bu sorunu, yönetim kurulu özelinde kota ile aşamayız. Kadınları güçlendirmek, iş hayatına ara verenleri yeniden kazanmak gerekiyor.

“KURUMSAL YÖNETİMİN GEREKLİLİĞİNE İNANMAK, TEBLİĞDEN DAHA ETKİLİ OLUYOR”

SPK’nın 2003’ten bu yana yayımladığı kurumsal yönetim tebliğlerinin, halka açık şirketleri kurumsal yönetime sevk etme konusunda etkili olduğunu düşünüyor musunuz?

Tabii çok önemli çıpalar... SPK’nın farının altında ilerleyen şirketlerdeki kurumsal yönetim çalışmalarının zorunlu olarak daha iyi olduğunu görüyoruz. Tebliğler, dünyayı takip etme ve şirketleri bu kuldara sokmak açısından çok önemli ama esas kazanım doğru örneklerle kişilerin değişmesini sağlamaktır. TKYD’nin bence en büyük faydası, o kurumsal yönetimi özümsemiş olan kişilerle sizi bir araya getirmesidir.

Kurumsal yönetim uygulamalarını duydukça, iyi uygulamaları gördükçe, bunun sonuçlarına bizzat şahit oldukça kendileri de değişip, bunun gerekli olduğuna inanıp harekete geçiyorlar. Dolayısıyla SPK’nın tebliğleri ve çıkardığı mevzuatlar çok önemli ama o kuralları uygulayacak insan da çok önemli.

“HALKA AÇILMANIN ÖNÜNDEKİ EN BÜYÜK ENGEL ŞEFFAFLIK”

Türkiye’de halka açık şirket sayısının az olmasının nedenleri nelerdir? Halka açık şirket sayısının az olması kurumsal yönetim uygulamalarını nasıl etkiliyor?

Bence en önemli neden şeffaflık. Şirketler “Rekabette geride kalır mıyız?” kaygısı taşıyabiliyor. Halka açık şirket, finansallarını kamuya bildirmek zorunda. Halka açık olmayan bir şirketin internet sitesine koyacağından çok daha fazla bilgiyi paylaşmak zorunda ve bazen şirketler bu bilgileri paylaşmak istemiyor.

Bir başka neden piyasanın yeterince derin olmaması olabilir. Bir şirket neden halka açılmak ister? Kaynak ihtiyacı vardır ya da şirket belli bir büyüklüğe ulaşmıştır. Hissenin kendi hissedarları arasında rahatça alınıp satılabileceği bir ortamı hazırlamak istiyor olabilir. Global arenaya açılmak istiyor da olabilir. Nedeni ne olursa olsun, eğer daha derin, daha fazla yatırımcının, daha fazla paranın olduğu bir piyasa olsaydı o zaman şirketler tarafındaki istek de daha fazla olacaktı. Belki zaman içerisinde borsadaki hacim büyüdükçe, nitelikli yatırımcı sayısı arttıkça, halka açılan şirket sayısında da bir artış görebiliriz diye düşünüyorum.

“ETKİLEŞİM ORTAMINI DAHA DA GENİŞLETMELİYİZ”

TKYD’nin geçtiğimiz 20 yıl içindeki çalışmalarını nasıl değerlendiriyorsunuz? Size göre TKYD’nin en fazla odaklanması gereken alanlar neler olmalı?

20 yıl kısa bir süre değil, bu tip konularda yaş önemli. STK’larda ilk birkaç yıl emekleme dönemini geçirdikten sonra belli bir bilinç seviyesini oluşturuyorsunuz. TKYD, 2003’ten bu yana şirketlerin, gelecekte de var olabilmelerinin yolunun, başarılı bir kurumsal yönetim yapısı oluşturulması ile mümkün olabileceğini, Türkiye’nin dört bir tarafında anlattı ve anlatmaya devam ediyor. Bunu yaparken de kurumsal yönetim yapısının sağlam oturmasının tek tek şirketlere değil, bütün ülkeye faydası olacağına da altını çiziyor. Dolayısıyla sadece özel sektörden veya sadece sivil toplumdan bahsetmiyoruz. Aslında kurumsal yönetimi anlatırken ülkenin kalkınması ile alakalı bir konsepti konuşuyoruz.

Ben TKYD’nin en büyük avantajının, kurumsal yönetimi özümsemiş insanlarla, öğrenmek isteyen insanları bir araya getirmesi olduğunu düşünüyorum. Bu etkileşim ortamının çoklanması, yaygınlaşması bence TKYD’nin bundan sonra yapabileceği en kıymetli görev olacak. Bunun sonucunda da biz kişileri değiştireceğiz, kişiler de kendi kurumlarını değiştirecekler. Dışarıdan danışmanlık aldığınızda veya yasal düzenlemeler size bir şey dayattığında onu şeklen çözmeniz mümkün. Ancak, kendiniz konuyu anlayıp bunu nasıl gerçekleştirebileceğinizi ve şirketinize nasıl uygulayabileceğinizi düşünmeye başladığınızda çok daha kalıcı bir uygulamaya kavuşuyorsunuz.

“YÜZDÜĞÜMÜZ SU ARTIK BERRAK DEĞİL, PLANLAMA YAPAMAYACAK, TAHMİN TUTTURAMAYACAĞIZ”

Pandemi ile birlikte ülkelerin ve şirketlerin artık daha fazla kriz yaşayacağı bir döneme girildiği saptaması var. Kurumsal yönetimin kriz yönetimindeki etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?

Sadece ülkemizde veya belli sektörlerde değil, tüm ülkelerde ve işlerde belirsizliklerin arttığı bir dönemdeyiz. Artık bu geçici değil, “Yaşadık ve normal hayatımıza geri döneceğiz” diyemeyeceğiz. Kısaca artık yüzdüğümüz su çok berrak değil, planlamayı rahat yapamayacağız bir dönemdeyiz. Tahminleri tutturamayacağız, ekonomik dalgalanmaları daha fazla yaşayacağız, dolayısıyla kurumsal yönetimin önemi giderek artacak.

Böylesi durumlarda tüm taraflar; şirket ve kurumların şeffaflığına, adilliğine, hesap verebilirliğine güvenerek, itibarının gerektirdiği şekilde davranacağını düşünmek, buna inanmak istiyor. Dolayısıyla kurumsal yönetim uygulamalarını uygulayan şirketlere olan güven daha da artıyor. Güvenin artması da yatırım gelmesi, borsada fiyatının yükselmesi, tüketici nezdinde daha fazla ve daha kârlı ürün satabilmesi demek. Dolayısıyla şeffaf ve öngörülebilir olan, dışarıdan bakıldığı zaman hareket tarzı görülebilen şirketlere olan güven o şirketlerin başarısını da artırıyor.

“TÜM PAYDAŞLARIN ÇIKARI GÖZETİLDİĞİNDE, GERİ BİLDİRİM ARTIYOR”

Kurumsal yönetim uygulamalarının üst düzey yöneticilik yaptığınız şirketlere sağladığı katkıları örnekler vererek anlatır mısınız?

Önemli katkıları olduğunu söyleyebilirim. En başta finans kurumlarının bakışı değişiyor. Bankalar, güvenmediği bir kuruma kredi vermek istemiyor. Yatırımcılar güvenmediği kuruma yatırım yapmak istemiyor. Bence daha da önemlisi çalışan memnuniyeti... Kurumsal yönetim uygulamalarının sonucunda çalışan memnuniyetinin çok ciddi seviyede arttığını görüyoruz. Çünkü herkes sınırını, çizgisini ve oyun alanını biliyor. Yönetim kurulu ile çalışanlar arasındaki işleyiş düzeninin ne olması gerektiği her iki tarafça da biliniyor ve çalışanlar daha rahat çalışabiliyor.

Böyle bir ortamda, tüm tarafların çıkarını gözettiğiniz için geri bildirimler artıyor. Bayinin çıkarını düşündüğünüz için bayi size iyileştirme önerileri sunuyor, müşterinin çıkarını gözettiğiniz için müşteri size iyileştirme önerilerini sunuyor. Dolayısıyla, şirket uygulamaları ile alakalı daha fazla iletişim önerisi alıyorsunuz. Yönetim kurulunda ortaklar arası bir sorun yaşanıyorsa konuşulabiliyor. Yönetim kurulu toplantıları daha verimli geçiyor. İç denetim sayesinde, operasyonun kılcal damarlarındaki sorunların çözülmesine sebep oluyor. İç kontrol sisteminin oturmasıyla birlikte belirsizlik ortadan kalktığı için, operasyonlarda hız ve verimlilik artışı sağlıyor. Kurumsal yönetim, şirkete uzun vadeli planlama kabiliyeti kazandırıyor.

“HERKESİN GÖREV TANIMI VE YETKİ SINIRLARI BELİRLENMELİ”

Kurumsal yönetim uygulamalarının, profesyonel yöneticilerin iş hayatına katkısı hakkında neler söylersiniz?

Her çalışanın net bir tanıma ihtiyacı var. Kendimize yeni bir kulvar açacaksak bile önce kuralları öğrenmemiz, kuralları öğrendikten sonra bizden beklenenin ne olduğunu bilmemiz lazım. Dolayısıyla o kurum içindeki sistemin yazılı olarak ortaya konması, tüm yöneticileri rahatlatan bir unsur.

Karşılaştığım bir örnekten bahsedeyim: Bir sanayi odasında kurumsal yönetimle alakalı bir konuşma yaparken bir şirketin yöneticisi söz aldı. Şirkette profesyonel genel müdür istihdam ettiklerini, fakat arzu ettikleri gibi sonuç alamadıklarını söyledi. Toplantı sonrasındaki sohbetimizde ortaya çıktı ki genel müdürün bir görev tanımı yoktu, yetki sınırları belli değildi. Şirket için iyi olduğunu düşündüğünüz bir adım atacağınız zaman bunu yazılı kurallara, o kişinin görev tanımının net olmasına, şirketin iç kontrol sisteminin yetkilerinin neler olduğuna bakmadan atmamanız lazım. Kurumsal yönetim uygulamalarını doğru olarak uyguladıktan sonra böyle bir adım atılmış olsaydı, o şirket için çok daha faydalı bir noktaya gidilecekti.

“YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN HER BİRİNİN İKNA EDİLMESİ LAZIM”

Üst düzey yöneticilerin Kurumsal Yönetim İlkeleri’ni hayata geçirebilmek için özellikle aile şirketlerinde, yönetim kurulu üzerindeki etkisi nedir? Deneyimleriniz ışığında şu an aktif olarak yöneticilik yapanlara önerileriniz var mı?

Bu durumla çok sık karşılaşıyorum. “Biz yönetim kurulunu nasıl ikna edeceğiz veya biz yöneticilerimize bunu nasıl aktaracağız?” sorusunu soruyorlar. Yönetim kurulu seviyesindeki kişilerin bu yolculuktan geçebilmesi için, profesyonellerin, doğru uygulamaların ne olduğu, iyi yönetimin ne olduğu, komiteler ve işlevlerinin ne olduğunu çok net bir biçimde anlatmasını tavsiye ediyorum. Yönetim kurulu üyelerinin her birinin ayrı ayrı kurumsal yönetimi uygulamaya ikna edilmesi lazım. Doğru anlatıldığında herkes şirketin çıkarını gözetmeye yönlendirilebiliyor.

Dr. TAMER SAKA

BMS Group Yönetim Kurulu Üyesi, TKYD Başkanı

1973 yılında Kocaeli'nin Karamürsel ilçesinde doğdu. Amiral Karamürsel İlkokulu'nun ardından, ortaokul ve liseyi Karamürsel Lisesi'nde tamamladı. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde lisans, muhasebe dalında yüksek lisans ve doktora eğitimi aldı.

1994-2000 yılları arasında, İstanbul Üniversitesi'nde; Denetim, Risk Yönetimi ve Finansal Muhasebe konularında Öğretim Görevlisi olarak çalıştı. ABD'de bulunan Illinois Üniversitesi Urbana-Champaign'de (UIUC); 1998'de Uluslararası Muhasebe ve Denetim alanında Konuk Öğretim Üyesi, 2001-2002'de Operasyonel ve Kurumsal Risk Yönetimi, İç Denetim Uygulamaları alanlarında Araştırma Görevlisi olarak görev yaptı. Askerlik hizmeti sırasında 2002-2003'te Deniz Harp Okulu'nda Öğretim Görevlisi olarak çalıştı.

İş hayatına 1995'te Bağımsız Danışman olarak başladı. Finans kurumlarında Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetim politika ve uygulamalarının oluşturulması konusunda projeler yürüttü. 2000 yılında Arthur Andersen'de, 2002-2004 arasında Ernst&Young'ta Risk Yönetim Danışmanlığı Hizmetlerinden Sorumlu Kıdemli Müdür olarak çalıştı.

2004'te, Risk Yönetim Direktörü olarak Sabancı Holding bünyesine katıldı. 2010-2011 arasında Willis Londra'da, Türkiye ile birlikte yaklaşık 20 ülkenin iş geliştirme faaliyetlerinden sorumlu Yönetici Direktör olarak görev yaptı. 2011 yılı sonunda Kibar Holding Strateji ve İş Geliştirme Koordinatörlüğü görevini üstlendi. 2012'de Otomotiv ve Kurumsal Fonksiyonlar Grup Başkanı ve Kibar Holding Yönetim Kurulu Üyesi olarak görevini sürdürdü. 2014-2018 arasında Kibar Holding CEO'luğu görevini yürüttü. Nisan 2018'de Sabancı Holding Çimento Grup Başkanı oldu. 2021'de BMS Group Yönetim Kurulu Üyeliği ve 2022-2023'te Zorlu Holding Yönetim Kurulu Üyeliğini üstlendi.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) 10. dönem Başkanıdır. Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD) Şirketlerarası Girişimcilik Çalışma Komitesi Başkanlığı, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) Yapı Malzemeleri Meclis Başkanlığı, Türkiye Çimento Sanayicileri Birliği (TÜRKÇİMENTO) Başkanlığı, Yapı Ürünleri Üreticileri Federasyonu (YÜF) Başkanlığı, Türkiye Kurumsal Risk Yönetimi Derneği (KRYD) Başkanlığı, Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK) Türkiye-Kore İş Konseyi Başkanlığı, DEİK Türkiye-Amerika İş Konseyi Başkan Yardımcılığı yapmıştır. Avrupa Çimento Birliği (CEMBUREAU) Yönetim Kurulu Üyesi, Küresel Çimento ve Beton Birliği (GCCA) Yönetim Kurulu Üyesi, Avrupa Risk Yönetimi Dernekleri Federasyonu (FERMA) Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmıştır. Yanındayız Derneği Kurucu Üyesidir.



“DÜNYA ÇOK DAHA REKABETÇİ OLURKEN, KURUMSAL YÖNETİMİN İÇSELLEŞTİRİLMESİNİ SAĞLAMALIYIZ”

- Kurumsal yönetim vasıtasıyla, şirketleri ailelerden ayırıştırarak, onların sonsuz ömürde olmasını hedefleyen bir gelecekte bahsediyoruz.
- Türkiye’ye daha yakın bir mercek baktığımızda, temel sorunun kurumsal yönetim meselesi olduğunu görüyoruz.
- Dünyanın içinden geçtiği süreç, yönetim kurulunu doğru kurmayan şirketler çok kötü cezalandırılacak. “Ben her şeyi bilirim, her türlü değişime en hızlı ben ayak uydurabilirim” diyen yapılar ayakta kalamayacaklar.
- Elbette, yönetim kurullarındaki kişilerin cinsiyetinden çok uzmanlıkları önemli. Esas ayıbımız, o uzmanlık konusunda yeteri kadar kadın kaynağı yaratamıyor olmak. Kadın kaynağımız var ve bu potansiyeli daha efektif kullanmalıyız.
- Türkiye’de şekilsel anlamda, Batı standartlarına yakın bir mevzuat ve uygulama bulunuyor. Davranışsal boyutta ise gelişim alanlarımız var. Bunun da temel sebebi, sermayenin tabana yayılmamış olması.

“ŞİRKETLERİN KURUMSAL YÖNETİME OLAN İHTİYAÇLARININ EN TEMEL NEDENİ, VARLIKLARINI SÜRDÜREBİLMELERİ”

Kurumsal yönetim kavramını nasıl tanımlarsınız? Şirketlerin kurumsal yönetime neden ihtiyacı var?

Kurumsal yönetimi; kurumların, şirketlerin, işletmelerin, devletin, kısaca birden fazla insanın var olduğu tüm sistemlerin, belli bir düzen içinde çalışmasını sağlayan bir yönetim anlayışı olarak özetliyorum. Dört temel bileşeni var: Sorumluluk, adillik, şeffaflık ve hesap verebilirlik.

Şirketlerin birçok sebeple kurumsal yönetime ihtiyacı var ama en temel neden varlıklarını sürdürebilmeleri... Nesilden nesile büyüyerek, gelişerek, sürekliliği sağlamaları kurumsal yönetimle mümkün olabilir. Biz işlerimizi bu dört temel unsur üzerinde odaklamaz, bunlar üzerine bir yapı inşa etmezsek, başarılarımız tesadüfi olur. Rakamlara baktığımızda, kalıcı ve sürdürülebilir başarı elde etme şansımızın çok fazla olmadığı görülüyor.

Maalesef, Türkiye’de dördüncü, hatta üçüncü nesle geçen şirket sayısı o kadar az ki... Türkiye’de 100 yaşını geçmiş şirketlerle ilgili yapılan bir çalışmada, bu kritere uygun 100 şirket dahi bulunamamıştı. Dolayısıyla şirketleri, ailelerden ayırtırmamız gerekiyor. Aile başka bir kavram, şirket başka bir kavram, ancak biz ikisini karıştırıyoruz. Kurumsal yönetim vasıtasıyla şirketleri, ailelerden ayırtarak onların sonsuz ömürde olmasını hedefleyen bir sistemden bahsediyoruz.

“KÜÇÜK BİR BAKKALDA DAHİ, ONUN BÜYÜKLÜĞÜNE UYGUN DÜZENLENMİŞ BİR KURUMSAL YÖNETİM SİSTEMİ OLMASI LAZIM”

Kurumsal yönetimin, yalnızca özel sektördekiiler değil, her kurum için gerekli olduğu görüşüne katılıyor musunuz?

Mutlaka... Hatta daha da uç bir noktaya gidebiliriz. Toplamların en küçük birimini aile oluşturuyor. Bir ailenin sağlıklı yönetilebilmesi için de bu dört temel ilkeye, yani kurumsal yönetime ihtiyacı var. Ailede de eşitlik yoksa, sorumluluklar net değilse, hesap verebilirlik ve adillik yoksa, o ailenin sağlıklı bir şekilde ilerlemesini sağlamak mümkün değil. Kaldı ki, binlerce insanın çalıştığı şirketler, organizasyonlar, kamu kuruluşları, devlet gibi tüm sistemlerde, mutlaka dört temel ilkeyi ilk sıraya koymamız lazım.

O yüzden küçük bir bakkalda dahi, onun büyüklüğüne uygun şekilde düzenlenmiş bir kurumsal yönetim sistemi olması lazım. Dolayısıyla, çok daha büyük şirketlerin varoluş sebebi elbette aile ama varlığını devam ettirebilmesi için kurumsal yönetime ihtiyacı var.

“BATI’DA SERMAYE HIZLA TABANA YAYILDI, HERKES AZINLIK HİSSESİ SAHİBİ OLDU”

Dünyada ve Türkiye’de kurumsal yönetim konusundaki çalışmaları başlatan nedenler ve hızlandıran gelişmeler nelerdir?

Adına kurumsal yönetim demesek de insanların bir araya gelip organizasyonlar oluşturduğu, kurumlar kurduğu dönemlerde ortaya çıkmış bir anlayış. Ancak bizim bugün tarif ettiğimiz anlamdaki kurumsal yönetim

kavramı, 1930'lu yıllarda Amerika'daki Büyük Buhran sonrası ortaya çıktı. O dönemde Amerikan borsasında çok ciddi manipülasyonlar oldu, büyük şirket batışları yaşandı, küçük yatırımcılar büyük mağduriyetler yaşadı ve ekonomi topyekûn sıkıntı içine girdi. Bunun tekrarlanmaması adına, Amerika'da o tarihten sonra farklı düzenlemeler hayata geçirildi. Bir diğer etken ise sermayenin geniş bir tabana yayılması oldu. Yine 1930'lu yıllardan sonra alınan önlemler sonrasında, Amerika'da ve Batı toplumlarında düzenlemeler hayata geçirildi. Sermayenin tabana yayılmasından kastım şu: Bugün ülkemizde klasik olarak borsaya açık şirketlerimizde dahi yüzde 50'nin üzerinde halka açıklık oranı bulmak çok zordur. Genelde yüzde 50 ve üzerindeki hisseyi aileler kontrol eder; bu da onları kurumsal olsalar bile aile şirketi yapıyor.

Batı'da ise sermayenin tabana yayılması çok hızlı oldu, bu da sermaye piyasalarının gelişimini hızlandırdı. Aslında herkes azınlık hisse sahibi oldu diyebiliriz. Bir şirket yüzde bir, iki ya da üç gibi bir hisseyle dahi kontrol edilebilir hale geldi. Dolayısıyla tek tek bakıldığında küçük ama bir araya geldiğinde toplamı çok büyük olan bu yatırımcıları korumak, topluluğu yönetmek zorunluluğu ortaya çıktı. Bu nedenle de kurumsal yönetim, bizden çok daha önceki dönemlerde Batı toplumlarında yerini buldu.

Ancak son dönemdeki en temel gelişme, OECD'nin 2000'li yılların başında Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni yayımlaması oldu. Türkiye bu ilkelere çok hızlı bir şekilde adapte oldu, mevzuata dâhil etti ve biz de o tarihten itibaren kurumsal yönetim kavramı ile tanıştık. Derneğimizin kuruluşu da 20 yıl önce, tam da bu tarihlere denk geliyor. SPK'nın OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni Türkiye mevzuatına adapte etmesiyle beraber, özel sektörde bu konuya karşı ilgi ve farkındalık arttı. Derneğimiz de bu farkındalığın artmasına paralel bir şekilde faaliyetlerine başladı.

“KONFOR ALANLARIMIZI DARALTMAMIZ GEREKİYOR”

Türkiye'yi dünyadaki diğer ülkelerle kıyasladığınızda, kurumsal yönetim konusunda nasıl bir seviyede olduğumuzu, artılarımız ve eksilerimizin neler olduğunu düşünüyorsunuz? Örnek almamız gereken ülke ya da ülkeler var mı?

Türkiye, birçok konuda olduğu gibi, bu konuda da orta bir noktada duruyor. Bizden çok daha gelişmiş piyasalar var, bizim çok ileri olduğumuz pazarlar var. Bölgemize bakarsak; Türkiye'nin yasalar, uygulamalar, mevzuat bakımından kötü durumda olmadığını söyleyebiliriz.

Ancak kurumsal yönetimi incelerken iki başlığa ayırmamız gerektiğini düşünüyorum. Bu iki başlığı da “şekilsel ve davranışsal gelişmeler” olarak isimlendirebiliriz. Bu iki boyutun farklı sonuçları var. Türkiye'de şekilsel anlamda, Batı standartlarına yakın bir mevzuat ve uygulama bulunuyor. Mutlaka gelişim alanları var ama geride değiliz. Davranışsal boyutta ise çok daha önemli gelişim alanlarımız olduğunu düşünüyorum. Bunun da temel sebebi, sermayenin tabana yayılmamış olması ve bizim “patron” olarak canlandırdığımız figürün, hâlâ şirketin yönetiminde söz sahibi ve belirleyici unsur olması. Böyle olduğu için davranışsal yani içselleştirme alanında, şekilsel olarak çok yakın olduğumuz Batı ülkelerinin gerisindeyiz.

TKYD olarak, yeni dönemdeki temel amaçlarımızdan biri de bu farkı kapatmak olacak. Yönetim kurullarında alınan kararlarda, kurumsal yönetim ilkelерinin dikkate alınması ve bunun bir yaşam biçimi haline gelmesini sağlamak istiyoruz. Ben bunu biraz diyet yapmaya benzetiyorum. Diyet yapma ihtiyacı hissediyoruz, yapmazsak sıkıntı olacağını biliyoruz, ancak diyet başladıktan bir süre sonra “Nasıl kaçırız?” diye düşünmeye başlıyoruz. İşte bizde kurumsal yönetime bakış biraz böyle. Herkes kurumsal yönetimin gereğini biliyor, gelen rekabetçi ortamın şirketleri zorladığını görüyor ama kurumsal yönetim konfor alanlarını daraltıyor. Alışkanlıkların değişmesi de zaman alıyor.

“KURUMSAL YÖNETİM, EN AZ MALİYETLE EN ÇOK SONUÇ ALABİLECEĞİMİZ BİR ALAN”

Türkiye’nin kamuda ve özel sektörde yaşadığı kurumsal yönetim sorunu ekonomik büyümeyi nasıl etkiliyor?

Çok temel ve belirleyici bir sorun yaratıyor. Ekonominin farklı katmanları var. Özel sektör ciddi bir oyuncu, ekonomi de belirleyici bir unsur ama özel sektörü düzenleyen, regüle eden kurumlar var. Bunlar da önemli bir faktör olarak ekonominin başarısını, istikametini ne olacağını devlet belirliyor. Devletin güvenlik politikası, komşularımızla ilişkiler, ihracat ve ithalat politikası, genel ekonomik rejim... Tüm bunlar, genel ekonomik performansı önemli ölçüde etkiliyor. Bugün bir şirketin bulunduğu sektörden, o sektörün düzenleyici kurumlarından ve ülkenin genel ekonomik konjonktüründen ayrışması çok istisnai bir durum.

Kurumsal yönetim ise tüm segmentleri yatay kesen bir yaklaşım. Bugün Türkiye’de gündemi oluşturan kurumlara daha yakın bir mercek baktığımızda, temel sorunun -adını öyle koymasak da- kurumsal yönetim meselesi olduğunu görüyoruz. Bütün temel sıkıntılarda bu var. Depremde de yolsuzluklarda da büyüme problemlerinde de bunu konuşuyoruz. Dolayısıyla kurumsal yönetim meselesi, merkezimize almamız ve dozu azaltmadan vurgu yapmamız gereken bir konu.

Türkiye Cumhuriyeti olarak 100 yılı bitiriyoruz ve ikinci yüzyıla başlıyoruz. Bu tür dönemler, biraz nefeslenip geçmişin muhasebesini yapmamız gereken zamanlar olabiliyor. Geçmiş yüzyıla baktığımızda, doğru ve yanlış yaptığımız çok şey olduğunu görüyoruz. Son 30 yıl içinde dünyada hiç olmadığı kadar para bolluğu vardı, çok ciddi bir globalleşme atağı gördük. Bundan sonra görme şansımız çok fazla yok. Böylesi bir dönemde dahi Türkiye, bölgesel şampiyonlar, global oyuncular çıkartamadı. Bizim seviyemizdeki ülkeler, 20-30 yıllık periyotta pastadan daha büyük bir pay aldı. Yine kişi başı milli gelirimiz maalesef 10 bin dolarlar çevresinde geziniyor, kurun hareketlerine göre bazen 12’ye çıkıyor bazen 8 bin dolara düşüyor.

Demek ki yaptığımız şeylerin bazılarını doğru yapmakla beraber, temel performans belirleyici unsurlarda gözden kaçan bir şey var. Bunun çeşitli sebepleri var ancak ben konumuz itibarıyla kurumsal yönetimi önemli bir unsur olarak görüyorum. Bizim iş insanlarımız, çalışanlarımız son derece müteşebbis bir ruha sahip, risk yönetimini bilen insanlarız, bölgemize göre eğitim açısından en iyi insan kaynağına sahibiz. Teknik altyapımız kötü değil, sanayileşme açısından ciddi bir yol aldık. Hâl böyleyken, neden bu psikolojik

sınırları geçemiyoruz, neden kişi başına milli gelirden 15-20 bin dolara çıkmıyoruz? Elbette ekonomi, genel politikalar çok kritik ama biz özel sektör olarak ne yapabiliydik, ne yapamıyoruz konusunu sorgulamamız lazım. Oysa kurumsal yönetim, özel sektör için en az maliyetle en çok sonuç alabileceğimiz bir alan. Şirketlerimizi gerçekten uzun vadeli sürdürülebilir varlıklar olarak değerlendirirsek ve bu şekilde yatırım yapmaya devam edersek, eksik olduğumuz alanlarda da yeni yollar kat edeceğiz. Bunu yapan şirketlerimiz var, genele yaymamız gerekir. Örneğin, müteahhitlik alanında dünyanın en güçlü şirketlerine sahibiz, artık taşeronluğu bırakmalıyız.

Bu bir psikoloji, vizyon ve kurumsal yönetim meselesi. Eğer biz kurumsal yönetimde ciddi bir iyileşme sağlarsak, bir müddet sonra diğer sorunlarımızı da aştığımızı göreceğiz. Finansman konusu ayrı bir başlık olarak değerlendirilebilir ama kök problem, yönetim problemi. Bugün büyük kurumlar arasında bile nakit akışını takip etmeyen, izlemeyen, raporlamayan, tartışmayanlar var.

Biz bu sistemleri kurabilirsek, nereye doğru gittiğimizi, yönümüzü görebilsek, akıllı stratejik kararlar alabiliyor ve bunları uygulayabiliyor olsak, o zaman gerçekten başka olacak. Çünkü doğal kaynakları olmayan ancak milli gelirleri 50 bin dolara ulaşan ülkeler, bu noktaya kurumsal yönetimle geliyor. Biz niye yapamayalım? Türkiye'deki büyük sanayi şirketlerine ve KOBİ'lere bu konuyu anlatmaya çalışıyoruz. Biz bunu sağlayabilirsek, gerçekten ciddi bir psikolojik alanı da kırmış olacağız.

“SİSTEMİ ÖNE ÇIKARDIĞIMIZDA, ZARARLARI DA MİNİMİZE EDECEĞİZ”

Türkiye’de sıklıkla meydana gelen deprem, sel, orman yangını gibi afetlerin önlenmesi, yönetilmesi ve zararın giderilmesi ile yeniden yapılanma aşamalarını, kurumsal yönetim bakış açısı ile değerlendirebilir misiniz? Eksiklikler ve yapılması gerekenler nelerdir?

Ekonomiyle ilgili konuşurken, kurumsal yönetimin her konuyu yatay kesen bir alan olduğundan söz ettik. Deprem de bu anlamda güzel bir örnek. Kötü bir örnek ama kurumsal yönetim nasıl fark yaratabilir noktasında değerlendirilmesi lazım. Türkiye’de deprem meselesi hepimizin konuştuğu bir konu.

1999 depreminde İstanbul’daydım, yakından yaşadım ve üzerinden yaklaşık 25 yıl geçti. Türkiye Cumhuriyeti’nin yaşının dörtte birinden bahsediyoruz. Depreme hazırlık açısından yapılabilecek çok şey vardı. Kurumsal yönetim sistemlerini uygulayan bir yapının içinde olsaydık, sistem öğrenecekti ve kendini geliştirecekti. Elbette bu süreçte 6 milyon konutun yenilenmesi mümkün olmayabilirdi ama dünyada depreme en hızlı ve en etkin cevap veren ülke konumuna geçebilirdik. Çünkü en önemli konu organizasyon. Depremün büyüklüğüne göre senaryolar oluşturulması, hangi merkezlerde nasıl bir hazırlık gerektiği, yardımların bölgelere nasıl ulaştırılacağı, her ilde hangi kurumun koordinasyonu nasıl yapacağı, ordunun, polisin, sivil toplum örgütlerinin rolünün en olacağı çok rahat planlanabilecek konular.

AFAD’ın ana rolü üstlenmesi, geniş imkânlarla sahip olması gayet doğal. Bu saptamaları; yapılanları eksik göstermek ya da eleştirmek adına söylemiyorum. İşlerimize bu anlayışla bakabilirsek, gerçekten sistemi öne

çıkartabilsek, hataları minimize edeceğimizi, maddi ve manevi kayıplarımızı azaltabileceğimizi, artık anlamamız ve görmemiz lazım.

O yüzden; sporda, felakette, sağlıkta, yönetimde, belediyelerde, yani toplumun her alanında kurumsal yönetimin bir karşılığı var. Tabii ki kamu hizmeti yapan kurumlarla, kâr amacı olan şirketlerin iş yapma şekilleri birbirinden farklı olabilir. Onların da kendi yapılarına uygun bir kurumsal yönetim anlayışına ihtiyaçları var. Sorumlulukların net olması, tarafların herkese adil davranması, en azından bu hissiyatı verecek şeffaflığa sahip olması, hesap verebilir olması, toplumun ve sosyal dengelerin ilerleyebilmesi açısından da son derece kritik. Bunları sağlayabilmek hem özgüven getirir hem de gerçekten sonuçları olumlu yönde değiştirir.

“İŞ YAPMA ŞEKLİMİZİ, YAŞAM BİÇİMİMİZİ ETKİLEYECEK BİR DEĞİŞİM SÜRECİNDEN GEÇİYORUZ”

Türkiye’de halka açık şirketlerin yönetim kurullarının yapısına baktığınızda olumlu ve geliştirilmesi gereken yönlerin neler olduğunu düşünüyorsunuz?

Ben bu tür konulara olumlu tarafından bakmayı seven biriyim. Çünkü etrafımızda olumsuzluk çok, üzerine gitmek de çok fazla şey kazandırmıyor. Meseleye olumlu tarafından bakarsak; geliyoruz, 5-10 yıl öncesine göre çok daha iyi yerdeyiz ama olmamız gereken yerde miyiz? Değiliz. Gelişim alanlarını değerlendirirken, “Hedefimiz nedir?” sorusunu da sormamız gerekiyor. Bölgemizde ve global ölçekte gelişmekte olan ülkeler arasında öne çıkmak, bu arenada öncü bir şirket haline gelmek istiyorsak, o zaman yönetim kurullarımızın çok daha etkin olmasını sağlamamız gerekiyor.

Bu alanda birkaç temel sıkıntımız var. En temel sıkıntı; yönetim kurullarının şirket için temel karar alma organı olarak görülmemesi... Şirketin kurucusu ya da mutlak ortağı eşittir yönetim kurulu değildir. Bizde kararlar hâlâ patron seviyesinde alınıyor, şirketle ilgili konuların yönetim kurulunda müzakere edilmesi için gerekli ortam sağlanmıyor. Eğer yönetim kurulu doğru kurulmuşsa; bu, şirket için de ana hissedar için de önemli bir zenginlik. Dünyanın içinden geçtiği süreç, böyle davranmayan şirketleri çok kötü cezalandıracak, hatta cezalandırmaya da başladı. “Ben her şeyi bilirim, her türlü değişime en hızlı ben ayak uydurabilirim” diyen yapılar, bırakın sorun yaşamayı, ayakta dahi kalamayacaklar.

Dünya hiç olmadığı kadar karmaşık ve karışık bir dönemden geçiyor, riskler çok çetrefil hale geldi, şirketler artık çoklu değişkenli, çoklu riskli iş kararları vermek zorunda. Yaşadığımız süreç, belki de en uzun belirsizlik dönemi olacak. Yani başımızda Rusya, Avrupa’da sıcak savaş içerisinde, Asya-Pasifik’te ne olacak bilmiyoruz, Çin-Amerika ilişkisi ne olacak bilemiyoruz, Avrupa’da Akdeniz ülkeleri ile kıta Avrupası arasındaki gerilim nereye gidecek bilemiyoruz, ABD kendi içinde sorunlar yaşıyor, bunun sonuçlarının ne olacağını bilmiyoruz.

Yani ticareti etkileyecek, iş yapma şekillerimizi etkileyecek, hatta yaşam biçimimizi etkileyecek bir değişim sürecinden geçiyoruz. O yüzden şirketlerin bu tabloyu, hiç olmadığı kadar doğru okumaya ihtiyaçları var. Eskiden daha az değişkenin olduğu dönemlerde, şirketlerin bildikleri şekliyle iş yapmaları, uzun süre ayakta kalabilmeleri mümkündü ama artık bu şansları yok.

Ben otomotiv sektöründe yöneticilik yaptım, elektrikli araçların bugünkü seviyesine gelme tarihi olarak 2035'li yıllar hedefleniyordu, ancak çok hızlı oldu. Birçok otomotiv şirketi sıkıntı yaşamaya başladı. Birçok sektörde benzer trend yaşanacak; yatırımlarını, fabrika alanlarını, gelişim imkanlarını, kaynakları buna göre gözden geçirmeleri gerekiyor.

Dünyaca ünlü şirketlerin, markaların kayboluşuna tanıklık ettik. Nokia gibi, Kodak gibi... Artık yapay zekâyı, robotları konuşuyoruz. Evet şirketlerimizin kurucuları bizim coğrafyamızda cesaretli, güçlü girişimcilerdi ama bu tip donanımları eksik. Belli büyüklüğe gelmiş şirketlerin bu eşikten daha yukarı çıkmaları, bugünkü düşünce tarzlarını değiştirmelerse mümkün olmayacak. O yüzden kurumsal yönetim ve yönetim kurulları son derece kritik hale geldi. Eğer yönetim kurullarında çeşitlilik olmazsa, bu bilgi zemini oluşturulamazsa, ortak akılla karar verme kültürü hâkim olmazsa, korkarım ki 5-10 yıllık periyotta özel sektörümüz çok ciddi problemler yaşayacak.

“KURUMSALLAŞMAK AİLE ŞİRKETLERİ İÇİN OPSİYON OLMAKTAN ÇIKTI, ZORUNLULUK OLDU”

Aile şirketi olmak, bir kurumun kurumsal yönetime geçme sürecini nasıl etkiliyor? Avantajları ve dezavantajları nedir?

Türkiye örneğine baktığımızda zaten aile şirketi olmayan şirket yok. Ben konuyu, büyük ve küçük aile şirketleri olarak tanımlamayı tercih ediyorum, çünkü davranış biçimleri ölçeğe göre değişiyor. Büyük şirketler, kurumsal yönetim uygulamalarına daha yakın oluyor. Aile şirketlerinin problemleri öte varlıklarını sürdürülebilirlikleri için kurumsal yönetimi tercih etmelerini çok önemsiyorum.

Anadolu'daki şirketler önemli ölçüde ihracat yapıyor. Yurt dışındaki büyük şirketler, alıcılar, çok fazla kritere bakıyor, sorguluyorlar. Yeşil dönüşüm, karbonla ilgili problemler, kurumsal yönetimle ilgili yapılar gibi... Bankalar kredi verirken, “Şirketin patronuna bir şey olursa yönetim etkilenir mi?” gibi sorulara yanıtlar arıyor. Aynı şekilde yabancı alıcı da, “Sen bana mal üretmeye devam edebilecek misin, ailede şirketi yönetebilecek insanlar var mı?” diyor. Bu trend hızla artacak. O yüzden ekonomik gidişat, jeopolitik düzen, değişimler, etrafımızdaki riskler, aileler için kurumsallaşmayı opsiyon olmaktan çıkarıp zorunluluk haline getiriyor.

“FEDAKÂRLIK YAPMAZSAK YENİ NESLİ KAYBEDEBİLİRİZ”

Z kuşağı olarak adlandırılan yeni neslin hem tüketici olarak hem de iş dünyasındaki ağırlığının artması, kurumsal yönetime olan ihtiyacı artıracak mı? Öte yandan aile şirketlerinde de hissedar olarak Z kuşağından temsilciler yer almaya başladı. Yönetim kurullarında farklı kuşakların aynı potada buluşmasını sağlamak için neler yapılmalı?

Bunu bir örnekle açıklayayım. TKYD olarak her yıl Anadolu'yu dolaşıyoruz, sanayisi ve ticareti gelişmiş şehirlere gidiyor, oradaki ailelerle buluşuyoruz. Yaşadıkları sıkıntıları, bu sorunlara bakış açılarını anlamaya çalışıyoruz. Bu buluşmalarda “Çocuklarımızı yurt dışında, yurt içinde iyi okullara gönderiyoruz, dönüp geldiklerinde bizi beğenmiyor, burada kalmak istemiyorlar” sorununu sıkça duyuyoruz.

Konuyu irdeleyince sorunun farklı olduğu ortaya çıkıyor. “Çocuklarınıza ne teklif ediyorsunuz, şirkette hangi sorumluluğu alacaklarını biliyorlar mı, ne zaman görev alacakları belli mi, baba-oğul, amca-yeğen, dede-torun ilişkisi dışında şirkette ilişkilerin tanımı belli mi?” gibi soruları soruyoruz. Bu soruların cevabı birçok şirkette yok! Oysa kurumsal yönetime inanmış bir kurumda; sorumluluklar net, görev tanımları açık, kontrol ve raporlama mekanizması işliyor, başarı faktörleri belirlenmişse, yeni kuşakların nasıl yükseleceği kararlaştırılmış olur. Eğitimi tamamlayıp aile şirketine gelen bir çocuk, bir müddet sonra “Ben burada ne iş yapacağım, babam başkanlığı 30 yıl bırakmaz, harçlık almaya devam mı edeceğim?” diye düşünmeye başlıyor ve kendine yeni bir düzen kurmak istiyor.

Genç kuşağın aile şirketine daha istekli olarak katılmasının ön koşulunun kurumsal yönetim olduğunu anlamalıyız. Bir kısmı yine gelmeyebilir, hayatla ilgili başka şeyler yapmak da isteyebilir. Bu da aslında kurumsallaşmanın bir artısı, çünkü şirket kurumsallaşmışsa zaten o çocukların gelmesine de bağımlı olmaz.

Tabii yeni kuşakların olması çok önemli, çünkü onların da farklı bakış açıları var. Bir işin tek başına tek bir kuşağın perspektifine bırakılmasını doğru bulmuyorum. Ancak her kuşağın da birbirini anlaması ve iletişim kurması çok önemli, hatta zorunlu. Sonuçta şirketlerin, yeni kuşakların ihtiyaçlarını ve gelişimini destekleyecekleri bir sistem kurmaları gerekiyor. Yeni model kuracağız, herkes de beklentilerinden fedakârlık yapacak. Bunu yapmadığımız takdirde bu nesilleri toptan kaybedebiliriz.

KOBİ’leri kurumsal yönetime çekecek uygulamaları, düzenlemeleri hayata geçirmemiz lazım, bu konuları tek tek anlatmamız lazım. Bu nedenle Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), Borsa İstanbul, bankalar ve diğer kurumlarla iletişim halindeyiz. Bu firmaları belli noktalardan yakalayıp kurumsal yönetim dünyası içine çekmemiz gerekiyor.

“KADIN KAYNAĞIMIZ VAR, BU POTANSİYELİ DAHA EFEKTİF KULLANMALIYIZ”

Türkiye’de yönetim kurullarında kadın sayısının az olmasını nelere bağlıyorsunuz? Bunu bir sorun olarak görüyor musunuz? Kadın sayısını artırmak için özel önlemler alınması gerektiğini düşünüyor musunuz?

Az olduğunu düşünmüyorum, gayet az olduğunu düşünüyorum! Çok temel bir sorun bana göre. Elbette, yönetim kurulları ticari kurumları temsil ediyor. Bu koltuklarda oturan kişilerin cinsiyetinden çok uzmanlıkları önemli. Esas ayıbımız o uzmanlık konusunda yeteri kadar kadın kaynağı yaratamıyor olmak. Yönetim kurulu meselesi bir sonuç... Bugünkü sayımızı ikiye, üçe katlayacak kadın kaynağımız var ve bu potansiyeli daha efektif kullanmalıyız. Avrupa’da ve Amerika’da profesyonel olarak çalışanların, başka şirketlerde yönetim kurulu üyesi olması uygulaması var ama Türkiye’de buna sıcak bakılmıyor. Bence bu, aşmamız gereken bir konu. Diğer türlü yönetim kuruluna sadece emekli insanları alabilirsiniz. Oysa çok verimli kadın yöneticilerimiz var. A sektöründe çalışırken, menfaat çatışması olmayan B şirketinde yönetim kurulu üyesi olabilir.

Bu işin bir düzenleme ile aşılabileceğini düşünüyorum. Maalesef var olan sistem, kadınlara bu şansı verecek ölçüde ortam hazırlamıyor ve bu hepimizin kabahati. Yönetim kurulunda kadınlarla çok daha iyi çalıştım ve çok daha fazla verim alındığını da gördüm. İmkânım olsa bulunduğum yönetim kurullarının yüzde 50'sinden fazlasını kadın üyelerden oluştururum.

“KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARI; BELLİ BİR SÜRE, KRİTİK ALANLARDA ZORUNLU OLMALI”

SPK'nın 2003'ten bu yana yayımladığı Kurumsal Yönetim Tebliğleri'nin, halka açık şirketleri kurumsal yönetime sevk etme konusunda etkili olduğunu düşünüyor musunuz?

Elbette tebliğler önemli. Kurumsal yönetim ilkelerinin büyük kısmı, uygulanması zorunlu olan maddelerle ilgili. Bu bir baskı unsuru ama bazı maddeler var ki; hiçbir şirket 2003'ten bu yana uygulamamış. Demek ki; ya bu madde yanlış ya da şirketlerin bu konuya bakışı yanlış... Yeniden düzenlenmesi lazım.

“Bu maddeleri nasıl iyileştirebiliriz?” sorusuna odaklanmalıyız. Burada yine bizim coğrafyaya, yine diyet konusuna geliyorum. Tabii isteyerek yapmanız gereken bir şey ama zorunluluk olmazsa arzu edilen olmuyor! O yüzden kurumsal yönetim uygulamalarının en azından belli bir süre, en azından kritik alanlarda uygulanmasının zorunluluk haline getirilmesini savunanlarıdanım. Böylece şirketlerin biraz daha disipline olacağını düşünüyorum. Bu konuda yine bankalara önemli rol düşüyor. Bankalar, kredilendirme sürecindeki şirketlerin, kurumsal yönetim ilkelerine uyumunu çok daha etkin bir şekilde sorgulayabilir. Bu konuda da çalışmalarımız var.

“SİSTEM MANİPÜLASYONA ÇOK AÇIK; YATIRIMCI BÖYLE SİSTEMLERDEN UZAK DURUR”

Türkiye’de halka açık şirket sayısının az olmasının nedenleri nelerdir? Halka açık şirket sayısının az olması kurumsal yönetim uygulamalarını nasıl etkiliyor?

Maalesef bizim sermaye piyasalarımız, arzu ettiğimiz derinliğe ulaşamadı; temel sorun bu. Bunu yapamadığımız için de sistem, manipülasyona çok açık hale geldi. Yatırımcı, manipülasyona açık sistemlerden uzak durur. O yüzden burada da regülasyon ve orta vadeli plan ihtiyacı var. Halka açık ve açılan şirketlerin doğru yönetildiği ve değer yaratmaya yönelik faaliyet gösterdiği konusunda, yatırımcıya güven yaratmamız lazım. En azından denetleme ve doğru raporlama çok önemli.

Borsada Kurumsal Yönetim Endeksi var ve bu Endeksin de yeteri kadar gelişmediğini görüyoruz. Yöntemin de gözden geçirilmesi, tekrar sorgulanması gerekiyor. Menfaat grupları, SPK, Borsa İstanbul gibi kurumlarla bu konuyu tartışacağımız bir dizi etkinlik yapacağız. Çünkü yeni bir yol haritasına ihtiyacımız var.

“SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA MODELİ İÇİN, HEP BERABER ADIM ATMAMIZ GEREKİYOR”

**Pandemi ile birlikte ülkelerin ve şirketlerin artık daha fazla kriz yaşayacağı bir döneme girildiği saptaması var. Kurumsal yönetimin kriz yönetimi-
indeki etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?**

İçinden geçtiğimiz süreçte kurumsal yönetimin öneminden söz etmiştim. Belirsiz ve riskli bir ortam var. Pandemi, sıcak çatışmalar, ticaret savaşları... Nedeni ne olursa olsun, küçük ya da büyük fark etmeden tüm şirketlerin, kamu kurumlarının, devletin, meseleye sistematik bakması gerekiyor, yoksa bu işin altından kalkılması çok zor. Bu ortama ülke olarak çok da iyi olmayan bir dönemde denk geldik.

Cari açığımız fazla, dış ticaretimiz açık veriyor, enerjiye bağımlılığımız siyasi iniş çıkışlardan etkileniyor ve bulunduğumuz coğrafyanın taşıdığı riskler var. Çok da keyifli bir noktada değiliz, o yüzden bazı şeyleri farklı yapmak zorundayız. Bunlardan bir tanesi de yönetim anlayışımız. Kurumsal yönetim de esasında tam da bunu açıklıyor.

Biz sürekli, “Bu kadar değişken bir ortam var, gelin artık buna başka bir gözle bakalım, bu sorunları nasıl aşabileceğimizi hep beraber değerlendirelim” diyoruz. Bunu sadece özel sektöre söylemiyoruz. Eğer kamu üstüne düşeni yapmazsa, size bu ortamı hazırlamazsa, ne yaparsanız yapın şirket olarak gelip vuracağınız bir cam tavan var. Sürdürülebilir kalkınma modeli için, hep beraber adım atmamız gerekiyor.

“İYİ ÖRNEKLERİ YAŞAMAK, KONUYU TEORİDEN ÇIKARIYOR”

Kurumsal yönetim uygulamalarının, üst düzey yöneticiliğini yaptığınız şirketlere sağladığı katkıları örnekler vererek anlatır mısınız?

Benim şansım; kurumsal yönetimi anlayan, benimseyen ve uzun yıllar uygulayan şirketlerle çalışma imkânına sahip olmam. Dolayısıyla kurumsal yönetimin sağladığı faydayı yakından gördüm. Kurumsal yönetim olmasaydı, bu şirketler bugün bulundukları noktalarda olamazlardı.

Global şirketlerde, uluslararası şirketlerde, Türkiye’nin lokal ama global şirketlerinde çalıştım. Bütün başarıların altında, etkin bir kurumsal yönetim sistemi, anlayışı olduğunu gördüm. İyi örnekleri görmek; söylediklerimizin, konuştuklarımızın bir teori olmadığını, uygulandığında gerçekten sonuç elde edebileceğimizi deneyimledim. Benim dünyamda aksini düşünmek bile, eskilerin deyişiyle “abesle iştigal”.

Kurumsal yönetimin olmadığı bir kurumun, organizasyonun uzun soluklu ve sağlıklı olabileceğini düşünmüyorum. Çalışan ilişkileri, finansal pozisyon, şirketin stratejileri ve uygulanması gibi aklınıza ne geliyorsa, her alanda şirketin farklılaşabilmesi ve uzun soluklu olabilmesi için mutlaka kurumsal yönetim kavramına ihtiyaç var.

“KURUMSAL YÖNETİMİN DAVRANIŞSAL BOYUTUNA ODAKLANACAĞIZ”

TKYD’nin geçtiğimiz 20 yıl içindeki çalışmalarını nasıl değerlendiriyorsunuz? Size göre TKYD’nin en fazla odaklanması gereken alanlar neler olmalı?

TKYD; bütün bahsettiğimiz konular çerçevesinde, 20 yıldır çok önemli bir rol üstleniyor. Öncelikli olarak, kurumsal yönetim kavramının Türkiye’de duyulmasını, tartışılmasını ve kavranmasını sağladı. Kurumsal yönetim; bugün Türk iş dünyası için bilinen, sorgulanan, imkânlar dâhilinde uygulanmak istenen bir yapı haline geldi. Amerika’da 1930’lu yıllarda başlayan bir macera için, biz 2000’li yılların başında kollarımızı sıvadık. Tabii ki sindirilmesi, yaygınlaştırılması, içselleştirilmesi noktasında daha ileriye taşımamız için zamana ihtiyacımız var.

Etrafımızdaki sistem de hızlı değişiyor. O yüzden çok da fazla vakit kaybetmeden, pedalı daha hızlı çevirerek, gelişmiş piyasalarla aramızdaki farkı azaltmamız gerekiyor. Çünkü dünya çok daha rekabetçi bir yer olacak, finansmana erişimde rekabet artacak, ihracat piyasaları çok daha rekabetçi olacak. Artık kurumsal yönetim kavramını çok daha yaygın konuşmamız lazım. Bence derneğin önümüzdeki dönem en önemli misyonu bu!

Bu işin davranışsal boyutuna odaklanacağız. Daha çok konuşulmasını sağlamak, daha yaygın kitlelere ulaşmayı hedeflemek, başarmak ve kurumsal yönetimin davranışsal boyutta içselleştirilmesi konusunda da adımlar atmak istiyoruz. Ekonomik sistemi tüm unsurlarıyla tek başına değiştirecek noktada değiliz ama en azından bunu tartışmamız gerekiyor. Bu konunun bayraktarı olmamız gerekiyor.

Kurumsal yönetimin diğer bileşenleri için birçok kurum oluştu, bizim de tüm bu yapının üzerinde şemsiye görevimiz var. Bu görevi yerine getirmemiz lazım, hakkını vererek, farklı unsurları da bünyemize katarak, hep beraber kurumsal yönetimi, Türkiye’de çok daha ileri bir noktaya taşıyor olmamız gerekiyor.

“RİSK YÖNETİMİ, OLMAZSA OLMAZIMIZ”

Sizin uzmanlık alanınız risk yönetimi üzerine. Kurumsal yönetim ve risk yönetimi ilişkisini nasıl değerlendirirsiniz?

Risk yönetimi artık özellikle bu son dönemde kaçınılmaz oldu. Artan risklerden, belirsizlikten, karmaşadan konuşuyoruz. Risk yönetimi, olmazsa olmazımız ve kurumsal yönetim sistemlerinin önemli bir parçası haline gelmiş durumda. İkisi birbirini besleyen kavramlar. Aslında kurumsal yönetimi bir platform olarak düşünmek lazım. O platformun üzerine birçok konuyu yerleştirmek mümkün.

“İKİNCİ 20 YILIN PLANLARINI YAPIYORUZ”

TKYD’de uzun süre farklı pozisyonlarda yöneticilik yaptınız ve şimdi başkanlığını sürdürüyorsunuz. TKYD, 20’nci yaşına, bu özel tarih ışığında bakarak neler söylersiniz?

Esasında büyük bir gurur. Ben TKYD’de farklı dönemlerde, yönetim kurulu-
lunda farklı görevleri yerine getirdim. Ama tabii en özel olanı bu dönem,
20’nci yılımızda başkanlığı üstlenmiş olmam. Derneğimizin dönüştüğü,
farklılaştığı, geliştiği bir dönemde liderlik yapma şansını yakaladım. Son
derece etkin ve başarılı bir yönetim kurulumuz var. Bu yönetim kurulumuz-
la çalışmak, bana ayrıca keyif veriyor. Derneğimizin Türkiye ve iş dünyamız
için üstlendiği misyon son derece önemli, son derece kritik. Bunun bilincin-
deyiz, bu misyon bize çok daha güç veriyor, bizi cesaretlendiriyor. Büyük
bir şevk ve heyecanla ikinci 20 yıla doğru planlarımızı yapıyoruz. Umuyo-
rum, yönetim kurulu olarak bayrağı yeni arkadaşlara devrettiğimiz zaman,
her açıdan daha iyi bir derneği onlara teslim etmiş olacağız.

“Büyük bir iç pazarımız var ve kurumsal yönetimi uygulamadığımız müddetçe bu iç pazarın sınırına kadar gelip takılıyoruz. Global bir oyuncu olabilmek için, dünyanın iş yapma şekil ve şartlarına uyum sağlamamız lazım. Özel sektörde kurumsal yönetim uygulamalarını gerçekleştirmezsek, sadece iç pazara hitap eden veya kendi ekosistemindeki insanlara ürün veya hizmet satabilen şirketler olarak kalırız.”

Feyyaz Ünal

“Kurumsal yönetimin olmadığı bir kurumun, organizasyonun uzun soluklu ve sağlıklı olabileceğini düşünmüyorum. Çalışan ilişkileri, finansal pozisyon, şirketin stratejileri ve uygulanması gibi aklınıza ne geliyorsa, her alanda şirketin farklılaşabilmesi ve uzun soluklu olabilmesi için mutlaka kurumsal yönetim kavramına ihtiyaç var.”

Dr. Tamer Saka

ARZUHAN DOĞAN YALÇINDAĞ

Doğan Holding Yönetim Kurulu Üyesi

1964 yılında İstanbul'da doğdu. Saint Michel Fransız Lisesi'nin ardından, Boğaziçi Üniversitesi Sosyoloji Bölümü'nden ve Londra Amerikan Üniversitesi İşletme Bölümü'nden mezun oldu.

Çalışma hayatı boyunca yeni projeleri hayata geçirmekle ilgilendi. 1990'da Milpa ile çalışırken Alman katalog üzerinden satış şirketi Quelle'yi Türkiye'ye getirdi, 1993'e kadar bu şirketi yönetti. 1994'te Alternatifbank'ın kuruluş çalışmalarına katıldı, Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yaptı. 1995'te, Milliyet Dergi Grubu'nun Mali İşler Sorumlusu oldu. 1996'da Kanal D yönetimine katıldı ve çeşitli bölümlerin sorumluluğunu üstlendi. En önemli başarılarından biri Time Warner Grubu ile 1999'da başlattığı görüşmeler sonucunda 2000 yılında CNN Türk'ün yayın hayatına başlamasıydı. 2005'te Kanal D, CNN Türk, DMC, D Yapım, D-Smart ve grubun radyolarının ana şirketi Doğan TV Holding'in CEO'su oldu.

2007'de Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği'nin (TÜSİAD) 40 yıllık tarihinde yönetim kurulu başkanlığına seçilen ilk kadın oldu. 2010'a kadar bu görevi yürüttükten sonra da çalışmalarını TÜSİAD Başkanlar Konseyi Üyesi olarak sürdürdü. Halen TÜSİAD Yüksek İstişare Konseyi Başkan Yardımcısı olarak görev yapıyor.

TÜSİAD başkanlığından ayrıldıktan sonra Doğan Holding'in başkanlığını grubun kurucusu babası Aydın Doğan'dan devralarak, Şirket'te ikinci kuşak yöneticiler dönemini başlattı. 1996'da kurulan Aydın Doğan Vakfı'nın kurucu üyeleri arasında yer aldı, 2010-2011 yılları arasında da Vakfın başkanlığını yaptı. Türkiye'nin 11. Cumhurbaşkanı Abdullah Gül, Dışişleri Bakanlığı yaptığı dönemde, Arzuhan Doğan Yalçındağ'ı Türkiye'nin AB nezdinde fahri büyükelçisi olarak görevlendirdi. Yalçındağ bu sıfatla "Türkiye'nin AB üyeliği için Kadın Girişimi"ni başlattı. Dünya Ekonomik Forumu/World Economic Forum tarafından Genç Global Yönetici olarak seçildi. Türkiye Kadın Girişimciler Derneği'nin (KAGİDER) kurucu üyeleri arasında yer aldı. Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGV) yönetim kurulunda çalıştı. Türk-Amerikan İşadamları Derneği'nin (TABA) kurucu üyeleri arasında yer aldı ve yönetim kurulunda görev yaptı.

Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı'nın kurucularından olan Yalçındağ, Ocak 2004'te İstanbul Modern'in de kurucuları arasında yer aldı ve halen Yönetim Kurulu Üyesidir. Türkiye Vodafone Vakfı Danışma Kurulu Üyesi ve American Turkish Society Yönetim Kurulu Üyesidir. Expo 2015 Milano'nun uluslararası danışma kurulunda da görev aldı. Yalçındağ'a, 2009'da İtalya Cumhuriyeti'nin Kumandan (Commendatore dell'Ordine della Stella d'Italia) nişanı verildi. Dünya Ekonomik Forumu'nun (WEF) Medya, Eğlence ve Enformasyon (MEI) Yürütme Kurulu Üyesi, Paley Center for Media'da Mütevelli Heyeti Üyesi ve Uluslararası Televizyon, Sanat ve Bilim Akademisi'nin Yönetim Komitesi Üyesidir.



“YENİ KUŞAK DÜRÜST, CESUR VE DEĞERLERİNE SAHİP ÇIKIYOR”

- Şirketleri geleceği taşımak ve sürdürülebilir başarıyı yakalamak için kurumsal yönetime ihtiyaç var. Kurumsal yönetim ilkelerini uygulamayı, sürdürülebilir başarının sigortası olarak görüyorum.
- Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA), kurumsal yönetim ilkeleri kadar önemli. Şirketlerin 17 SKA'dan bir veya birkaçını benimsemesi ve sorumluluk alması gerekiyor.
- Türkiye’de şirketlerin yüzde 95’i aile şirketi ve ortalama ömürleri 34 yıl. Dünyada 400 yıllık aile şirketleri var, Türkiye’de neden olmasın? Bu ancak kurumsal bir yapıya geçerek olabilir.
- Aile şirketlerinin dinamik, yenilikçi, ilerici, gelişmeye açık olduğunu göstermeliyiz ki, başarılı genç kuşaklar katılmak için motive olsunlar, geleceklerini başka yerde aramasınlar.
- Bir şirkette hem eski kuşağın devam etmesi hem de yeni kuşağın katılması çok önemli. Tecrübeyle yenilikçiliğin, atılımcı ruhun, cesaretin bir arada olması, şirkete çok büyük değer katacaktır.

“KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNİ UYGULAMAK, SÜRDÜRÜLEBİLİR BAŞARININ SİGORTASI”

Kurumsal yönetim kavramını nasıl tanımlarsınız? Şirketlerin kurumsal yönetime neden ihtiyacı var?

Şirketleri geleceği taşımak ve sürdürülebilir başarıyı yakalamak için kurumsal yönetime ihtiyaç var. Kurumsal yönetim ilkelerini uygulamayı, sürdürülebilir başarının sigortası olarak görüyorum. İki temel dayanağı olduğunu söyleyebiliriz: Birincisi şirketlerin yönetim kurulları, diğeri de şirket yönetiminin paydaşlarına, topluma ve hissedarlarına karşı şeffaf, adil, hesap verebilir ve sorumlu olması.

Halka açık şirketlerin yönetim kurulları artık bağımsız üyeleri de içinde barındırıyor. Şirketlerin geleceğini tasarlıyor, yönetim politikalarını belirliyor, onaylıyorlar. İcra kurulu şirket yönetiminin günlük operasyonlarını yürütüyor. Bu iki yapının birbiriyle uyumlu çalışmasının, aynı zamanda aralarında bir denetim mekanizması olmasının, kurumsal yönetim açısından önemli olduğunu düşünüyorum. Bütün bunlar olmadan başarının sürdürülebilir olmasının, geleceğe güvenle ilerlemenin kolay olmadığını düşünüyorum.

“HER KURUMUN BU İLKELERİ BENİMSEMESİ, BÜTÜNSSEL BAŞARIYA ULAŞMAK İÇİN ESASTIR”

Kurumsal yönetimin, yalnızca özel sektördeki diğer değil, her kurum için gerekli olduğu görüşüne katılıyor musunuz?

Tabii katılıyorum. Şirketlerin sorumlu, kurumsal, şeffaf davranıp; kanun yapıcının, yasama, yürütme, yargının temsilcisi olan kamu kesiminin liyakate dayalı, şeffaf, hesap verebilir olmadığı bir dünyada, şirketlerin başarısı da mutlaka etkilenecektir. Sadece kamu değil, üçüncü sektör sivil toplumun da öyle olması lazım. Her kurumun bu ilkeleri benimsemesi, bütünsel başarıya ulaşmak için esastır.

“SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA AMAÇLARI KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ KADAR ÖNEMLİ”

Dünyada ve Türkiye’de kurumsal yönetim konusundaki çalışmaları başlatan nedenler ve hızlandıran gelişmeler nelerdir?

2000’lerde yaşanan şirket skandalları, dünyada kurumsal yönetim ilkelerini gündeme getirdi. Bazı regülasyonlar uygulanmaya başlandı. Şirketlerin büyümesi için finansal kaynağa ihtiyaçları var. Bunu ya finansal kuruluşlardan ya da sermaye piyasalarından alacaklar.

Bu temel iki kesim; şirketlerin şeffaf yönetime, liyakat usullerine göre yönetildiğini, hesap verebilir bir yönetim ve sürdürülebilir bir başarı olduğunu görmek istiyor. Aslolan kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesi. Birleşmiş Milletler’in 17 maddede açıkladığı Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA), kurumsal yönetim ilkeleri kadar önemli. Şirketlerin bu 17 konudan bir veya birkaçını benimsemeleri ve sorumluluk almaları gerekiyor.

“KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ, AB DEĞERLERİ İLE ÖRTÜŞÜYOR”

Türkiye’yi dünyadaki diğer ülkelerle kıyasladığınızda, kurumsal yönetim konusunda nasıl bir seviyede olduğumuzu, artılarımız ve eksilerimizin neler olduğunu düşünüyorsunuz? Örnek almamız gereken ülke ya da ülkeler var mı?

Türkiye, gelişmekte olan ülkeler ile kıyaslandığında, kurumsal yönetim ilkelerini benimseme açısından geride değil. 2000’lerin başında hemen benimsendi ve uygulanmaya başladı. Kimleri örnek almamız gerekiyor diyorsanız, tabii ekonomik ve sosyal anlamda gelişmiş ülkeleri, oralandaki şirketleri örnek almalıyız. Kurumsal yönetim ilkeleri, hukukun üstünlüğünü, bireysel özgürlüğü, refahta eşitliği savunan Avrupa Birliği değerleri ile örtüşüyor. Dolayısıyla yönümüzü onlara dönmeliyiz ve örnek almalıyız.

“ANLIK BAŞARILAR SİZİ İLERİ GÖTÜREMEZ”

Türkiye’nin kamuda ve özel sektörde yaşadığı kurumsal yönetim sorunu ekonomik büyümeyi nasıl etkiliyor?

Kurumsal yönetim sorununun ekonomik büyümeyi etkilememesi mümkün değil. Çünkü kurumsal yönetilmiyorsanız, bırakın şirketin anlık başarısını, finansal kaynaklara erişiminiz, paydaşların size olan inancı bile zorlaşıyor. Anlık başarılar sizi ileri götüremez. Bu rekabet ortamında kurumsal yönetim ilkelerine bağlı yönetilmiyorsanız, liyakat usulü tam olarak işletilmiyorsa başarı çok zor. Bu yüzden de ekonomik başarıyı yakalamak mümkün olmuyor.

“RİSKİN ÖNCEDEN BELİRLENMESİ, TÜRKİYE İÇİN ZARURİ BİR KONU”

Türkiye’de sıklıkla meydana gelen deprem, sel, orman yangını gibi afetlerin önlenmesi, yönetilmesi ve zararın giderilmesi ile yeniden yapılanma aşamalarını kurumsal yönetim bakış açısı ile değerlendirebilir misiniz? Eksiklikler ve yapılması gerekenler nelerdir?

Kurumsal yönetim ilkelerini benimseyen bir yapıda riskin önceden belirlenmesi, strateji belirleme ve liyakat usulüne göre bir kadro oluşturmak var. Bunları benimsemiş bir yapıda, ani gelen bir afet karşısında şaşırarak yerine, önceden yapılmış planı, liyakatli ekiplerle uygulamaya alırsınız. Türkiye deprem bölgesi, iklim krizinden dolayı dünyanın birçok yeri gibi bizde de seller, afetler giderek artacak. Bu konulara hazır olmamız kaçınılmaz bir şey. Riskin önceden belirlenmesi Türkiye için oldukça zaruri bir konu.

“BAĞIMSIZ YÖNETİM KURULU ÜYELİĞİ BİR MESLEK GİBİ ALGILANARAK SÜRDÜRÜLMELİ”

Türkiye’de halka açık şirketlerin yönetim kurullarının yapısına baktığınızda olumlu ve geliştirilmesi gereken yönlerin neler olduğunu düşünüyorsunuz?

Yönetim kurullarının bağımsız yönetim kurulu üyeleri önemli bir mesele. Dolayısıyla Türkiye’de bunun daha iyi anlaşılacak, adeta bir meslek gibi algılanarak sürdürülmesi önemli. Türkiye’de bu konuda oldukça büyük bir ilerleme var. Tabii kadın konusu çok önemli. Yönetim kurulunda kadın katılımının belki de belli bir süre bir kota ile devam ettirilmesi gerekiyor.

Yönetim kurulunun alt komitelerinin zamanında ve iyi çalışması son derece önemli. İcra ile yönetim kurulu arasındaki çalışma sistematığının doğru kurulması, iki yapının da birbirini iyi anlayarak yollarına devam etmesi de önemli diye düşünüyorum.

“AİLENİN KENDİ İÇİNDE KURUMSAL BİR YAPI OLUP, ŞİRKETLE İLİŞKİSİNİ DOĞRU BELİRLEMESİ GEREKİYOR”

Aile şirketi olmak, bir kurumun kurumsal yönetime geçme sürecini nasıl etkiliyor? Avantajları ve dezavantajları nedir?

Türkiye’de hala şirketlerin yüzde 95’i aile şirketi ve ortalama ömürleri 34 yıl, bu çok kısa bir süre. Dünyada 400 yıllık aile şirketleri var, Türkiye’de neden olmasın? Bu ancak kurumsal bir yapıya geçerek olabilir. Şirketlerin kurumsal yapısının üstüne aile de kurumsallaşmalı ve bu bambaşka bir çaba gerektiriyor. Aile anayasası yapacaksınız, aile üyelerine profesyonel gibi davranacaksınız, onlardan da profesyonelliğin gerektirdiği nitelikleri arayacaksınız, işe alınıp ve işte ilerleme şekilleri profesyonel ve eşit olacak. Bunlar kolay şeyler değil ama uygulanabilirse, aile şirketlerinde başarı çok yüksek olur.

Hâlâ, ailenin yönetimde olduğu şirketler, dünya bazında daha iyi performans gösteriyor. Ancak birinci nesilden ikinci nesle geçerken yüzde 25-30 olan başarı, üçüncü nesilde daha da azalıyor. Yani, şirketin hem profesyonel olması hem de kurumsal yönetim ilkelerini tek tek benimsemesi, içselleştirmesi lazım. Ayrıca, ailenin de kendi içinde bir kurumsal yapı olup, şirketle ilişkisini doğru belirlemesi gerekiyor.

“BELLİ BİR YAŞTAN SONRA RİSK ALMA İŞTAHI AZALİYOR; YENİ KANA, YENİ DİMAĞLARA İHTİYACIMIZ VAR”

Z kuşağının hem tüketici olarak hem de iş dünyasındaki ağırlığının artması, kurumsal yönetime olan ihtiyacı artıracak mı? Öte yandan aile şirketlerinde de hissedar olarak Z kuşağından temsilciler yer almaya başladı. Yönetim kurullarında farklı kuşakların aynı potada buluşmasını sağlamak için neler yapılmalı?

Yeni kuşağı yakından izleme şansına sahip oldum. Ben de iki erkek evlat sahibiyim. Yeni kuşak, bizim kuşağa oranla değerlerine daha fazla sahip çıkıyor, daha cesur ve saklanmıyor. Bizim kuşak için şirkette uzun süre kalmak, yani kıdem önemliydi. Şirkette uzun süre kalanlara kıdem ödülleri veriyorduk. Kıdem elbette önemliydi, şirket hafızasını taşımayı, aidiyeti gösteriyordu. Yeni kuşağın çok iş değiştirdiğini görünce önce şaşırdım. Sonra baktım ki, çalıştıkları şirkete değer katabiliyorlarsa, şirket de onlara değer katıyorsa, büyük bir motivasyonla çalışıyorlar. Ancak bu değerde ufak bir eksilme veya farklılık görüyorlarsa hiç endişelenmeden, bunun şirket için de daha doğru olduğunu düşünerek, özgüvenle iş değiştiriyorlar. Ben bu durumu enteresan değil değerli buluyorum, önce yadırgasam da artık hak veriyorum. Bizim kuşakta olmayan bir şey. Dolayısıyla bu çocuklar dürüstler, cesurlar ve değerlerine sahip çıkıyorlar.

Tabii bir şirkette hem eski kuşağın devam etmesi hem de yeni kuşağın şirkete katılması çok önemli. Tecrübeyle yenilikçiliğin, atılcı ruhun, cesaretin bir arada olması, şirkete çok büyük değer katacaktır. Belli bir yaştan

sonra çok az insan risk alabilir hale geliyor. Daha konformist olduklarını görüyorum. Kendim için de bu geçerli. Risk alma iştahım azaldı. Dolayısıyla yeni kana, yeni dimağlara, çalışma azmi yüksek olan kuşağa ihtiyacımız var. Biz de şirket olarak yeni kuşağı içimize alma çabası içindeyiz.

Başarılı genç kuşakların aile şirketlerine katılmaları için onları özendirmeliyiz. Aile şirketlerinin hala dinamik, yenilikçi, ilerici, gelişmeye açık olduğunu göstermeliyiz ki onlar da buraya katılmak için motive olsunlar, başarılarını ve geleceklerini başka yerde aramasınlar. Öte yandan, yetişmiş genç kuşakların aile şirketini bir sığınak gibi görmemeleri gerekiyor. Şirkete katıldıklarında, burayı ileri götürecek şekilde çalışmaları, buranın yönetim kurallarına ve kurumsal yapısına uygun olarak hareket etmeleri gerekiyor.

“KADIN KOTASI VE ZİHİNSEL DÖNÜŞÜM GEREKİYOR”

Türkiye’de yönetim kurullarında kadın sayısının az olmasını nelere bağlıyorsunuz? Bunu bir sorun olarak görüyor musunuz? Kadın sayısını artırmak için özel önlemler alınması gerektiğini düşünüyor musunuz?

Türkiye’de kadının ekonomik ve sosyal hayata katılımı hala çok sınırlı. Bunun çok büyük bir sorun olduğunu düşünüyorum. Siz toplumun yarısını ekonomik, sosyal hayatın gerisinde bırakırsanız nasıl bütünsel bir kalkınmışlık yakalayacaksınız? Mümkün değil. Dolayısıyla henüz başlangıçta, yani kız çocuklarının eğitime katılımında fırsat eşitliği olması gerekiyor. Kamuda da kadın katılımının artması için bir kota koyulması gerektiği gör-rüşündeyim. Yönetim kurullarına da kota koyulmasının gerekli olduğunu düşünüyorum.

Kadınların iş hayatında, sosyal hayatta ve hayatın her alanında katılımının az olması, biraz da geleneksel yapımızdan kaynaklanıyor. Dolayısıyla zihinsel dönüşüm de olması gerekiyor. Türkiye’nin toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda ilerleme kaydetmesini, kadının toplumun her alanında katılımcı olmasını, her konuda rol alıyor olmasını çok önemsiyorum.

“YABANCI SERMAYE, DOĞRUDAN YATIRIM KADAR SERMAYE PİYASALARI YOLUYLA DA YATIRIM YAPABİLİR”

Türkiye’de halka açık şirket sayısının az olmasının nedenleri nelerdir? Halka açık şirket sayısının az olması kurumsal yönetim uygulamalarını nasıl etkiliyor?

Halka açık şirket sayısının fazla olması, ülkenin ekonomik gelişimi, finansal piyasaların derinliği, şirketlerin finans kaynaklarına erişimi, kurumsal ve bireysel yatırımcılar, yabancı sermayenin gelmesi için çok önemli. Yabancı sermayeyi doğrudan yatırım ve istihdam yaratması için istiyoruz. Ancak sermaye piyasaları yoluyla da şirketlerimize yatırım yapılabilir. Dolayısıyla farklı açılardan baktığımızda halka açık olmak, şirketlerin kurumsal yönetime geçmesi, daha disipline olması, sürdürülebilir başarıyı yakalamaları açısından çok önemli.

Borsa İstanbul’da 600’e yakın şirket var. Şirketlerin, Sermaye Piyasası Kurulu’nun (SPK) yayımladığı tebliğlere bağlı kalması, spekülasyonu önleme açısından gerekiyor. Sağlıklı gelişen sermaye piyasaları, ülkenin ekonomik ve sosyal gelişimine katkı sunacaktır.

“KURUMSAL YÖNETİMİ BENİMSEMİŞ ŞİRKET, RİSKLERE KARŞI TEDBİRLER ALAN ŞİRKETTİR”

**Pandemi ile birlikte ülkelerin ve şirketlerin artık daha fazla kriz yaşayacağı bir döneme girildiği saptaması var. Kurumsal yönetimin kriz yönetimi-
mindeki etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?**

Kurumsal yönetimi benimsemiş bir şirket, anlık yönetim kolaylığından kendini bir miktar arındırmış, daha disipline etmiş, gelebilecek riskleri göz önünde bulunduran, ona göre tedbirler alan şirkettir. Dolayısıyla kurumsal yönetimin kriz yönetimine etkisi tabii ki var.

Kurumsal yönetimin gerektirdiği kurullar arasında, riskin erken tespiti komiteniz varsa, bütün riskler için gerekli önlemleri alırsınız. Bunun stratejik planlamasını yapar, şirketi 360 derece değerlendirirsiniz. Günlük ilerleyişinin dışında, şirketin tüm çalışanları ve paydaşlarıyla paylaşılmış bir stratejiniz olacaktır. Bütün bunlar şirketin olası riskleri görmesini, kendini ileriye hazırlamasını sağlar.

“KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ ULUSLARARASI PİYASALARDAKİ İTİBARIMIZI ÇOK YÜKSELTİ”

Doğan Holding’te kurumsal yönetimin uygulanması ve gelişimi açısından neler yaptınız? Kurumsal yönetim uygulamalarına ne zaman ve hangi uygulamalarla başladınız?

1990’ların başında, o zamanki adımız Doğan Şirketler Grubu olarak halka açıldık. Başarılı bir halka açılma olduğunu hatırlıyorum. Kurucumuz, sevgili babam Aydın Doğan’ın, yıllardır Türk iş dünyasındaki dürüstlüğü, çalışkanlığı, güvenilirliği sayesinde, halk şirketimize teveccüh gösterdi, başladığımız fiyattan çok daha yükseklerle çıktık. Aslında halka açılma öncesinde, 1980’li yıllarda, ben şirketlerimizde staj yaparken de kurumsallaşmaya, profesyonel yönetime ve çalışanlara, şirket içi kurallara bağlı bir yönetimi-
miz olduğunu hatırlıyorum. Dolayısıyla kurumsal yönetimdeki ilk çalışmalarımız bu tarihlerde gerçekleşti.

90’ların sonunda, dünyada kurumsal yönetim ilkeleri benimsenmeye başladığında ve bazı regülasyonlar geldiğinde, Türkiye de bunları benimsedi. SPK hızlı yol aldı. O tarihlerde eşim Mehmet Ali Yalçındağ’ın başında olduğu Doğan Yayın Holding, Türkiye’de ilk kurumsal yönetim uygulamaları ile bu konuda derecelendirmeyi alan ilk şirket oldu; hem de medya konusunda.

Bu bizim uluslararası piyasalardaki itibarımızı da çok yükseltti. Bu sayede Time-Warner, Herbert-Burda gibi ortaklıklarımız oldu ve ortaklarımızla yıllarca devam ettik. Ülkemizi hem Uluslararası Gazeteciler Cemiyeti’nde hem uluslararası televizyon sahiplerinin bir arada olduğu kurumlarda itibarla temsil ettik. O tarihlerde babamın liderliğinde ve Mehmet Ali’nin vizyonuyla önemli bir adımdı.

“TKYD HER ZAMAN KENDİNİ YENİLEYEN BİR KURUM OLDU”

TKYD'nin geçtiğimiz 20 yıl içindeki çalışmalarını nasıl değerlendiriyorsunuz? Size göre TKYD'nin en fazla odaklanması gereken alanlar neler olmalı?

TKYD'nin kuruluşunu dün gibi hatırlıyorum, bizim için önemliydi ve her zaman kendini yenileyen bir kurum oldu. Bence iş dünyasına, kamuya öncülük yaptı, farkındalık oluşturdu, çok değerli katkılar sağladı ve devam ediyor. Artık şirketler kurumsal yönetimin dört temel ilkesini içselleştirdiler. Şimdi Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarını konuşuyoruz. Dünya yeni krizlerle karşı karşıya. Demografik yapının değişmesi, yani göç krizi, iklim, gıda, gelir eşitsizliği, kadın-erkek eşitliği krizleri var. Bütün bu konularda şirketlerin sorumluluk alması gerekiyor. TKYD bunları da gündemine alacaktır diye düşünüyorum.

“BAYRAĞI ÜÇÜNCÜ NESİLE EMANET EDECEĞİZ”

Aile şirketlerinin ikinci nesilden sonra hayatına devam etme olasılığının düşük olduğu biliniyor. Aile şirketinizde ikinci kuşağı temsil eden bir isim olarak, şirketinizin geleceği için hangi çalışmaları yaptınız ve yapıyorsunuz?

Ben ve kardeşlerim 90'lı yıllardan beni bu konuda çalışıyoruz. Aile şirketlerinin kurumsallaşması, aile anayasasının hazırlanması, bunun kuşaktan kuşağa başarıyla gelişerek büyüyerek sürdürülebilmesi için neler yapmalıyız konusunda, ilk olarak aile şirketleri alanında çok iyi bir uzman olan John Ward ile başlamıştık. Daha sonra yurt içinden ve yurt dışından başka danışmanlarla da çalıştık.

Bugün geldiğimiz noktada çok yol kat ettiğimizi düşünüyorum. Yakın zamanda, üçüncü neslin ilk temsilcisi oğlum Aydın Doğan Yalçındağ şirketimizde çalışmaya başladı. Sonra diğerleri takip edecek. Üçüncü kuşağımız 8 kişi. Benim oğlum Doğan 32, en küçüğümüz Ela 6 yaşında. Ümit ediyorum ki bayrağı onlara teslim edeceğiz. İnanıyorum ki Doğan Holding'i büyütürken kuşaktan kuşağa taşıyacaklar. Sadece kendi şirketim için değil, ülkenin gelişip büyümesi için aslında bütün aile şirketlerine temennim bu.

“FARKLI BAKIŞ AÇISINA SAHİP YÖNETİM EKİPLERİNİN BAŞARISI DAHA YÜKSEK”

Kadın hisse sahipleri ve profesyonel yöneticilerin kurumsal yönetim ilkelerine yaklaşım, uygulama gibi konularda erkeklere kıyasla farklı bir tutumları olduğunu düşünüyor musunuz?

Aslında yönetimde kadın-erkek karşılaştırmasını siyah-beyaz gibi ayırmıyorum. Kendi tecrübemden yola çıkarak şunu söyleyebilirim: Erkekler daha pragmatik, daha anı yönetiyor, kadınlar daha analitik, daha uzun vadeli bakıyor. Bazen kadınların o kadar analitik olması süreci yavaşlatabilir

ama bazen de erkeklerin çok pragmatik davranması o süreçte birçok şeyi gözden kaçırabilir. Dolayısıyla her zaman, farklı bakış açılarından oluşan yönetim ekiplerinin başarısının daha yüksek olduğunu düşünüyorum. Süreçlere odaklanma, meseleyi daha fazla analiz etme ihtiyacı, daha hızlı karar verme, 360 derece düşünme gibi konularda kadın ve erkek farklı davranabiliyor ama risk alma konusunda farklı olduklarını gözlemlemedim.

“KADIN-ERKEK EŞİTLİĞİNİ, ERKEKLER DE KADINLAR KADAR SAVUNABİLİR”

Yönetim kurulunda kadın olmayan ya da az sayıda kadın olan şirketler, çalışan ve yönetici sayısında kadınların artışı konusunda vizyon koyabiliyorlar mı?

Bence kadın-erkek eşitliğini erkekler de kadınlar kadar savunabilir. Eşitliği kadınlar daha çok savunuyor, erkekler daha az savunuyor demek istemiyorum. Bu, insanın hayata bakış açısıyla, çağdaş demeyeyim ama adil olma duygusuyla ve bütünsel bakabilme yeteneği ile alakalı bir şey. Yalnızca erkeklerden oluşan bir yönetim kurulunda çalışmadım. TÜSİAD'ta da yüzde 30 eşiği vardı. Ben yönetime girdiğimde iki kadındık, daha sonra üç olduk ve böyle devam etti.

Bizim şirketlerimizde de kadın çalışanlarımız fazlaydı. Zaten aile bireyleri olarak o eşiği tamamladık. Dolayısıyla ben hep kadınlarla erkeklerin öyle veya böyle eşit olduğu ortamlarda çalıştım. Ancak Türk basın tarihinde, gazetelerde kadın genel yayın yönetmeni bir tane oldu, başka da olmadı. Televizyonlarda da pek olmadı. Yani cam tavan sendromu var mı, evet tüm dünyada hala var. TÜSİAD Başkanı olduğumda TÜSİAD'ın şemsiye kuruluşu Business Europe'un 80 yıllık tarihi boyunca yalnızca bir kadın başkan olmuştu, ben ikinciyim. Dolayısıyla kadınların iş hayatında aktif olup, cam tavan sendromunun aşılmasına başlanması 10-15 yıllık bir süreç.

“ÖZGÜR MEDYANIN OLMADIĞI BİR ÜLKEDE DEMOKRASİDEN NASIL BAHSEDEBİLİRSİNİZ Kİ?”

Çok uzun yıllardır Türkiye’de medya sektöründe faaliyet gösteriyorsunuz. Medyada kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasının ülkenin demokratik yapısına katkısını değerlendirebilir misiniz?

Çok büyük katkısı olduğunu düşünüyorum. Özgür medyanın olmadığı bir ülkede demokrasiden nasıl bahsedebilirsiniz ki? Babam yıllarca medyada finansal bağımsızlığın çok önemli olduğunu söylemiş, “Ancak öyle olursanız bağımsız bir medya kuruluşu olursunuz” demişti. Doğan Yayın Holding’te kurumsal yönetim ilkelerini tam zamanında benimsedik. Türkiye’nin öncü şirketlerin biri olduk. Tüm dünya da bunu gördü ve hakkımızı verdi. Doğan Yayın Holding olarak dünyada itibarımız çok yüksekti ve bu bence ülkenin itibarına da yansıyor. Ayrıca bu itibar meselesi değil, ülkedeki insanların mutluluğu meselesi. Çünkü özgürseniz ve kendinizi özgürce ifade edebiliyorsanız, düşüncelerinizin kamuda yaygın olarak ifade edildiğini görüyorsanız; besleniyorsunuz, mutlu oluyorsunuz, üretiyorsunuz, inovatif oluyorsunuz. Dolayısıyla bütün bunların gelişmişlikle ve ülkenin ilerlemesiyle doğru orantılı olduğunu söyleyebilirim.

“Kurumsal yönetimi benimsemiş bir şirket, anlık yönetim kolaylığından kendini bir miktar arındırmış, daha disipline etmiş, gelebilecek riskleri göz önünde bulunduran, ona göre tedbirler alan şirkettir. Dolayısıyla kurumsal yönetimin kriz yönetimine etkisi tabii ki var. Kurumsal yönetimin gerektirdiği kurullar arasında, riskin erken tespiti komiteniz varsa, bütün riskler için gerekli önlemleri alırsınız.”

Arzuhan Doğan Yalçındağ

“Her şirketin bir kurumsal yönetim modeli vardır. Uzun yıllara dayanan temel değerleri bulunan aile şirketleri de bu konuda istisna değil. Kararları almak, kararların sonuçlarını değerlendirmek için mutlaka buna ihtiyaç duyarsınız. Aile şirketlerinde lidere güven çok önemlidir. Dolayısıyla şirketin devamlılığı açısından bu güvenin temelini oluşturan lider özelliklerini ve yaklaşımlarını kurum prensiplerine dönüştürmenin de çok kritik olduğuna inanıyorum.”

Ahmet Nazif Zorlu

AHMET NAZİF ZORLU

Zorlu Holding Yönetim Kurulu Başkanı

1944 yılında Denizli'nin Babadağ ilçesinde doğdu. Çalışma hayatına erken yaşlarda baba mesleği olan tekstille başladı. Ağabeyi Zeki Zorlu ile birlikte, iş hayatının ilk yıllarında Trabzon'da açtığı mağazayla tekstil ticareti yaptı.

1970'te şirketin merkezini İstanbul'a taşıyarak Zorlu Holding'in temellerini attı. İş hayatına; beyaz eşya, elektronik, gayrimenkul, enerji, metalurji, mobilite elektroniği gibi birçok farklı alanda faaliyet gösteren şirketler kurarak devam etti.

DEİK Yönetim Kurulu Üyesi, Türk Sanayici ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD), Denizlililer Birliği Eğitim ve Kültür Vakfı (DENBİR), Babadağlı Sanayici ve İş İnsanları Derneği (BASİAD) ve Türkiye Ev Tekstili Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TETSİAD) üyesidir.

İspanya ve Türkiye arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi ve güçlendirilmesinde gösterdiği katkılardan dolayı 2007'de İspanya Kralı I. Juan Carlos tarafından "İspanya Kraliyet Sivil Liyakat Nişanı" verildi.

Kurucusu olduğu, 1999'da faaliyetlerine başlayan Mehmet Zorlu Vakfı tarafından inşa edilen eğitim kurumları; sağlanan burslar, desteklenen nitelikli eğitim programları ve sosyal girişimlerle gençlerin gelecek yolculuklarında yanlarında olmaya devam ediyor. 2003'ten bu yana faaliyet gösteren Zorlu Çocuk Tiyatrosu; çatısı altında sahnelenen oyunlar aracılığıyla, çocukların hayal gücünü beslemek için, onları kültür-sanatla buluşturuyor.



“AİLE ŞİRKETLERİNDE LİDERE GÜVEN ÇOK ÖNEMLİDİR”

- Kurumsal yönetim; sadece işimizle ilgili yasa ve yönetmeliklere uymak değil, kültürümüzle en iyi yönetim prensiplerini birleştirip, çıtayı daha da yükseltmek anlamına da geliyor.
- “Akıllı Hayat 2030” sürdürülebilirlik stratejimiz doğrultusunda, “sorumlu yatırım holdingi” yaklaşımımızla, toplum ve gelecek için yatırım yaparken, çevresel, sosyal ve yönetim alanlarında en yüksek değeri yaratmaya odaklanıyoruz.
- Halka açık olmamasına rağmen Zorlu Holding’de bağımsız yönetim kurulu üyeleriyle yönetimimizi daha da güçlendirdik. Bağımsız üyeler yönetim kuruluna farklı bir perspektif getirebiliyor.
- Aile şirketlerinin kurumsal yönetim dönüşümü ne kadar sağlıklı olursa, ülke ekonomisinin gelişimi ve uluslararası rekabet gücü o kadar sağlıklı ilerleyecektir.
- Yönetim kurullarında çeşitliliğin, özellikle de kadın temsiliyetinin ve oranının artması için özel olarak uygulamalar geliştirilmesi ve mutlaka somut sonuçlara odaklanması gerekiyor.

“AKILLI HAYAT 2030 İLE DÜNYA İÇİN DAHA İYİSİNİ YAPMAK ÜZERE İLERLİYORUZ”

Kurumsal yönetim kavramını nasıl tanımlarsınız? Şirketlerin kurumsal yönetime neden ihtiyacı var?

Zorlu Holding olarak 70. yılımızı kutluyoruz. Yola çıkışımızdan bugüne ne-redeyse bir ömür denecek kadar süre geçti. Babamız Mehmet Zorlu’nun açtığı yolda ağabeyim Zeki Zorlu ve ben aynı inanç, azim ve kararlılıkla yürüyoruz. İki kişi yola çıktık ama çok çalıştık, aramıza yeni yol arkadaşları aldık, hep birlikte büyüdük, geliştik. Denizli’nin Babadağ ilçesinde aile şirketi olarak faaliyetlerine başlayan Zorlu Holding, bugün global ölçekte üretim ve hizmet gücüyle Türkiye’nin önde gelen gruplarından biri. 33 bine yakın çalışanimız, tedarikçi, bayi ve iş ortaklarını da düşündüğümüzde 80 bin kişilik bir istihdam ağıımız var. Dünyada 160’ı aşkın ülkeye ihracat yapıyoruz, milyonlarca müşterimiz var. Bu gerçekten büyük bir başarı olduğu kadar aynı zamanda büyük bir sorumluluk. Bu kadar geniş bir paydaş ağını aynı gaye etrafında toplamak şirketlerin devamlılığı için kritik bir başarı faktörü. Çünkü şirketler büyüdükçe, farklı beklenti ve öncelikleri aynı rota etrafında kenetlemek gerekiyor. Tüm paydaşların beklentileri ve kuruma sunacakları, bu rota çerçevesinde şekillenmeli.

Ben kurumsal yönetimi, tüm bu beklenti ve talepleri ortak bir yöne doğru götürebilmek için temel birleştirici unsur olarak tanımlıyorum. Biz Zorlu Grubu olarak, Akıllı Hayat 2030 sürdürülebilirlik stratejimizle tam da bunu yapıyoruz. “Sorumlu yatırım holdingi” yaklaşımıyla grup şirketlerimizle paydaşlarımız, toplum ve gelecek için yatırım yaparken, çevresel, sosyal ve yönetim (ÇSY) alanlarında en yüksek değeri yaratmaya odaklanıyoruz. Bununla birlikte, aktif hissedar yaklaşımını benimseyerek, şirketlerimizi finansal ve finansal olmayan risk ve fırsatların etkin yönetimi için de güçlendirmeyi hedefliyoruz. Şeffaf performans paylaşımı yapmaları ve benimsemiş olduğumuz ana hedeflere ulaşmaları için güçlü bir liderlik rolü üstleniyoruz. Benimsediğimiz bu yaklaşımla tüm paydaşlarımız Akıllı Hayat 2030 stratejisi doğrultusunda belirlenen hedeflere bağlı olarak ortak bir rotaya doğru ilerliyor. Sonuç olarak herkesin ortak paydada buluştuğu, uzun dönemde herkes için ortak değer yarattığımız bir yolculuk bu. Kurumsal yönetim de aslında özünde bu. Böylelikle tüm paydaşlar için adil, şeffaf, hesap verebilir ve sorumlu bir organizasyon oluşturarak bu yapıyı sağlam bir temelin üzerine kurmuş oluyoruz. Bunlar bize günümüzde çok paydaşlı şirketler ya da kurumların kişilere değil, prensiplere bağlı bir karar mekanizması oluşturmak için kurumsal yönetime ihtiyaç duyduğunu gösteriyor.

Günümüzün iş insanları ve liderleri de bu ilke ve prensipler çerçevesinde kurumlarına yön vererek bu dönüşüme öncülük ediyor. Bugün bizim gibi şirketlerin köklü değerleri var. Kurum kültürünün devamlılığı için bu değerlerin korunması çok kritik, tabii bir yandan da kurumsal yönetim ile bu değerlerin daha da yukarıya taşınması gerekiyor. Bir başka ifadeyle kurumsal yönetim, sadece işimizle ilgili yasa ve yönetmeliklere uymak değil, kültürümüzle en iyi yönetim prensiplerini birleştirip cıtaayı daha da yükseltmek anlamına da geliyor.

“ARAÇ, BİR AMACA DÖNÜŞTÜĞÜNDE, HER ŞEY KAĞIT ÜZERİNDE KALIR”

Kurumsal yönetimin, yalnızca özel sektördekiiler değil, her kurum için gerekli olduğu görüşüne katılıyor musunuz?

Kurumsal yönetim her kurum için gerekli ama kapsamı ve içeriğinin nasıl olacağı kurumun yapısına göre değişebilir. Çünkü kurumsal yönetim amaç değil bir araç. Daha önce de ifade ettiğim gibi, paydaşlar için en etkili şekilde hizmet eden, verimliliği en üst seviyeye çıkarmayı hedefleyen ve ortak değer yaratan bir araç. Araç, bir amaca dönüştüğünde, her şey kağıt üzerinde kalır. Örneğin; biz Zorlu Holding’de bugün için 9 üyeli bir Yönetim Kurulu’na sahibiz, ayrıca Yönetim Kurulu’na bağlı komitelerimiz var. Her kurum için bizim gibi yapılar gerekemeyebilir. Daha büyük veya daha sade bir kurul ihtiyacı olabilir veya komite ihtiyacı olmayabilir. O yüzden her kurum, temel prensipleri gözeterek, kendi ihtiyaçlarına uygun, hedeflerine en etkin şekilde ulaşmasını ve bu yöndeki verimliliğini takip etmesini sağlayan yapıda bir kurumsal yönetim sistemi geliştirmeli diye düşünüyorum.

“KURUMSAL YÖNETİM SADECE KURUM İÇİN DEĞİL, KALKINMA VE REFAH İÇİN DE ÇOK KRİTİK”

Dünyada ve Türkiye’de kurumsal yönetim konusundaki çalışmaları başlatan nedenler ve hızlandıran gelişmeler nelerdir?

Kurumsal yönetim bugünkü şekliyle olmasa da aslında uzun zamandır var. Şirketlerin kurulması, profesyonel çalışanların işe başlaması, şirketlerin borsaya açılması, hissedarların çoğalması, sonra farklı paydaşların bu yapılara dahil olması... Tüm kurumsal yönetim konusundaki çalışmaların başlamasına ve hızlanmasına sebep olan gelişmeler. Kurumsal yönetimin tüm dünyada sanayileşmeyle birlikte bir ihtiyaçtan doğduğunu düşünüyorum. Aile şirketlerimiz vardı, sonra onlar büyüdü, gelişti, paydaşları giderek çoğaldı. Bizim gibi ihracat yapan ve sanayide öncü olan gruplar oluştu. Dünyaya açılan küresel çapta şirketlerimiz ortaya çıktıkça, profesyonel yöneticilerin, çalışanların, hissedarların ve diğer paydaşların bulunduğu her geçen gün daha da genişleyen yapılar kurumsal yönetim ihtiyacını daha da artırdı. Bir kurumu verimli bir şekilde yönetmek sadece hissedarlar için değil, içinde bulunduğu toplumun da faydasına olan bir konu.

Biz; yetkinlikleri, öncülükleri, kurumsallaşma seviyeleri ve performanslarıyla sektörlerinde öne çıkan Zorlu Grubu şirketleriyle global ölçekte üretim yapıyor ve hizmet veriyoruz. Örneğin, Vestel ile 25 yıldır kendi sektöründe ihracat lideriyiz. Burada tüm toplum, borsadaki hissedarlar, yatırımcılar, devletimiz, tedarikçilerimiz, bayilerimiz, çalışanlarımız, hep birlikte bir değer yaratıyoruz. Türkiye’de ve dünyada güvenilen, tanınan, taahhüt ettikleri bilinen, değerlerini paylaşan markalar oluşturduk. Doğru yönetmeyip, kaynakları doğru kullanmasaydık bunu başaramazdık. Bu; girişimcilikle yoğrulmuş köklü bir geçmiş, teknoloji, inovasyon ve ar-ge gibi genetik kodlarımızda yer alan değerler ve kurumsal yönetimi benimsemiş bir kurum kültürüyle mümkün oldu. Bizim gibi gruplar toplum ve kamu için değer yaratıyor. Bu nedenle kurumsal yönetimin Türkiye’de gelişmesi, şirketlerin sürdürülebilir büyümesi, var oluşunu nesiller boyu devam ettirmesi ve değer yaratması sadece o kurum için değil toplumsal ve ekonomik kalkınma ile refah için de çok kritik.

“DONANIM VE BİLGİ BİRİKİMİ OLARAK İYİ SEVİYEDEYİZ”

Türkiye’yi dünyadaki diğer ülkelerle kıyasladığınızda kurumsal yönetim konusunda nasıl bir seviyede olduğumuzu, artılarımız ve eksilerimizin neler olduğunu düşünüyorsunuz?

Gerek Avrupa Birliği Uyum Yasaları çerçevesinde hayata geçirilen uygulamalar gerekse de Sermaye Piyasası Kurulu’nun (SPK) attığı adımlarla iyi bir altyapı oluşturulduğunu düşünüyorum. TKYD gibi birikimi yüksek, yönlendirici bir derneğimiz var. Donanım ve bilgi birikimi olarak iyi seviyedeyiz. Özellikle küresel ölçekte iş yapan şirketlerimiz bu konuda iyi örnekler sunmaya başladı. Uygulamada tabii ki güçlükler olabiliyor. Bu çok normal... Farklı küresel ve yerel gündemler şirketlerimizin kurumsal yönetim süreçlerini etkileyebiliyor. Tabii bunların üstesinden gelmek için de kurumsal yönetim ilkeleri kurumlara yol gösteriyor. Bu sebeple de 2000’li yılların başından bu yana Türk iş dünyasında kurumsal yönetim açısından belirli bir altyapı oluşturduğumuzu görmek, gelecek adına umut verici.

“ŞİRKETLERİN VAR OLMA MÜCADELESİ, SADECE ŞİRKETLERİN PROBLEMİ DEĞİL”

Türkiye’nin kamuda ve özel sektörde yaşadığı kurumsal yönetim sorunu ekonomik büyümeyi nasıl etkiliyor?

Şirketlerin var olma mücadelesi, daha önce de değindiğim gibi, sadece şirketlerin problemi değil. Yarattıkları istihdam, ekonomiye katkıları, küresel itibar, hepsi ülkemiz için çok önemli. Biz kurulduğumuz günden bu yana 70 yıldır ne yaparsak yapalım öncelikle ülkemiz ve toplumumuz için değer yaratmaya odaklanan bir grubuz. Şirketlerimiz tekstil, beyaz eşya, elektronik, enerji, gayrimenkul, metalurji, mobilite elektroniği gibi alanlarda, dünya çapında değer yaratan, yenilikçi işlere imza atıyor. Türkiye’de en çok istihdam yaratan ve en çok ihracat gerçekleştiren gruplardan biriyiz. Sağlam bir kurumsal yönetim altyapısı; büyümenin sürdürülebilirliği ve yarattığımız değeri ülkemizin gelecek kuşaklarına emanet etmek açısından öncelikli hedefimiz.

“AFET DÖNEMLERİNDE TÜM PAYDAŞLARIN BİRBİRİNİ TAMAMLAYAN MİSYONLARI OLUYOR”

Türkiye’de sıklıkla meydana gelen deprem, sel, orman yangını gibi afetlerin önlenmesi, yönetilmesi, zararın giderilmesi ve yeniden yapılanma aşamalarını kurumsal yönetim bakış açısı ile değerlendirebilir misiniz? Eksiklikler ve yapılması gerekenler nelerdir?

Türkiye’nin coğrafi konumunun getirdiği riskler ve her gün daha da kritik düzeye ulaşan iklim krizinin etkileri maalesef sıklıkla yıkıcı afetleri gündemimize taşıyor. Kurumların önümüzdeki dönemde de çeşitli afet senaryoları için bugünden önlemleri almaları ve kriz anında minimum hasarla işin sürekliliğini sağlamak üzere hazırlıklı olmaları gerekiyor. Kurumsal yönetim de bu hazırlık sürecini verimli yönetmek üzere iyi bir zemin sağlıyor. Biz de Zorlu Holding olarak bu yaklaşımla iş sürekliliği üzerine bir çalışma başlattık. Afet anlarında çalışanlarımızı korumak, ihtiyaçları doğrultusunda yanlarında olmak ve faaliyetlerimizin devamlılığını sağlamak öncelikli odağımız. Yaptığımız işin devamlılığını sağlayacak şekilde organize olabilmek ve

dolayısıyla afet anlarında topluma sağladığımız faydanın kesintiye uğramasının önüne geçmek temel misyonumuz. Tabii afet dönemlerinde kamu, özel sektör, sivil toplum kuruluşları olmak üzere tüm paydaşların önemli ve birbirinden farklı sorumluluk alanlarını yönetmesi gerekiyor. Birbirini tamamlayan misyonları oluyor. Kriz anlarında, herkesin rolünün, görevinin ve olanaklarının koordineli bir şekilde harekete geçirilmesi kritik bir süreç. Kurumsal yönetim de zaten tam olarak bu... Bir organizasyondaki rollerin, görevlerin belirlenen prensipler doğrultusunda harekete geçirilmesi... Bu yönetim tarzının yanı sıra birlik, beraberlik ve dayanışma kültürümüzün çok yüksek olması da afetlerdeki en büyük dayanağımız oluyor.

“BAĞIMSIZ ÜYELER, YÖNETİM KURULUNA FARKLI BİR PERSPEKTİF GETİREBİLİYOR”

Türkiye’de halka açık şirketlerin yönetim kurullarının yapısına baktığınızda olumlu ve geliştirilmesi gereken yönlerin neler olduğunu düşünüyorsunuz?

Bağımsız yönetim kurulu üyeliği ile ilgili SPK tarafından 2012’de getirilen düzenlemenin, halka açık şirketlerin yönetim kurullarının yapısını güçlendirmek için, önemli bir gelişme olduğunu düşünüyorum. Kendi tecrübelerime istinaden bunun güçlü kurumsal yönetimi teşvik eden bir uygulama olduğunu da rahatlıkla söyleyebilirim. Halka açık şirketlerimizde bağımsız yönetim kurulu üyelerinin yönetime katkılarını yakından gözlemleme fırsatım oldu. Bu sebeple de halka açık olmamasına rağmen Zorlu Holding’de de bağımsız yönetim kurulu üyeleriyle yönetimimizi daha da güçlendirdik. Çünkü özellikle bağımsız üyeler, konuları sebebiyle konulara değişik açılardan yaklaşabiliyor ve yönetim kuruluna farklı bir perspektif getirebiliyor.

Yönetim kurulu temelde bir takım işi, kolektif bir çalışma hayata geçiriyoruz. O yüzden herkesin bireysel olarak verebileceğinin en iyisini hedeflemesi ve ortaya toplu bir değer çıkarması gerekiyor. Biz de bu konuya önem veriyoruz ve yönetim kurulu olarak birlikte ne kadar iyi bir iş ortaya koyduğumuzu, belli aralıklarla yönetim kurulu performansını değerlendirerek gözden geçiriyoruz. Bu uygulamanın yaygınlaşmasının yönetim yapısının güçlenmesi adına fayda sağlayabileceğini düşünüyorum.

“HER ŞİRKETİN BİR KURUMSAL YÖNETİM MODELİ VARDIR”

Aile şirketi olmak, bir kurumun kurumsal yönetime geçme sürecini nasıl etkiliyor? Avantajları ve dezavantajları nedir?

Her şirketin bir kurumsal yönetim modeli vardır. Uzun yıllara dayanan temel değerleri bulunan aile şirketleri de bu konuda istisna değil. Kararlar almak, kararların sonuçlarını değerlendirmek için mutlaka buna ihtiyaç duyarsınız. Mesela Zorlu Grubu’nun çok erken dönemlerinden itibaren biz kararlarımızı ağabeyim Zeki Zorlu ile birlikte aldık. Her zaman birbirimize danıştık. O dönemde de, bugünkü çerçevedeki gibi bir kurumsal yönetim olmasa da hep prensiplerimiz oldu ve o çerçevede hareket ettik.

Aile şirketlerinde lidere güven çok önemlidir. Dolayısıyla şirketin devamlılığı açısından bu güvenin temelini oluşturan lider özelliklerini ve yaklaşımlarını kurum prensiplerine dönüştürmenin de çok kritik olduğuna inanıyorum.

Biz bu geçiş sürecini uzun zaman önce başlatmıştık. 1953 yılında babam Mehmet Zorlu'nun Denizli'nin Babadağ ilçesinde Zorlu Grubu'nun temel-lerini attığı günden bu yana koruduğumuz köklü değerlerimizi kurumsal yönetim ilkeleri ile dengeli bir şekilde pekiştirdik ve sağlıklı bir dönüşüm gerçekleştirdik. Aile şirketi olmanın getirdiğı esneklik ve çeviklikle birlikte kurumsal yönetimin risklere karşı koruyan ve dayanıklılık kazandıran temel prensiplerini sentezleyerek verimli kararlar alabiliyoruz.

Özellikle bizim gibi global ölçekte üretim yapan ve hizmet veren yapılarda, kurumun ihtiyaçlarına göre şekillenmiş, aile şirketi olmanın ve kurumsal yönetim ilkelerini benimsemenin sağladığı faydalardan yararlanmaya imkân veren özgün modeller oluşturmak, her açıdan avantaj sağlıyor. Bununla birlikte kurumsal yönetime geçişi güçlendiren, 6 yıl önce açıkladığımız Akıllı Hayat 2030 stratejimizle yeni nesiller için sağlam ve geleceğe güven dolu adımlarla ilerleyen bir yapı oluşturulmasının önünü açtık. Çalışanlarımızı da bu vizyonun ayrılmaz bir parçası haline getirerek değışim ve dönüşümü kurum kültürümüz içinde yaygınlaştırdık.

“FARKLI KUşAKLARIN BİRBİRİNİ BESLEYECEĞİ BİR İş ORTAMINI GÜÇLENDİRMEK GEREKİYOR”

**Z kuşağı olarak adlandırılan yeni neslin hem tüketici olarak hem de iş dünyasındaki ağırlığının artması, kurumsal yönetime olan ihtiyacı artıracak mı? Öte yandan aile şirketlerinde de hissedar olarak Z kuşağın-
dan temsilciler yer almaya başladı. Yönetim kurullarında farklı kuşakların aynı potada buluşmasını sağlamak için neler yapılması gerekiyor?**

Gelecek neslin, yeni çağın değışen dinamiklerinin yansımalarını yönetim kurullarına taşıması kadar o kurumun ortak değerleriyle yetişmesi de çok değerli. Çeşitlilik, kurumların sürdürülebilirliği için kilit noktalardan biri. Bu doğrultuda da farklı kuşakların birbirini besleyeceğı bir iş ortamını güçlendirmek gerekiyor. İyi bir iletişim ile güven ortamı sağlanması, ortak prensipler belirlenmesi, geleceğe dair sağlam adımlar atılmasında önemli rol oynuyor.

Biz de Zorlu Grubu'nda geleceğe sağlam adımlarla ilerlemek üzere bu konuya hassasiyetle yaklaşıyoruz. Farklı kuşakları temsil eden aile üyelerimizin bulunduğu bir aile meclisimiz var. Düzenli aralıklarla bir araya geliyor, paylaşımlarda bulunuyoruz. Ailemizin değerlerinin, kurumsal yaklaşımlarımızın gelecek kuşaklar tarafından da anlaşılması ve içselleştirilmesi adına, aile meclisimizi şirketimizin geleceğı için önemli bir yapı olarak görüyoruz.

Ortak bir anlayış geliştirilmesi ve geleceğe bu anlayış üzerinden yürümek çok değerli. Yönetim kurullarında belli niteliklere ve tecrübeye sahip üyeler yer almalı. O yüzden gelecek kuşakların yönetime hazırlanmalarını sağlamak gerekiyor. Kurumsal yönetim yaklaşımı, şirketlerin bu süreçleri planlamaları ve en verimli şekilde yönetmelerinde etkili bir araç oluyor.

“CAM TAVANLARIN KALKMASI GEREKTİĞİNE İNANIYORUZ”

Türkiye’de yönetim kurullarında kadın sayısının az olmasını nelere bağlıyorsunuz? Bunu bir sorun olarak görüyor musunuz? Kadın sayısını artırmak için özel önlemler alınması gerektiğini düşünüyor musunuz?

Çeşitlilik temelli oluşturulan yönetim kurulları, daha iyi karar alma süreçleri, daha geniş bir paydaş temsili, inovasyon gibi birçok alanda sağladığı faydalarla, şirketlerin başarıya ulaşmasında kritik rol oynuyor. Kurumların uzun vadeli başarı ve sürdürülebilirliğine katkıda bulunuyor. Yönetim kurullarında çeşitliliğin, özellikle de kadın temsiliyetinin ve oranının artması için özel olarak uygulamalar geliştirilmesi ve mutlaka somut sonuçlara odaklanması gerekiyor.

Bu konuda SPK tarafından atılan adımlar ve tavsiye edilen ilkeler değişimi hızlandırıyor diye düşünüyorum. Zorlu Grubu olarak Akıllı Hayat 2030 sürdürülebilirlik yaklaşımımız kapsamında fırsat eşitliğini hayatın her alanında savunuyoruz. Bu kapsamda odaklandığımız önemli bir başlık olan toplumsal cinsiyet eşitliği odağında, kadınların iş gücüne daha çok ve eşit şartlarda katılabileceği bir ekosistemi pekiştirmek için çalışmakla kalmıyor, karar mekanizmalarında daha çok yer almaları gerektiği inancıyla hareket ediyoruz.

Zorlu Holding Yönetim Kurulu, 3’ü kadın toplam 9 üyeden oluşuyor. Cam tavanların kalkması gerektiğine inanıyor ve bu doğrultuda çalışıyoruz. Buna paralel sivil toplumla, akademiyle ve özel sektörle iş birlikleri geliştiriyor, bu alanda faaliyet gösteren inisiyatifleri destekliyoruz. Toplumsal cinsiyet dengesinin şirketlerin karar mekanizmalarında, yönetim kurullarında ve üst yönetimde oluşması için kadın oranının yüzde 30’a yükseltilmesini amaçlayan Yüzde 30 Kulübü’nün Türkiye’deki kurucu üyeleri arasında bulunuyor, kulübün çalışmalarında aktif rol alıyoruz. Yönetim kurullarında kadın temsiliyi artırarak toplumsal kalkınmayı hedefleyen Yönetim Kurulunda Kadın Derneği’nin de kurumsal destekçileri arasındayız.

Öte yandan Zorlu Holding’in yanı sıra Grup şirketlerimiz Vestel, Zorlu Enerji, Zorlu Gayrimenkul, Zorluteks ve Hometeks şirketlerimiz Türkiye Kadın Girişimciler Derneği’nin (KAGİDER) iş yaşamında cinsiyet ayrımcılığına son vermek üzere uyguladığı Fırsat Eşitliği Modeli (FEM) sertifikasını almaya hak kazandı. Bu konuda da ilkelerimiz gereği kararlı bir şekilde aksiyon almayı sürdüreceğiz.

“KURUMSAL YÖNETİM TEBLİĞLERİ ÖNEMLİ BİR ALTYAPI OLUŞTURDU”

SPK tarafından 2003’ten bu yana yayımlanan Kurumsal Yönetim Tebliğleri’nin, halka açık şirketleri kurumsal yönetime sevk etme konusunda etkili olduğunu düşünüyor musunuz?

Etkili olduğunu düşünüyorum. Öncelikle, şirketlerin gündeminde olmayan birçok konuyu gündemlerine almalarına katkı sağlıyor. Aynı zamanda kurumsal yönetime daha fazla görünürlük sağlayarak diğer şirketleri de uygulamaya konusunda teşvik ediyor. Bağimsız yönetim kurulu üyeliği ve yönetim kurulunun çalışmalarını desteklemek amaçlı komitelerin kurulması gibi daha birçok başlık, bu tebliğin gündeme getirip tetiklediği

uygulamalar oldu. Bu konuda önemli bir altyapı oluşturdu. Belki baştan bir zorunluluk olarak gibi düşünülse de hayata geçirilen uygulamaların orta ve uzun vadeli faydası görüldükçe herkesin kurumsal yönetime çok daha fazla yöneleceğine yürekten inanıyorum. Grubumuz özelinde kurumsal yönetimin faaliyetlerimize ve karar mekanizmalarımıza kritik fayda sağladığını gözlemliyorum. Sadece halka açık şirketlerimizle sınırlı kalmıyor, tüm Grup şirketlerimizde kurumsal yönetim ilkelerini benimsiyoruz.

“HALKA ARZLARIN ARTMASI, ORTAKLIK KÜLTÜRÜNÜN YAYGINLAŞMASINI DESTEKLEYECEK”

Türkiye’de halka açık şirket sayısının az olmasının nedenleri nelerdir? Halka açık şirket sayısının az olması kurumsal yönetim uygulamalarını nasıl etkiliyor?

Aslında halka açık şirket sayısının artışında son yıllarda önemli bir ivme yakalandı. Umarım önümüzdeki dönemde daha da artar. Çünkü her ne kadar kurumsal yönetim için bir şirketin halka açık olması gerekmeseyse de, daha önce ifade ettiğim gibi SPK düzenlemeleri kurumsal yönetim uygulamalarını tetikliyor ve teşvik ediyor.

Kurumsal yönetim ortaklık kültürünü destekleyen bir anlayış... Halka arzların artması bu ortaklık kültürünün ticari hayatımızda daha da yaygınlaşmasını destekleyecektir. Bu yaklaşımla halka açık şirketlerin artışı, kurumsal yönetim uygulamalarının daha yaygınlaşmasını sağlayacak, kazanılan tecrübeler, gelişen prosedürlerle iyi uygulama örnekleri artacak, her geçen gün daha güçlü temeller üzerine kurulu uzun ömürlü şirketlerin sayısı da yükselmiş olacaktır. Dolayısıyla ekonomimiz büyüyecek ve ülkemiz daha da güçlenecektir.

“ÇEVİKLİK VE YILMAZLIK İLKESİ İLE HAREKET EDEN BİR KURUM KÜLTÜRÜMÜZ VAR”

Pandemi ile birlikte ülkelerin ve şirketlerin artık daha fazla kriz yaşayacağı bir döneme girildiği saptaması var. Kurumsal yönetimin kriz yönetimindeki etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?

İklim krizi, afetler ve salgınlarla ortaya çıkan riskler sonucunda oluşan krizler her geçen gün daha da artmaya başladı. Bu gibi durumları en iyi şekilde yönetebilmek için hazırlıklı olmalıyız. Bunun için de kurumsal yönetime her zamankinden daha fazla ihtiyacımız var. Çünkü kurumsal yönetim doğru zamanda doğru kararların alınması için gerekli ortamın oluşturulmasında önemli bir işleve sahip. İş sürekliliğini sağlayacak uzmanlıkların, çeşitliğin bulunduğu yönetim yapıları ve prensipleri kriz anlarında kilit rol oynuyor.

Girişimci bir yapınız varsa, teknoloji, inovasyon, araştırma ve geliştirmeyi kurum kültürüne yaydıysanız, dayanıklı ama aynı zamanda çeviklik ve yılmazlık ilkesiyle hareket eden bir kurum kültürü oluşturabilirsiniz. Böylece sahip olduğunuz çeviklik ve dayanıklılığı, kurumsal yönetim prensipleriyle birlikte kullanarak kriz dönemlerinde çok daha hızlı ama bir o kadar da verimli sonuçlar elde edebileceğiniz güçlü ve hazır bir altyapının imkanlarından faydalanabilirsiniz. Zorlu Grubu’nda biz bu şekilde hareket ediyor, bu yaklaşımı içselleştiriyoruz.

“AİLE ŞİRKETLERİNE, AYAKLARI YERE BASAN BİR DÖNÜŞÜM GEREKİYOR”

TKYD’nin geçtiğimiz 20 yıl içindeki çalışmalarını nasıl değerlendiriyorsunuz? Size göre TKYD’nin en fazla odaklanması gereken alanlar neler olmalı?

Üyesi olduğumuz TKYD’nin, şirketlerin ve kurumların gelişmesinde önemli katkıları olduğunu görüyorum. Şirketlerin sürdürülebilirliği, tüm paydaşları ve toplum için değer yaratabilmesi adına kurumsal yönetim ilkelerini benimsemesi ve uygulaması son derece kıymetli. Aile şirketlerinin gelecek nesillere aynı güçle aktarılmasında kurumsal yönetim açısından ayakları yere sağlam basan bir dönüşüm gerekiyor. Türkiye’de şirketlerin büyük bir çoğunluğunun aile şirketi olduğunu düşündüğümüzde, bu dönüşüm ne kadar sağlıklı olursa ülke ekonomisinin gelişimi ve uluslararası rekabet gücü de bir o kadar sağlıklı ilerleyecektir.

Türkiye’deki şirketlerin dönüşümünde, evrensel yönetim ilkelerinin uygulanmasında TKYD kıymetli yönlendirmelerde bulunuyor ve bu alanda rehberlik ediyor. Bu vesileyle kurumsal yönetim anlayışının gelişmesi ve en iyi şekilde uygulanmasında üstlendiği sorumluluk için TKYD’ye bir kez daha teşekkürlerimi sunuyorum. Hep birlikte çalışarak bundan sonraki dönemde de kurumsal yönetimi geliştirmeye devam ederek kurumlarımızı güçlendireceğimize, ülkemiz ve toplumumuz için değer yaratmayı sürdüreceğimize inanıyorum.

“UZUN YILLARA DAYANAN BİR KURUMSAL YÖNETİM ANLAYIŞIMIZ VAR”

Zorlu Holding’de kurumsal yönetimin uygulanması ve gelişimi açısından neler yaptınız? Kurumsal yönetim uygulamalarına ne zaman ve hangi uygulamalarla başladınız?

Zorlu Holding olarak uzun yıllara dayanan bir kurumsal yönetim anlayışımız var. Vestel’i satın aldığımız 1994 yılından bu yana Zorlu Grubu’nda halka açık şirket kültürü bulunuyor. Uzun yıllardır halka açık şirketlerimiz Vestel Elektronik, Vestel Beyaz Eşya ve Zorlu Enerji, kurumsal yönetim uygulamalarını SPK’nın düzenlemelerine de uygun olarak geliştiriyor. Kalite, güven ve itibarı temsil eden Zorlu markasının değerini daha da yukarı taşıma ve tüm paydaşları için kalıcı değer yaratma odağıyla faaliyetlerini sürdüren bir Grup olarak kurumsal yönetimi diğer şirketlerimizde de uyguluyor, adım adım yaygınlaştırmak ve geliştirmek için çalışmaya devam ediyoruz.

Hissedarlarımızla birlikte, değer zincirimizdeki tüm paydaşlarımız için en yüksek faydayı sağlamak amacıyla şekillendirdiğimiz Akıllı Hayat 2030 hedeflerimizle beraber, son 6 yılda stratejik bir yapılanma ile bu alandaki çalışmalarımızı hızlandırdık. Kurumsal yönetim uygulamalarımızın kapsamını genişlettik, yapısal yenilikleri hayata geçirdik. Grubumuzun geleceği için

önemli bir planlama olarak değerlendirdiğimiz Zorlu Aile Meclisi'ni ve Aile Anayasası'nı oluşturduk. Şirketlerimizin yönetim kurullarını yeniden kurguladık, bağımsız üyelerle zenginleştirdik. Yönetim kurulu çalışmalarına katkı sağlayan komiteleri oluşturduk. Kurumsal yönetim hedeflerimiz açısından yüksek öneme sahip bu yapıların koordinasyon ve etkinliğinin sağlanması için Holding Genel Sekreterliği rolünü oluşturduk. Ayrıca şirketlerimizde de yönetim kurulu ve üst yönetim çalışmalarının uyumlu bir şekilde ilerlemesini temin etmek üzere Yönetim Kurulu Sekreterliği görevlendirmeleri yaptık. Ana prensiplerimiz doğrultusunda bu sürecin çerçevesini oluşturmak ve yönetim kurulu üyelerimizle yöneticilerimize bir referans kaynak sunmak üzere Zorlu Grubu Kurumsal Yönetim Rehberi'ni yayımladık. Grup genelindeki kurumsal yönetim uygulamamızı her geçen gün daha da iyileştirmeye odaklanıyoruz.

“ŞİRKETLER DEĞERLERİNE SAHİP ÇIKARAK ÖZGÜN KURUMSAL YAPILAR OLUŞTURMALI”

Anadolu'da kurulmuş daha sonra İstanbul'a gelerek Türkiye'nin en büyük holdingleri arasına girmiş bir grupsunuz. Anadolu'daki şirketlere önerileriniz olur mu?

Öncelikle şirketlerin kendilerini bugünkü başarılarına taşıyan değerlere sahip çıkmasını ve bunları evrensel ilkeler ve kurumsal prensiplerle güçlendirecek yöntemler geliştirmelerini tavsiye ederim. Gelişim iki kanatlı bir kuş gibi; bir yandan sizi siz yapan değerleri gelecek kuşaklara taşımali, bir yandan da çağın gerektirdiği değişim ve dönüşümü harekete geçirmelisiniz. Bununla birlikte insan kaynağını geliştirmeye, inovasyona, araştırmaya ve geliştirmeye, teknolojiye mutlaka kaynak ayırmalarını önerebilirim. Evrensel prensiplerle kendi değerlerini birleştirerek, özgün bir kurumsal yapı oluşturmaya odaklanmalarını tavsiye edebilirim.

“Türkiye’de bağımsız yönetim kurulu mekanizmasının, dünyadaki gelişmiş sermaye piyasalarında olduğu gibi, gerçek anlamda işlediğine inanmıyorum. Bağımsız yönetim kurulu üyeliği çok değerli, kritik öneme sahip ve aynı zamanda çok ciddi riskler içeren bir pozisyon. Kurumsallığı içselleştirmemiş bir şirketteki yönetim kurulu üyeliği, bu görevi üstlenen profesyoneller için dikkate alınması gereken riskleri de beraberinde taşıyor.”

Cansen Başaran-Symes

“SPK’nın yayımladığı Kurumsal Yönetim Tebliğleri elbette çok önemli ve kurumsal işleyişin gelişmesi açısından yapıcı adımlar. Fakat bağlayıcı tarafı zayıf olduğundan, bu adımların birçok şirket için bürokratik olmaktan öteye gidebildiğinden kuşkuluyum. Bu tür tebliğlerin yasal düzenlemeler ve ekonomik işleyişin zorunlu kuralları ile desteklenmesi çok önemli.”

Ahmet Dördüncü

CANSEN BAŞARAN-SYMES

Allianz Sigorta A.Ş. & Allianz Hayat ve Emeklilik A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı

Kariyerine, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'nden mezun olduktan sonra Price Waterhouse'da (PW) başlamıştır. Şirketin Kopenhag, Londra ve İstanbul ofislerinde çeşitli kademelerde görev almıştır. Price Waterhouse ve Coopers & Lybrand birleşmesinin hemen ardından PricewaterhouseCoopers (PwC) Türkiye lideri ve ülke operasyonlarından sorumlu kıdemli ortak olarak atanmıştır. Daha sonra ise PwC Orta ve Doğu Avrupa Bölgesi ve PwC Eurofirm yönetim kurulu üyeliği görevlerini üstlenmiştir.

Profesyonel hizmet sektöründe 30 yılı aşkın bir süre boyunca hizmet vermiş; çok uluslu şirketlerden finansal kuruluşlara, Türkiye'nin en büyük firma ve holding şirketlerinden kamu kurum ve kuruluşlarına kadar geniş bir müşteri yelpazesine güvence ve danışmanlık hizmetinde bulunmuştur. Ayrıca Türkiye'deki büyük özelleştirme ve halka arz projelerinde görev almıştır.

Cansen Başaran-Symes, halihazırda Allianz Sigorta A.Ş. ve Allianz Hayat ve Emeklilik A.Ş.'nin Yönetim Kurulu Başkanı ve Allianz SE Uluslararası Danışma Kurulu Üyesidir. Allianz'daki görevlerinin yanı sıra 2014-2020 yılları arasında Nokia Türkiye'de Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi ve 2018-2020 yılları arasında McKinsey & Company'de Kıdemli Danışman olarak görev yapmıştır. 2021'den beri ScaleX Ventures'ın sınırlı sermaye ortağı ve Danışma Kurulu Üyesidir.

Uzun yıllardan beri, birçok STK'nın faaliyetlerinde aktif olarak görev almaktadır. 2015 ve 2016 yıllarında Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD) Başkanı olarak görev yapmıştır. Halen TÜSİAD Başkanlar Konseyi Üyesi, TÜSİAD/Berlin Bosphorus Initiative (BBI) Eş Başkanı, Chapter Zero Türkiye Danışma Kurulu Üyesi, Endeavor Türkiye Kurucu Üyesi ve Yönetim Kurulu Üyesi, BCCT Kıdemli Danışma Kurulu Üyesi ve Harvard Business School MENA & Orta Asya Danışma Kurulu Üyesidir.

Kariyeri boyunca iş dünyası tarafından birçok ödüle layık görülmüştür. Davos'ta düzenlenen 2000 Dünya Ekonomik Forumu'nda "Yarının Küresel Lideri" seçilmiştir. Fortune Dergisi tarafından birçok kez "En Güçlü 50 İş Kadını" arasında gösterilmiştir. Ayrıca, LIONS Derneği; "En Modern ve Başarılı Türk Kadınları", Business Life Dergisi; "İş Dünyasına Yön Veren En İyi 30 İş Kadını", Ekonomist Dergisi; "Yılın İş İnsanları" ve "Sivil Toplumun Liderleri" listelerinde yer almıştır.



“KURUMSAL YÖNETİMDEN HİÇBİR KOŞULDA VAZGEÇEMEM”

- İş hayatıma başladığım ilk günden bugüne her koşulda kurumsal yönetim standartlarını içselleştirmeye çalıştım.
- Talep olmadığı için, bazı kurumlarımız, kurumsal yönetimi benimseme ihtiyacı hissetmiyor. Bence Türkiye’nin en büyük sıkıntısı talepkâr olmamak, “Ülkenin şartları budur” diyerek, mevcut kurallar içinde çalışmaya çaba göstermek.
- Çalışma hayatında erkekler çoğunlukta olduğu için doğal olarak süregelen bir dengesizlik var. Kadın konusu, eşitlik sağlanana kadar konuşulmaya devam edecek.
- Şirketlerin devamlılığının ve başarılı bir kurumsal yönetimin temelinde “resilient leader”’in (dayanıklı lider) rolü çok önemli. Etkin liderler, sadece bugünü değil, geleceği de iyi sezmeli ve kurumun rekabet gücünü her alanda geliştirmelidir.
- Bağımsız yönetim kurulu üyesinin kafasında “Doğruyu yaparsam şirket hissedarları ne der, işimi kaybedebilir miyim?” sorusunun hiç olmaması, duruşunun çok net olması lazım.

“KURUMSAL YÖNETİM, ŞİRKETLERİN GELECEĞİ VE KURUMSAL YAPISI İÇİN EN TEMEL KOLONDUR”

Kurumsal yönetim kavramını nasıl tanımlarsınız? Şirketlerin kurumsal yönetime neden ihtiyacı var?

Kurumsal yönetim şirketlerin daha iyi yönetilmesi için dünya çapında oluşturulmuş, finansal piyasaların üzerinde mutabakata vardığı bir kurallar seti. Durağan bir standartlar seti asla değil; sürekli “Nasıl daha iyi yönetilmeli?” sorusu üzerinden gelişen kurallardır. Şirketlerin sürdürülebilir değer yaratan bir yapıda faaliyet göstermesi için gerekli altyapı koşullarını “sorgulayan” bir dizi standart ve uygulama örnekleri aslında. Kurumsal yönetimi, şirketlerin geleceği ve kurumsal yapısı için en temel kolon olarak görüyorum.

2000’li yıllarda yaygınlaşmaya başlayan kurumsal yönetim kavramı; şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkelerine dayanıyor. Şirketlere ve şirketlerin içinden çıktığı toplumlara sağladığı çok fazla fayda olduğunu söyleyebiliriz. En temelde, kurum sahiplerinin haklarını gözetmek, kamuoyuna kurum ile ilgili doğru ve hızlı bilgi verebilmek ve küçük hissedarların korunabilmesine yardımcı olmayı kurumsal yönetimin faydaları arasında sayabilirim. Kurumsal yönetim anlayışına sahip kurumlar kendilerine olan güveni artırabilir, yönetim kadrosuna şeffaflık ve hesap verebilirlik konusunda yardımcı olabilir, kurumla ilgili menfaat sahiplerinin haklarının korunmasına yardımcı olabilir.

Allianz’ın kurumsal yönetim uygulamalarına bakacak olursak; bizde şeffaflık kavramı bir sigorta şirketi kimliğiyle önemli bir sorumluluk olarak öne çıkıyor. Sektör liderliğinin ve sektöre yön verebilme dinamiğinin de getirdiği sorumluluk bilinci ile şeffaflık ilkesini son derece önemsiyoruz. İşimizin sürdürülebilirliğinin; riskleri doğru yönetmekten, şeffaflık ilkelerine uymaktan ve fırsatlarımızı toplumdaki tüm paydaşlarımızla daha açık bir diyalogla tartışmaktan geçtiğine inanıyoruz. Bu nedenle sürdürülebilirlik stratejimiz, yönetim şeklimiz, toplumsal rollerimiz ve bu roller çerçevesinde geliştirdiğimiz uygulamalarımız ve hedeflerimiz hakkında detaylı raporlar hazırlıyor, yayınlıyoruz.

Toplumun yaşam kalitesini artırmayı hedefleyen sosyal bir marka olarak tüm iş süreçlerimizi; toplumun, çevrenin, kurumların ve bireylerin iyiliği için ESG (çevresel, sosyal, yönetim) prensipleri üzerine inşa ediyoruz. Bu prensiplerimizin rehberliğinde, sigorta sektörünün ilk sürdürülebilirlik stratejisini, modelini ve raporunu uygulamaya aldık. Sektörde sürdürülebilirlik stratejisini çizen, sadece bu alana odaklanan bir ofisimiz ve komitemiz var. GRI tabanlı sürdürülebilirlik raporu yayımlayan ilk şirketiz. 2017’den bu yana yayımladığımız Sürdürülebilirlik Raporları, GRI raporlama standartlarıyla uyumlu bulunarak küresel anlamda kabul gördü. 2019 yılında, stratejik öneme sahip çevresel verilerin raporlama süreçleriyle ilgili iç kontrol sistemlerinin kurulması ve bağımsız denetimden geçmiş şekilde raporlanması uygulamasına başladık. Grup içerisinde, Allianz Türkiye olarak bu pilot uygulamanın deneyimlendiği en iyi ülke seçildik.

Bu deneyimlerimizi Allianz’ın diğer ülkelerdeki şirketleriyle de paylaşarak, grup içerisinde uygulamanın başarılı hale getirilmesine destek olduk. 2019 yılında da yatırıma açık olmayan şirketler arasında, sigorta ve emeklilik sek-

töründe ve Allianz Grubu'nda entegre rapor yayımlayan ilk şirket olduk. ESG risklerinin iyi yönetilmemesi; finansal, operasyonel ve itibar açısından birtakım riskler doğurabilir. Yaptığımız çalışmalarla biz bu riskleri çok kapsamlı ve titiz bir standartla yöneterek, minimize ediyoruz. Böylelikle tüm paydaşlarımızın ve kamunun nezdinde hesap verebilirlik konusunda güvenimiz artıyor. Özellikle şirketin iş yapış süreçlerinin bütünüyle ele alındığı raporlama süreçleri, şirketin tüm operasyonlarının iyileştirilmesine katkıda bulunuyor.

“SİSTEMLERİN ÖN PLANA ÇIKTIĞI, KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ ÜZERİNE KURULU BİR YAPI İNŞA ETMELİYİZ”

Kurumsal yönetimin, yalnızca özel sektördekiler değil, her kurum için gerekli olduğu görüşüne katılıyor musunuz?

Dünyadaki dönüşüm, neredeyse her dengeyi alt üst edebilecek düzeyde yaşanıyor. Bunun farkında olan her şirket, kurumsal yönetim alanındaki adımlarını hızlandırıyor. OECD'nin yayımladığı Kurumsal Yönetim İlkeleri, bir dizi standartları içeriyor ve yol gösterici niteliği var. Bu anlamıyla da aslında bağlayıcı değil. Her şirket, her ülke, bu prensipleri kendi dinamiklerine uygun hale getirebilir. Bu anlamıyla OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri bir rehber aslında. Şirketler ve hükümetler, yönetim anlayışlarını bu rehberde yazılanların ışığında oluşturuyor.

Ülkemizdeki şirketlerin yüzde 95'ini oluşturan aile şirketlerinin ortalama ömrü çeyrek asırla sınırlı. Her kuşak geçişiyle birlikte devir oranı hızla düşüyor. Bunları göz önünde bulundurduğumuzda, şirketlerin stratejilerini bir an önce gözden geçirmelerinin ne denli önemli olduğu ortaya çıkıyor. Sorumluluk, şeffaflık, adillik, hesap verebilirlikle beraber, esneklik gibi kavramların bu tarz yapılarda oturması çok önemli.

Sürdürülebilir büyüme, gelecek nesillere aktarım, şirketin giderek güçlenecek yapılara dönüşmesi eskiye nazaran bugün çok daha hayati öneme sahip. Milli gelirin yaklaşık yüzde 90'ını oluşturan aile şirketlerinin temellerinin güçlenmesi, uluslararası standartlarda bir yönetim ve kontrol yapısına kavuşmaları, rekabet güçlerini korumaları ve daha da artırmaları hem şirketlere hem de Türkiye'ye kazandırır.

KOBİ'lere baktığımızda; küresel rekabet şartları içerisinde hızlı bir dönüşüm süreci yaşadıklarını görüyoruz. Bu şirketlerin kurumsal yönetim ilkeleriyle çalışması, şeffaflığı önceliklendirmeleri, küresel rekabet güçlerini artırmalarında büyük önem taşıyor. KOBİ'lerin dünya ekonomisi ile bütünleşmeleri, yüksek ve sürdürülebilir büyüme oranları sağlamaları için kurumsal yönetim ilkelerinin iş hayatına geçirilmesi gerekiyor. Kurumsal yönetim, yalnızca özel sektördeki şirketler için değil, aynı zamanda kamu sektöründeki devlet kurumları, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar da dahil olmak üzere tüm kurumlar için de gerekli bir yapı. Kamu sektöründeki devlet kurumları ve sivil toplum kuruluşları, toplumun çıkarlarını gözetmekle yükümlü olduğu için etik standartlara uymaları, hesap verebilir olmaları ve şeffaf bir şekilde çalışmaları temel koşuldur. Kurumsal yönetim ilkeleri, bu tür kurumların yönetim süreçlerini iyileştirerek daha adil ve daha iyi hizmet sunmalarına ve toplumun güvenini kazanmalarına yardımcı oluyor.

Günümüzde sivil toplum kuruluşlarının etkinlikleri artıyor. Ticari, bilimsel, kültürel, sanatsal, düşünsel alanlarda toplumlararası ilişkiler büyük önem kazandı. Durum böyleyken ülkelerin, kurumların ve şirketlerin, bu yapının içerisinde nerede ve nasıl rol alacaklarına dair bir tanımlama sürecine girmiş bulunuyoruz. Bu duruma teknoloji ve dijitalleşme başta olmak üzere birçok alanda yaşanan baş döndürücü değişim rüzgârı da eklenince, karşı karşıya kaldığımız belirsizlik daha da arttı. Bu nedenle artık sistemlerin ön plana çıktığı, kurumsal yönetim ilkelerini temel olarak kabul etmiş kurumlar inşa etmeliyiz.

“FİNANSAL PİYASALARIN GELİŞMESİ İÇİN SON DERECE ÖNEMLİ”

Dünyada ve Türkiye’de kurumsal yönetim konusundaki çalışmaları başlatan nedenler ve hızlandıran gelişmeler sizce neler?

Şeffaflığa ve iyi yönetime olan talep ile finansal piyasaların globalleşmesi, kurumsal yönetime olan ihtiyacı daha da artırdı. Bu anlamda, özellikle global piyasalar; farklı coğrafyalarda iş yaparken şeffaflığa, doğru yönetime, finansa erişim için doğru bilgiye, denetlenmiş mali tablolara önem veriyor. Doğru iç kontrollerden arındırılarak oluşmuş rakamları görmek istiyorlar. Kurumsal yönetim, finansal piyasaların gelişmesi için son derece önemli.

Yeri gelmişken, son zamanlarda okuduğum, Jo Ellis’in “Geleceğin Kurumsal Yönetimi” makalesinden bazı çıktılara da biraz değinmek isterim. Ellis, kurumsal yönetimin dünyada önemini hızla artırmaya devam edeceğine inanıyor ve buna sebep olarak bazı gelişmelerden bahsediyor. Toplumların artık sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk gibi konulara eskiye oranla çok daha fazla önem verdiğine dikkat çekiyor. Kurumsal yönetimin başlıca değerlerinden şeffaflık konusunun ise artık kuruluşlara sadece artı bir değer katmaktan ziyade, eksikliği büyük bir sorun yaratacak bir kurala dönüştüğüne değiniyor. Gelir eşitsizliği konusu tüm dünyayı etkileyen en önemli sorunlarımızdan biri olmaya devam ettiği için, insanlar, yöneticilerinin aldığı maaş ve primleri gerçekten hak edip etmediğine dair daha detaylı denetleme ve bu alanda süreklilik oluşturacak kontrol mekanizmalarının kurulmasını talep ediyorlar. Teknolojinin durmak bilmeyen yükselişi ile kurumsal yönetim uygulamalarında şirketler yazılım sistemlerine çok daha fazla önem vermeye ve güvenmeye başladılar. Teknoloji bir yandan kurumların iş yapış biçimlerini değiştirirken, aynı zamanda şirket paydaşlarının her şeyi daha yakından; daha detaylı olarak kontrol edip, daha doğru karar alıcılara dönüşmelerine de yardım ediyor. Daha doğru noktalara değinen ve daha doğru kararlar veren paydaşlar, şirketleri kurumsal yönetim standartlarını geliştirmeleri için de daha çok zorluyor.

“REGÜLASYONLAR KONUSUNDA DÖNEM DÖNEM YAVAŞLADIK, DAHA HIZLI İLERLEYEREK, DAHA İLERİYE GİDEBİLİRDİK”

Türkiye’yi dünyadaki diğer ülkelerle kıyasladığınızda kurumsal yönetim konusunda nasıl bir seviyede olduğumuzu, artılarımız ve eksilerimizin neler olduğunu düşünüyorsunuz?

Türkiye’de kurumsal yönetimdeki gelişmeler, ülke ekonomisiyle aynı paralelde diyebilirim. 1981’de iş dünyasına katılmış biri olarak, kariyerim hep gelişmekte olan bir Türkiye hikayesi ile geçti. Biz bu gelişmekte olan ülke kategorisinden çıkamadık. Kurumsal yönetim de bu durumla başa baş ilerledi.

Açıkcası Türkiye'nin zikzaklar çizdiğini düşünüyorum. İlerleyemediğimiz durağan dönemlerimiz, hızlı iniş çıkışlarımız var. Kurumsal yönetim de bu şekilde gelişti, çünkü piyasaların gelişmişliği ve talebiyle daha ileriye gidebilen bir yapısı var. Türkiye'de o talep zaman zaman yavaşladı. Tabii ki sermaye piyasamızın gerekli derinliği kazanamamış olması da bunda oldukça önemli bir unsur. Çünkü bu tür kurallar seti, bütün dünyada regülasyonların zorlaması ile gelişiyor. Regülasyonlar her zaman kurallar için önemli bir itici güç oluyor. Biz dönem dönem yavaşladık. Daha hızlı ilerleyerek, daha ileriye gidebildik.

“ÜLKELER ARASI ZENGİNLİK VE BÜYÜME FARKLILIKLARININ TEMELİNDE KURUMLAR VE KURUMSAL YAPILAR VAR”

Türkiye'nin kamuda ve özel sektörde yaşadığı kurumsal yönetim sorunu ekonomik büyümeyi nasıl etkiliyor?

Sürdürülebilir büyüme için sadece fiziksel ve beşerî sermaye yeterli olmuyor. Teşvik edici kurumlar ve yenilikler de sürdürülebilir büyümeyi sağlamada önemli rol oynuyor. Kurumsal yapı, ekonomik büyümeyi pozitif olarak etkiliyor. Ancak bu durum, ekonomik gelişmenin ilk aşamalarında daha yüksek etki yaratıyor. Ekonomik büyümenin ve küresel rekabet gücünün artırılması için, karar alıcıların kurumsal yapı ve yenilik ekosistemi tasarımlarına ağırlık vermesi gerekiyor. Kurumlar; tasarruf, yatırım, çalışma, teknoloji, üretim ve değişim ile ilgili kararları etkileyerek, ekonomik sorunlar üzerinde doğrudan ve dolaylı yollarla etkide bulunuyor.

Bir ekonomide, devletin müdahale sınırları, ticari politikaları, piyasanın yabancı yatırımlara açılma derecesi, bireysel faaliyet alanı gibi unsurlar önemli derecede etken faktörler. Mülkiyet haklarının nasıl tanımlandığı, sözleşmelerin uygulanabilirliği, siyasal ve hukuksal yapı ile ilgili kurumlar, iktisadi kararların temel belirleyicileridir. Bu anlamı ile kurumlar, ekonomik faaliyetlerin ve iktisadi büyümenin temel belirleyicilerini ve büyüme analizinin odaklanması gereken temel noktayı oluşturuyor.

Tasarruf, sermaye birikimi, yatırım, teknoloji vb. değişkenler büyüme sürecinde dinamiği oluşturan önemli değişkenler. Fakat bu değişkenlerle ilgili kararlar, hükümet politikaları ve bu değişkenlerin büyüme sürecini etkileyeş biçimi, mevcut kurumsal yapı tarafından belirleniyor ve tayin ediliyor. Yatırım yapma veya yatırım kararı almada, mevcut mülkiyet hakları çerçevesinde, ülkeler arası farklılıklar görülebiliyor. Aynı şekilde, teknoloji geliştirici faaliyetlerde bulunma, fikri hakların korunduğu toplumlarda, diğer toplumlara göre farklı verimlilik sonuçlarının ortaya çıkmasına yol açabiliyor.

Sonuç olarak, ülkeler arası zenginlik ve büyüme farklılıklarının temelini farklı kurum ve kurumsal yapılarda aramak gerekiyor. Kurumsal yönetimdeki çitanın yükselmesi, ülkenin ekonomisine mutlaka artı değer katıyor.

“YEREL YÖNETİMLER ‘RİSK YÖNETİMİ’Nİ BENİMSEMELİ!”

Türkiye’de sıklıkla meydana gelen deprem, sel, orman yangını gibi afetlerin önlenmesi, yönetilmesi ve zararın giderilmesi ve yeniden yapılanma aşamalarını kurumsal yönetim bakış açısı ile değerlendirebilir misiniz? Eksiklikler ve yapılması gerekenler nelerdir?

Birçok ülkede olduğu gibi ülkemizde de afetlere ilişkin yasal düzenleme ve kurumsal yapılanma tartışmaları ve ihtiyaçlar büyük afetler sonrasında gündeme geliyor. Ortaya çıkan acil sorunlara afet sonrasında sıcak ve tartışmalı ortamında ivedi çözümler üretilmeye çalışılıyor. Bu nedenle yapılan tüm düzenleme ve kurumsal yapılanmalar, sorunların altında yatan ana nedenleri ortadan kaldıracak akılcı ve kalıcı çözümler üretme yerine, o anda güncel olan sorunlara acil, yüzeysel çözümler üretmeye odaklanıyor.

Yapılması gereken çalışmaların başında şunlar geliyor: Afet tehlikesi ve riskinin belirlenmesi, mümkünse önlenmesi veya büyük kayıplar doğurması için gereken önlemlerin alınması; toplumun afet tehlikesi ve riski konusunda bilgilendirilmesi, bilinçlendirilmesi ve baş edebilme kapasitesinin geliştirilmesi; afet öncesi ve sonrasında uygulanan mevzuat ve kurumsal yapılanmanın geliştirilmesi, araştırma-geliştirme politika ve stratejilerinin belirlenmesi ve uygulanması gibi faaliyetler; afet yönetim sisteminin yeniden düzenlenerek, ülke için olası zararları (risk) azaltma ve afete müdahale stratejik planlarının hazırlanması.

Yerel düzeyde il, ilçe ve beldelerde afet yönetimi birimlerinin etkinliklerinin artırılabilmesi için yeniden organize edilmesi gerekiyor. Mevcut mevzuat, depreme hazırlanmayı ve riskleri azaltmayı öngören tehlike ve risk kavramlarını da içeren bir anlayışla yeniden düzenlenmeli. İmar kanununda mikro bölgeleme, kentsel risk sektörleri, sakinim planı ve yeni imar araçlarının yer alması sağlanmalı. İmar kanununun şehircilik konularını kapsayacak şekilde yeniden düzenlenmesi ile yapılaşma konusunda ayrı bir yapı kanunu hazırlanması hususu tartışmaya açılmalı. Oluşturulacak yeni bir yapı kanununda, yapının teknik konuları, yapı malzemeleri, yapı denetimi, şartnameler, mesleki konular ve yapıyı ilgilendiren diğer hususlar bütüncül bir yaklaşımla ele alınmalı. Afet kanunu afet bilgi sistemi, tehlike haritaları, kentsel riskler ve deprem sigortası gibi hususlar da göz önünde tutularak yeniden hazırlanmalı. İmar sistemine katkı sağlayan diğer mevzuat içinde yer alan; kat mülkiyeti kanunu, sigorta, vergi ve finansman konularıyla ilgili kanunlarda gerekli değişiklik ve ilaveler yapılmalı. Mesleki denetimi esas alan yapı denetimi kanunu desteklenmeli ve sigorta unsurunu da kapsayacak şekilde yurt genelinde yaygınlaştırılmalı. Mahalli idarelerle ilgili kanunlarda “risk yönetimi” kavramının yer alması sağlanmalı. Mikro bölgelemenin yerel yönetim mevzuatında yer alması, standartları belirledikten sonra sağlanmalı.

“DEPREM VE YANGIN TEHLİKESİNE KARŞI, TOPLUMSAL RİSK FARKINDALIĞINI ARTIRIYORUZ”

Doğal afetlerde sigorta sektörünün rolü nedir? Allianz’ın afet risklerini önlemeye yönelik çalışmaları hakkında bilgi verir misiniz?

Sigorta sektörünün temel konusu risk yönetimi, önleyici çözümler ve hasar tazminidir. Başta doğal afetler olmak üzere, birçok riskin yarattığı hasarları teminat altına alıyor. Doğal afetlerin ekonomik etkileri gözle görülür oranda

artarken, bu afetlerin sebep olduğu ekonomik kayıpların önemli bir bölümü sigorta sektörü tarafından karşılanıyor. Bu noktada önleyici tedbir olarak sigorta, olmazsa olmaz bir destek aracı görevi üstleniyor.

Allianz Türkiye olarak 2019'da hayata geçirdiğimiz Allianz Teknik Deprem ve Yangın Test ve Eğitim Merkezi'yle müşterilerimizin risklerini azaltmaları için danışmanlık hizmetleri veriyoruz. Allianz Teknik, uluslararası akreditasyon standartlarına uygun, bu ölçekteki yangın ve deprem testlerini tek bir merkezde topluyor ve bu konuda Türkiye'de bir ilki temsil ediyor. İçinde deprem laboratuvarı, deprem eğitim salonu, deprem simülasyonunun da olduğu konferans salonu, yangın simülasyon odası ve yağmurlama sistemi aktivasyon odası, yangın eğitim salonu, yangın pompa odası, yangın kaçış simülasyon odası, temiz yangın söndürme simülasyonu ve yangına tepki laboratuvarı bölümleri bulunuyor.

Türkiye'deki toplumsal risk farkındalığını artırma konusunda önemli bir adım olarak gördüğümüz merkezimizde, deprem ve yangınlara karşı bilinçlendirme çalışmaları yapılıyor. Endüstriye yönelik deprem ve yangın testleri yürütülüyor, deprem performans analizlerini de kapsayan profesyonel risk danışmanlık hizmeti veriliyor. Ayrıca Allianz Teknik bünyesinde yer alan Çevre ve İklim Değişikliği Departmanı ile firmaların AB Yeşil Muta-bakat kapsamında alması gereken aksiyonlar, iklim değişikliğine bağlı fiziksel risklerin değerlendirilmesi, karbon ayak izi ve su ayak izi hesaplaması ve düşük karbon ekonomisine geçişteki yol haritaları için danışmanlık ve eğitim hizmetleri sunuluyor. Meslek kuruluşları ve üniversitelerle sertifikasyon ve eğitim programları düzenleyerek kamuya ve özel sektöre nitelikli teknisyen ve mühendisler yetiştirilmesine de katkı sağlıyoruz. Üniversite öğrencileri için bilimsel programlar, gençler ve çocuklar için eğitim programları hayata geçiriyoruz. Allianz Teknik ile deprem, yangın, çevre ve iklim değişikliği alanlarında risk farkındalığı yüksek bir toplum ve sürdürülebilir bir geleceğe katkıda bulunma hedefiyle çalışıyoruz.

"BAĞIMSIZ YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN DAHA TALEPKÂR OLMASI LAZIM"

Türkiye'de halka açık şirketlerin yönetim kurullarının yapısına baktığınızda olumlu ve geliştirilmesi gereken yönlerin neler olduğunu düşünüyorsunuz?

Türkiye'de 80'li yıllardan başlayarak sermaye piyasalarının oluşumuna tanıklık ettim. 80'lerin sonunda, SPK kanunun hazırlık çalışmalarında yer aldım. Türk Ticaret Kanunu'nun da denetim zorunluluğu ile beraber koyduğu kurallar seti ve kurumsal yönetim, riskin önden saptanması, komitelerin oluşturulması, sadece halka açık değil, diğer şirketlerimizde de önemli bir yeniden yapılanmaya ve kurumsallaşma çabalarına katkıda bulundu.

Halka açık şirketlerimizin önemli sıkıntıları, halka açıklık oranları ve aile yapısının yönetimdeki etkili ağırlığıdır. Türkiye'de bağımsız yönetim kurulu mekanizmasının, dünyadaki gelişmiş sermaye piyasalarında olduğu gibi, gerçek anlamda işlediğine inanmıyorum. Bağımsız yönetim kurulu üyeliği çok değerli, kritik öneme sahip ve aynı zamanda çok ciddi riskler içeren bir pozisyon. Kurumsallığı içselleştirmemiş bir şirketteki yönetim kurulu üyeliği, bu görevi üstlenen profesyoneller için dikkate alınması gereken riskleri de beraberinde taşıyor.

Türkiye’de bağımsız yönetim kurulu üyelerinin yetiştirilmesi konusunda çaba gösteren birçok kurum var. Özellikle, Yönetim Kurulunda Kadın Derneği’nin yaptığı çalışmaları takip ediyorum. Belli bir dönem mentorluk da yaptım. Sayıyı artırmak için çaba gösterirken; bu pozisyonun içerdiği riskler konusunda bilinçlendirip, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin kurumlardan talepkâr olmasını sağlamak gerekiyor. Bağımsız yönetim kurulu üyeliği yapan birçok arkadaşımızın aldıkları sorumluluklar konusunda yeterince talepkâr olmadıklarını düşünüyor ve onları eleştiriyorum.

“AİLE ŞİRKETİNİN KURUMSALLAŞMASI; AİLE BİREYLERİNİN EĞİTİMİYLE, ŞİRKETİN BULUNDUĞU AŞAMAYLA VE PAYDAŞLARIYLA ALAKALI”

Aile şirketi olmak, bir kurumun kurumsal yönetime geçme sürecini nasıl etkiliyor? Avantajları ve dezavantajları nedir?

Dünya ve dolayısıyla kurumlar çok hızlı bir dönüşüm sürecinden geçiyor. Geçmişe nazaran risklerin çok daha kompleks ve çeşitlenmiş olduğu, çoklu değişken ortamların giderek arttığı bir dönem yaşanıyor. Klasik iş yapma şekilleri sektörlerden bağımsız olarak tüm şirketler için geride kalırken, her geçen gün daha kompleks yapılar içerisinde iş yapmaya başlayacağımız bir dönem hızla yaklaşıyor. Böyle bir ortamda şirketlerin ayakta kalabilmeleri, değer yaratabilmeleri ve bu yeni düzenin içinde doğru konumlanabilmeleri için yeni bir vizyona ihtiyaç duyuluyor.

Özellikle, ülkemizdeki şirketlerin yüzde 95’ini oluşturan aile şirketlerinin ortalama ömrünün çeyrek asırla sınırlı kaldığını ve her kuşak geçişiyle birlikte devir oranının hızla düştüğünü göz önünde bulundurduğumuzda, şirketlerin stratejilerini bir an önce gözden geçirmelerinin ne denli önemli olduğu ortaya çıkıyor. Uzun vadeli değer yaratmanın, kurumsal yönetim ilkeleri ile birlikte ekonomik, çevresel ve sosyal faktörleri de şirket faaliyetlerine ve karar mekanizmalarına uyarılmanın, küresel salgından iklim krizine kadar her türlü zorlu koşulda sürdürülebilirliği sağlamanın yolu ise kurumsal yönetim ilkelerini uygulamaktan geçiyor.

Kurumsal yönetime geçiş, bir aile şirketinden diğerine farklılık gösterebiliyor. Bunları birbirinden ayırmak lazım. Kurumsal yönetimi son derece benimsemiş aile şirketi örneklerini biliyorum. Buna, Anadolu’daki daha küçük ve orta ölçekli kurumlar da dahil. Dolayısıyla bu tamamen, aile bireylerinin eğitimiyle, şirketin bulunduğu aşamayla ve şirketin paydaşlarıyla da alakalı.

Eğer siz uluslararası bir paydaş grubuyla çalışıyorsanız talep oluşuyor. Gelişmenin her zaman taleple oluştuğuna inanan biriyim. Yani talep çok önemli, demek ki talep olmadığı için bazı kurumlarımız kurumsal yönetimi benimseme ihtiyacı hissetmiyor. Bu talep ya regülasyondan ya da sizin uluslararası veya Türkiye içinde finansal olarak çalıştığınız finans kurumlarından, bağımsız yönetim kurulu üyelerinden, ortaklarınızdan, iş yaptığınız kurumlardan gelebilir. Bence Türkiye’nin en büyük sıkıntısı talepkâr olunmaması, var olan kabul edilerek, “Ülkenin şartları budur” denilerek mevcut kurallar içinde çalışmaya çaba gösterilmesidir. Talep olsaydı, her şeyin daha farklı olabileceğini düşünüyorum.

“KUŞAKLAR ARASINDAKİ TATLI ÇATIŞMALARIN İYİLİK DOĞURDUĞUNA İNANIYORUM”

Z kuşağı olarak adlandırılan yeni neslin hem tüketici olarak hem de iş dünyasındaki ağırlığının artması, kurumsal yönetime olan ihtiyacı artıracak mı? Öte yandan aile şirketlerinde de hissedar olarak Z kuşağından temsilciler yer almaya başladı. Yönetim kurullarında farklı kuşakların aynı potada buluşmasını sağlamak için neler yapılmalı?

Talepkârlıktan bahsettik. Bütün araştırmalar, Z kuşağının geçmiş kuşaklara göre daha talepkâr olduğunu gösteriyor. Demek ki talep oluşacak; talep olduğu zaman arz da olur. Bu nedenle, aile şirketlerinde yeni kuşakların kurumsal yönetimi ileriye taşıyacaklarına inanıyorum. Yeni neslin tercihlerinin ve eğilimlerinin değişmesi, kurumsal yönetime olan ihtiyacı ve talebi artıracaktır. Anadolu'daki aile şirketlerimize de uluslararası eğitim görmüş bir yeni kuşak geliyor. Eğitim çok önemli tabii ki; dolayısıyla eğitilmiş yeni kuşağın gelişimine mutlaka faydası olacaktır. Kuşaklar arasında belli bir çatışma olabilir ama ben tatlı çatışmaların her zaman iyilik doğurduğuna inanıyorum. Benim bu konuda en inançlı olduğum nokta, yeni neslin var olan düzeni kabullenmeyeceği ve değişim konusunda talepkar ve ısrarcı olacağı yönünde.

Z kuşağı şimdiden tüketici ve çalışan trendlerini yeniden şekillendiriyor. Yönetim kurullarının; Z kuşağının sürdürülebilirlik, kapsayıcılık ve ESG gibi başlıklarda yönetim kurullarını nasıl etkilediğini anlamaları giderek daha fazla önem kazanıyor. Z kuşağını diğer kuşaklardan farklı kılan şeylerin başında, kısa sürede bağlantıya geçme ve bilgiyi tüm dünyaya yayma becerileri. Zihinleri teknolojinin gelişim hızına çok çabuk adapte olabiliyor. Bunun sonucunda, kültürel değişimler daha hızlı meydana geliyor. Z kuşağı proaktif şeffaflığa çok değer veriyor. Ürününü satın aldıkları markalardan veya işe girmek istedikleri şirketlerden beklentileri de bu yönde. Z kuşağının çok önem verdiği bir diğer şey ise kapsayıcılık. “Ben” toplumundan “biz” toplumuna geçişe tanıklık ediyoruz. Çoğunluğun iyiliği öne çıkıyor. Z kuşağı sürdürülebilirliği ve ESG'yi talep ediyor. Yani yatırımcıların ve yasa düzenleyicilerin yanı sıra, Z kuşağı da paydaş olarak bu konularda söz sahibi olmaya başladı.

“İŞ DÜNYASINDA KADIN KONUSU, EŞİTLİK SAĞLANMADIKÇA HEP KONUŞULACAK”

Türkiye’de yönetim kurullarında kadın sayısının az olmasını nelere bağlıyorsunuz? Bunu bir sorun olarak görüyor musunuz? Kadın sayısını artırmak için özel önlemler alınması gerektiğini düşünüyor musunuz?

Bu hem Türkiye’de hem de dünyada bir sorun. Benim iş yaşamımın önemli bir kesiti bu soruna çare arayan toplantılarla geçti. PwC’de Türkiye’den partnerliğe kabul edilen ilk profesyonel bendim; gençtim ve kadındım. Aslında bu Türkiye’de hiç garipsenmedi ama yurtdışında “Türkiye’den ilk partner nasıl kadın olabilir, Türk iş dünyası bunu nasıl kabul ediyor?” soruları ile çok karşılaştım. Maalesef, iş dünyasında kadın konusu yıllardır tartışılan kendi döngüsü içinde devam eden, belli bir aşamaya gelmiş ama hala yeterli sonuç alınamamış bir konu. Eşitlik sağlanmadıkça da hep konuşulacaktır. Geçmişte, bugün olduğu kadar hararetle konuşulmuyordu. Bunu problemin

daha içselleştirilmiş olmasına bağlıyor ve çözüm için önemli bir aşama olduğunu düşünüyorum. Bu nedenle, henüz istenen düzeye gelmemiş olsak da, Türkiye’de bu kadar çok konuşuluyor olmasını önemsiyorum. İş dünyasında kadın konusu kendi içinde birçok kompleks problemi barındırıyor olmakla beraber; talepkârlıktan bahsedecek olursak, birçok genç kadın yöneticimiz erkekler kadar talepkâr değil; önyargılar var, kültürel konular var. Çalışma hayatımda, birçok genç kadına liderlik yaptım ve mentorluk yaparken çok özel deneyimlerim oldu. Kadınların ajandası zaman zaman çok hızlı değişebiliyor. Örneğin bazı yeni sorumluluklar, iş dünyasındaki sorumluluklarının önüne geçebiliyor.

Bir diğer önemli hususta, maalesef tüm dünyada bu böyle, herkes kendine benzeyene bir kariyer yolu açıyor. Dolayısıyla, çalışma hayatında erkek daha fazla olduğu için, erkekler kendilerine benzeyene kariyer yolu açıyor.

İş dünyasında, kadından çok erkek arkadaşım var. Onlarla büyüdüm, kariyerim onlarla gelişti. PwC’den yaş olarak oldukça donanımlı ve verimli çağımda farklı bir alana yönelmek için ayrılma kararımı verdiğimde iş dünyasından erkek dostlarımdan bazıları “çok yoruldu, artık dinlenebilirsin” gibi yorumlar yaptılar. Bu çok çarpıcı bir örnektir. 53 yaşında, uluslararası alanda da tescillenmiş, önemli bir kariyeri olan bir kadındım, bu aynı donanımdaki bir erkeğe söylenmezdi. Sorusu da cevabı da bu örnekte!

2022 Yönetim Kurulunda Kadın Türkiye Raporu’nun sonuçları, yönetim kurullarında kadın oranının artış gösterdiğini göstermekle birlikte, hâlâ önemli bir ilerleme alanı olduğunu ortaya koyuyor. Şirketlerin karar alma süreçlerinde toplumsal cinsiyet çeşitliliğinin sağlanması ve kadınların yönetim kurullarındaki temsilinin artırılması, sürdürülebilir büyüme ve kurumsal performans açısından kritik öneme sahip. Sermaye Piyasası Kurulu’nun (SPK) önerdiği minimum kadın üye oranı olan yüzde 25’i yakalayan şirket sayısının artırılması ve yönetim kurulu komitelerinde cinsiyet dağılımının dengelenmesi, Türkiye’nin kurumsal yönetim alanında daha da güçlenmesine katkı sağlayacaktır.

Üst yönetimde kadın temsilinin artırılması için AB ülkelerinde uygulanan politikalar ve stratejiler dört başlık altında toplanıyor: Şirket politikaları, kurumlar üstü girişimler, sektörel enstrümanlar ve hükümetler tarafından gerçekleştirilen yasal düzenlemeler ve gönüllük esaslı girişimler. Yönetim Kurulunda Kadın Derneği ise yönetim kademelerinde kadın temsiliyetinin artırılması için yapılması gerekenleri 5 ana başlıkta topluyor: Tüm önyargıların önüne geçilmesi, kapsayıcı şirket kültürünün benimsenmesi, kadın lider yetiştirmek için çaba harcanması, regülatif uygulamaların olması ve iş insanlarının cesur adımlar atması.

“BAŞARILI HER ŞEY İÇSELLEŞTİRİLMİŞ OLMALI”

SPK’nın 2003’ten bu yana yayımladığı Kurumsal Yönetim Tebliğleri’nin, halka açık şirketleri kurumsal yönetime sevk etme konusunda etkili olduğunu düşünüyor musunuz?

Mutlaka etkili ama yetersiz. Uyum zorunluluğu getiren kanunlar ve tebliğler her zaman önemli bir itici güç olmuştur. Aslında zorunluluklardan hoşlanmam, başarılı olan her şeyin içselleştirilmiş olmasını tercih ederim. Bazı

şeyler ihtiyaç olmakla birlikte zorunlu olmadan uygulamaya alınmıyor. SPK bunları bir kural seti olarak yayınladı ancak o tarihlerde içselleştirilmesi için gerekli çabayı yeteri kadar göstermediğini düşünüyorum.

“TÜRKİYE HÂLÂ GİRİŞİMCİ RUHU GÜÇLÜ BİR EKONOMİ; YETERİ KADAR KURUMSALLAŞMIŞ BİR EKONOMİ DEĞİL”

Türkiye’de halka açık şirket sayısının az olmasının nedenleri nelerdir? Halka açık şirket sayısının az olması kurumsal yönetim uygulamalarını nasıl etkiliyor?

Ne kadar çok şirket halka açık olursa kurumsal yönetim uygulamaları o kadar yaygın olacaktır. Kurumsallığı benimsemiş büyük şirketlerimize baktığımız zaman, dünyaya hızlı adapte olan, dünya ile entegre ve rekabet gücü yüksek özelliklere sahip bir özel sektörümüz olduğunu görüyoruz. Ancak sermaye yapısı olarak baktığımızda hala çok küçüğüz. Türkiye hâlâ girişimci ruhu güçlü bir ekonomi; kurumsallaşmış bir ekonomi değil.

“BAŞARILI KURUMSAL YÖNETİM PERFORMANSININ TEMELİNDE, ETKİLİ LİDERLER ÖNEMLİ YER TUTUYOR”

Pandemi ile birlikte ülkelerin ve şirketlerin artık daha fazla kriz yaşayacağı bir döneme girildiği saptaması var. Kurumsal yönetimin kriz yönetimindeki etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?

Pandemi dönemi hepimize kriz yönetimi becerisinin insanlık ve işletmeler için ifade ettiği önemi bütün ciddiyetiyle göstermiş oldu. Kriz yönetimi becerisi olan yönetim kurullarının önemi daha iyi anlaşıldı. Kurumsal yönetim anlayışının hayata geçirilmesinde, her konuda olduğu gibi, liderliğin önemi büyük. Şirketlerin sürekliliği ve başarılı bir kurumsal yönetim performansının temelinde, İngilizcede “resilient leader” (dayanıklı lider) olarak da tanımlanan ve sorunlar karşısında güçlü kalıp, sağlıklı karar alma süreç yönetiminde etkili liderlerin varlığı önemli yer tutuyor. Etkin liderler, değişen ve gelişen koşulları, sistemi etkileyen dinamikleri iyi gözlemleyebilmek amacıyla sadece bugünü değil, geleceği de iyi sezmeli ve oluşabilecek sorunları ve fırsatları mümkün olduğunca doğru tahmin edebilmeli. Farkındalıkları güçlü, özellikle belirsizliğin daha çok hâkim olduğu zamanlarda, çok iyi analiz eden, çok iyi bir gelişim planlayıcısı ve değişim yöneticisi olmalı.

Kurumsal yönetimi benimsemiş ve bunun bir gereği olarak risk yönetimini salgın öncesinde kurmuş olan şirketler, pandemide ani gelişen sorunları gidermeye yönelik tedbirlerini daha etkin şekilde aldılar. Allianz Türkiye’nin bir sigorta şirketi olarak yaptığı işin temelini risk yönetimi oluşturduğu için, muhtemel risklere uzun vadeli bir öngörüyle bakıyor ve risk oluşmadan alınması gereken önlemler konusunda her zaman hazırlıklı oluyoruz. Bunun da etkisiyle, kurumsal yönetim yapımızın kriz yönetimi kası oldukça güçlü. Bu güçlü yapı sayesinde, zorlu ve değişken dönemlerde de tüm paydaşlarımız için değer yaratmaya ve hedeflerimize ulaşmaya aynı kalitede devam edebiliyoruz.

“YAPAY ZEKÂ VE TEKNOLOJİ, TKYD’Yİ FARKLI BİR AŞAMAYA GETİRECEK”

TKYD’nin geçtiğimiz 20 yıl içindeki çalışmalarını nasıl değerlendiriyorsunuz? Size göre TKYD’nin en fazla odaklanması gereken alanlar neler olmalı?

Derneğin kuruluşundan itibaren tüm aşamalarını bilen biri olarak Türkiye’de iş dünyasına önemli bir değer yarattığını söyleyebilirim. TKYD; TÜSİAD içinden bir çalışma grubundan doğdu. Kuruluş aşamasından bu yana yakinen takip ediyorum, bu zaman içinde çok özverili çalışan başkanları ve yönetim kurulu üyeleri oldu. 40 yıllı aşkın iş yaşamım boyunca Türkiye’de kurumsal yönetimin gelişimine baktığımda, birçok şeyi hala tekrarlamak zorunda kaldığımızı görüyorum. TKYD’nin ve farklı kurumların birçok toplantı ve konferansında, kurumsal yönetim konusunda aynı konuları tekrar tekrar anlatmak zorunda kaldık, maalesef yapıları kadar söylemek zorundasınız.

TKYD kurumsal yönetim anlayışının etki ettiği tüm alanlarda yol gösterici olma misyonuyla hareket ediyor. Özel sektör, kamu kuruluşları, medya, düzenleyiciler, sivil toplum kuruluşları ve akademik dünya arasında bir iletişim ağı kuruyor. Kurumsal yönetim anlayışı kısa vadeli, günü kurtarmaya yönelik bir strateji değil, kurum kültürü olarak benimsenmesi gerekiyor. TKYD bunun için çalışıyor, kurumsal yönetimin en iyi uygulamalar ile hayata geçirilmesi konusunda komiteleri, çalışma grupları, önemli araştırmaları ve raporlarıyla yön veriyor. Bu alanda yarattığı etkiyi iş dünyamız için faydalı buluyorum.

Önümüzdeki dönemde, teknolojinin şirketlerin değişiminde oynayacağı etkin rol, Derneği de farklı bir aşamaya getirecektir. Allianz’dan örnek verecek olursam yapay zekâyı çok güçlü kullandığımızı söyleyebilirim. Şirketimizin geri planında çok sayıda robot çalışıyor. Biz onları metal yakalı çalışanlar olarak konumlandık. Robotlarımızı tekrar eden, hacmi yüksek, tanımlanabilir operasyonel işlerin otomasyonunda kullanıyoruz. Finans sektörünün dijital dönüşümü; dünyadaki kurumsal yönetim yapısı ve prensiplerinde önümüzdeki dönem önemli revizelere neden olacak. Özellikle şeffaflık konusunda, yapay zekâ ve teknolojinin gelişmesiyle çok farklı kurallar setinin, etik standartlar açısından çok daha farklı konuların tartışılacağını bir döneme giriyoruz. Bir değişim TKYD’nin yeni yönetim kadrolarını bu konuları tartışmaya ve projelendirmeye sevk edecektir.

Ülke olarak kurumsal yönetimin karar alma mekanizmalarında, yönetim kurulu toplantılarında ve kurumların tüm kademelerinde sağlıklı bir biçimde uygulanmasını kapsayan davranışsal yönetim alanında kat etmemiz gereken uzun bir yolumuz olduğunu görüyoruz. Eminim önümüzdeki dönemde TKYD’nin odağında bu konu da olacaktır. Kurumsal yönetim ilkeleri, çevresel etki, dijital dönüşüm ve gerekli teknoloji yatırım ihtiyaçları gibi alt başlıklar, Türkiye’nin bölgesel kalkınmasında etkili olan her kurumda zaruri bir gündem maddesine dönüştürmeli ve acil aksiyon alınmasını sağlamalıdır.

“İŞ HAYATIM KURUMSAL YÖNETİMİN TEMEL YAPI TAŞLARI İLE BAŞLADI”

Uzun yıllar uluslararası bir şirkette hem yönetici hem de ortak olarak görev yaptınız. Kişisel tarihinizde kurumsal yönetim uygulamalarına ne zaman başladınız? Yönetim kurulu, kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması konusunda size nasıl bir destek sağladı?

Ben girişimci bir ailenin, kurumsal hayatı seçen çocuklarından biriyim. Yapılanı değil, hep yeniyi arayan bir yapım var. Öğrencilik yıllarımdan itibaren hep böyleydi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi’ni “pazarlama” dalını seçerek bitirdim, ancak tüm kariyerim finans alanında geçti.

21 yaşında, daha PwC olmadan Price Waterhouse’da işe başladım. İş hayatıma kurumsal yönetim ilkelerini tümüyle içselleştirmiş, global bir şirkette başlamış oldum. Çalışma hayatımda ilk günden bu yana başka bir uygulamaya görmediğimi söyleyebilirim aslında. Keza, etik kurallar açısından da aynı şekilde, işe girdiğimizde verilen ilk eğitim, şeffaflık ve etik değerlerdi. Çok genç yaşta, kurumsal yönetimin en iyi örneklerini uygulayan bir şirkette iş hayatına atılmış olmam bir ayrıcalıktır.

Oldukça genç yaşımda önce Price Waterhouse Kopenhag, kariyerimin daha ileriki yıllarında ise PW Londra’da çalıştım. Daha sonra PwC’nin ortaklığına kabul edilen ilk Türk yönetici oldum. PwC’de çalıştığım 32 yıl boyunca beni hep geliştiren ve zenginleştiren çok çeşitli sorumluluklar aldım. PwC’te Orta ve Doğu Avrupa Bölgesi ve PwC Eurofirm Yönetim Kurulu üyeliği yaptım. 2000 yılında Dünya Ekonomi Forumu tarafından “Geleceğin Global Liderleri” unvanına layık görüldüm.

Halen Allianz Sigorta ve Allianz Hayat ve Emeklilik A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı, Allianz Grubu Uluslararası Danışma Kurulu Üyesi olarak görev yapıyorum. 2015-2016 yıllarında TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı olarak görev yaptım. Şu anda, TÜSİAD Başkanlar Konseyi Üyesi, TÜSİAD/Berlin Bosphorus Initiative (BBI) Eş Başkanı, Chapter Zero Türkiye Danışma Kurulu Üyesi, Endeavor Türkiye Kurucu Üyesi ve Yönetim Kurulu Üyesi, BCCT Kıdemli Danışma Kurulu Üyesi ve Harvard Business School MENA & Orta Asya Danışma Kurulu Üyesiyim.

Allianz’la yolumun kesişmesinde bence en önemli unsur, şirketin dünyada halka açık, tümüyle etik kuralları ve kurumsal yönetimi benimsemiş olması. Türkiye’de halka açık bir şirket değiliz. Allianz’ın Türkiye’de tamamen bağımsız bir yönetim kurulu başkanı seçmesi, aslında kurumsal yönetim konusunda verilebilecek en iyi örneklerden biri.

Benim iş hayatım kurumsal yönetimin temel yapı taşları ile başladı ve kariyerimin tecrübeli dönemlerinde de hep o yolda ilerledim. PwC’de çalışma sürecimde, profesyonel hizmetler alanında kurumsal yönetimin gelişimi için çok çaba gösterdik. İster büyük isterse en küçük müşterimiz olsun; profesyonel hizmetlerde hep kurumsal yönetimi aşılamaya çalıştık. Kariyerim böyle ilerledi ve benim için vazgeçilmez. TÜSİAD Başkanı olduğumda yönetim kurulum ile birlikte aynı felsefe ile çalıştık.

Yönetim kurulu üyelikleri, büyük sorumlulukları beraberinde getiriyor. Bu görev şirketin stratejik karar alma süreçlerine katılma fırsatı sağlıyor. Diğer deneyimli üyelerle bilgi paylaşımı imkânı sunuyor. Böylece kurumsal yönetim konusunda farklı bakış açıları ve en iyi uygulama örnekleri gözlemlenebiliyor. Yönetim kurulu üyesi aynı zamanda yönetim becerilerini geliştirme yardımcı oluyor.

“ŞEFFAFLIK VE ETİK KURALLARA SONUNA KADAR SAHİP ÇIKMAK GEREKİYOR”

Danışmanlık ve denetim sektöründe deneyimli bir isimsiniz. Buradan yola çıkarak, Türkiye’deki şirketlerin kurumsal yönetim açısından geliştirmesi gereken yönleri nelerdir?

Aslında şirketlerimizin çoğunda oldukça benzer bir yönetim hiyerarşisi ve benzer kontrol sistemleri var. Ancak yönetimin donanımı ve yetkinlikleri günümüzde hiç hesapta olmayan bir yük zorlaması altında gıcırıyor. Ani ve sarsıcı değişim, teknoloji, kıskırtıcı rakipler, değişen piyasalar ve her şeye kadir müşteriler, isyankâr hissedarlar... 21. yüzyılın bu meydan okumaları, dünyanın her coğrafyasındaki kuruluşların yönetim sınırlarını test ediyor ve zamana ayak uyduramayan yönetim modelinin kısıtlılıklarını tümüyle açığa çıkarıyor.

Bu noktada bir tespit yapmak lazım; şirketinizin performansını sınırlayan şey işleyiş modeli, “yönetim modeli”dir. Bugün dünyanın “en hayranlık duyulan” şirketleri bile gerektiği gibi şartlara uyaranabilen, olabilecekleri kadar yenilikçi veya çalışanlarına gerektiği kadar keyif verici değiller maalesef.

Günümüzde iş dünyasında farklı nesillerin talepleri arasında gelip giderken kendi yönetim tecrübelerimden “disiplin ile özgürlüğün” birbirini dışlayan alternatifler olmadığını öğrenmemiz gerektiğini düşünüyorum. Bu anlamda; şirketlerimize enjekte edilmesi gereken DNA’nın çeşitlilik, eylemcilik ve anlam olması gerektiğine inanıyorum. Çeşitlilik konusunda şunu diyebilirim: Gen havuzu ne kadar genişse o kadar iyidir. Çeşitlilik yaratıcılığı besler, kendi kendini örgütleyen ekipler yaratır. Bu şirketlerimizin sürdürülebilirliği için çok önemlidir.

Esnekliği önemsiyorum; hepimiz bilmeliyiz ki, piyasalar hiyerarşiden daha dinamik aslında. Yeter ki ortamı yaratın; mutlaka yeni fikir ve buluşlar ortaya çıkacaktır. Eylemcilik kavramına baktığımızda, liderlerin hesap verme yükümlülüğünün tüm paydaşlara karşı olmasını görüyoruz. Herkesin farklı düşünme hakkı vardır ve bu kurumlarda liderlik dağıtılmıştır. Tek elde değildir. Misyon çok önemli bir konu. İnsanlar sadece umursadıkları şeyler için değişirler. Kurumlarımızın sürdürülebilirliği için yeni bakış açısı ve yeni perspektifler, olmazsa olmaz altın kurallar.

Son olarak şeffaflığın çok önemli olduğunu söylemek istiyorum. Çünkü öyle bir şey ki; eğer özde o varsa, doğru bilgiler açıklanıyorsa, daha iyisini yapmak üzere paydaşlarla diyalog kuruluyorsa her şey oradan ilerliyor. Şeffaflık ve etik çok önemli, sonuna kadar sahip çıkmak gerekiyor. Her şey bu iki kavramın etrafında örülüyor; diğerleri detay.

“DENETİM ŞİRKETİ HATA YAPARSA O HAFTA BATAR, BU KADAR BASİT”

Dünyada kurumsal yönetim ilke ve kurallarının geliştirilmesinde büyük ekonomik krizler ve şirket skandallarının rolü var. Tarihe baktığımızda denetim şirketlerini de bu skandallarda görüyoruz. Kurumsal yönetim ilkelerinin, denetim şirketleri için önemi hakkında neler söylersiniz?

Çok önemli, kamu yararına profesyonel hizmet sunuyor. Örnekleri var; denetim şirketi hata yaparsa batıyor. Bu kadar net; denetim şirketinin hata yapmasına tolerans yok. İmza ve güvence; çok sayıda paydaş o imzaya güvenerek birçok karar veriyor; yani bütün topluma karşı sorumlusunuz. Topluma karşı bu kadar büyük sorumluluğu olan hiçbir kurumun yaptığı hata kabul edilemez. Onun için denetim şirketi hata yaparsa direkt batır. Bir sermayesi de yok; sermayesi profesyonel kadroları, yani hata yapanlar onun sermayesi.

“ŞİRKETLERİN BAĞIMSIZ YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİ EN İYİ ŞEKİLDE KULLANMASI GEREKİYOR”

Birçok şirkette yönetim kurulu başkanlığı, bağımsız yönetim kurulu üyeliği deneyiminiz oldu. Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin şirketlere katkılarları hakkındaki görüşlerinizi öğrenebilir miyiz? İdeal bir bağımsız yönetim kurulu üyesi nasıl olmalı?

İdeal bağımsız yönetim kurulu üyesi; şirketle hiçbir çıkar ilişkisi olmayan, şirketin paydaşları, çalışanları ve toplumsal çıkarlar için doğruları net bir şekilde ortaya koyan ve bunları takip eden kişidir. Kafasında hiçbir soru işareti olmaması gerekiyor. “Doğruyu yaparsam şirket hissedarları ne der, işimi kaybedebilir miyim?” sorusunun hiç olmaması, net bir duruşu olması lazım.

Bağımsız yönetim kurulu üyeleri, şirket için çok değerli bir kaynaktır. Şirketlerin böyle bir kaynağı en iyi şekilde kullanması gerekiyor. Aslında kurumlarımız buna çok da kapalı değil. Bağımsız üyelerin çekingen davranmaması, kolaylıktan kaçınması, daha çok çalışması gerekiyor. O pozisyon kolay para kazanma yeri olarak görülmemeli. Türkiye’de bağımsız yönetim kurulu mekanizmasının daha iyi işlemesi için, bağımsız yönetim kurulu üyeliği yapan arkadaşlarımızın da gereken çabayı göstermesi gerekiyor.

Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin aslında kanundan gelen yetkileri var. Bu yetkileri doğru kullandıkları sürece bu mekanizma çok daha iyi işler. Sermayedar, bağımsız yönetim kurulu üyelerini çok dikkatli seçerse bundan inanılmaz bir fayda sağlayabilir. Açıkçası; bu değerli mekanizma yeteri kadar kullanılmadığı için üzülüyorum.

AHMET DÖRDÜNCÜ

Akkök Holding Yönetim Kurulu Üyesi

1953 yılında İstanbul'da doğdu. Çukurova Üniversitesi İşletme Bölümü'nden mezun olduktan sonra Mannheim ve Hannover Üniversitelerinde lisansüstü çalışmaları yaptı. İş hayatına Almanya'da bulunan Claas OHG firmasında başladı. 1984-1987 yılları arasında Türkiye'de Mercedes Benz A.Ş.'de kariyerine devam etti.

1987'de Sabancı Grubu'na katıldı ve 1998'e kadar Kordsa A.Ş.'de çeşitli görevler üstlendi. 1998'de, Grubun DUSA firmasında, DUSA Güney Amerika ve daha sonra DUSA Kuzey Amerika'da Genel Müdür/Başkan olarak görev aldı. 2004'te, Sabancı Holding Stratejik Planlama ve İş Geliştirme Grup Başkanlığı görevinin ardından, 2005-2010 arasında Sabancı Holding İcra Kurulu Başkanlığı görevini üstlendi.

2013-2023 arasında Akkök Holding A.Ş. İcra Kurulu Başkanlığı yaptı. Akkök Holding'te Yönetim Kurulu Üyesi olarak çalışmaya devam etmektedir. Ayrıca, Akkök Holding grup şirketlerinden Epsilon Kompozit'in Yönetim Kurulu Başkanı, Akkim ve Akiş GYO'nun Yönetim Kurulu Üyesidir. Yanındayız Derneği Kurucusu Üyesi, United Nations Global Compact Türkiye Yönetim Kurulu Başkanı, International Paper Co. şirketinde Yönetim Kurulu Üyesidir.



“YÖNETİM KURULLARINDA KADIN TEMSİLİ ZORUNLU HALE GETİRİLMELİ”

- Kurumsal yönetim; aile içi çatışmaların önlenmesini, yetenekli insan kaynaklarının kuruma kazandırılmasını, kurumun itibarının ve değerinin artırılmasını sağlıyor.
- Kamu kuruluşlarının kurumsal yönetimi benimsemesi, özel sektörün benimsemesinden çok daha önemli.
- Her ülke afet yönetimi sistemini deneyim biriktirerek oluşturuyor. Sonrasındaki titiz planlama konusu, bizi yine kurumsal yönetim mevzusuna getiriyor.
- Aile şirketlerinde çıkar çatışması şirketin geleceğini de etkiliyor. Kurumsal yönetime geçmediklerinde ya küçülüyorlar, ya satılıyorlar ya da yok oluyorlar.
- Yeni kuşağa hayranım ve bu arkadaşların, kurumsal yönetim ilkelerini benimsemiş şirketlere iltifatının çok fazla olacağını düşünüyorum.
- SPK'nın, yönetim kurullarında kadın temsili konusunda tavsiye edici değil, bağlayıcı tedbirler alması gerektiğini, kadın temsiline zorunluluk olmasını istiyorum.

“ŞİRKETLER ÖNCELİKLE TOPLUMUN VE PAYDAŞLARIN GÜVENİNİ KAZANMALI”

Kurumsal yönetim kavramını nasıl tanımlarsınız? Şirketlerin kurumsal yönetime neden ihtiyacı var?

Kurumsal yönetimi, şirketlerin yönetim ve denetiminin; hesap verebilirlik, şeffaflık, sorumluluk ve adillik ilkeleri çerçevesinde yürütülmesini amaçlayarak, bununla ilgili araçları oluşturan sistem şeklinde tanımlayabiliriz. Bence çok güzel bir tarif. Yönetim yapılarının, ilişki içinde oldukları tüm kesimlere güven verici nitelikte olması gerekiyor. Yönetim anlayışı ise şeffaflık, adillik, sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkelerini hayata geçirecek şekilde konumlanmalıdır. Bu açıdan bakıldığında kurumsal yönetim, kurumların gerek yönetsel gerekse kaynaklara ulaşımının sürdürülebilirliği açısından önem taşıyor. Ayrıca kurumsal yönetim, aile içi çatışmaların önlenmesini, yetenekli insan kaynaklarının kuruma kazandırılmasını, kurumun itibarının ve değerinin artırılmasını sağlıyor. Çalışanlar arasındaki amaç birliği kavramını diğer menfaat sahiplerini de kapsayacak şekilde genişleterek, yönetim performansının objektif olarak izlendiği sistemleri oluşturuyor ve performans artışına olanak sağlıyor.

Bugünün dünyasında kurumsal yönetime çok daha fazla ihtiyaç var. Birçok krizin, ekonomik, sosyal, demografik inanılmaz değişimlerin olduğu bir dönemdeyiz. Şirketlerin bu ortamda iş yapabilmeleri için toplumun ve paydaşların güvenini kazanması lazım. Çünkü güven kolay kazanılabilen bir şey değil. Güveni kazanmak için her şeyden önce şeffaf olacaksınız, hesap verebileceksiniz; size sorulan her şeyin cevabını verebiliyor olacaksınız. Bunu yaparken, gerçekten düzgün, doğru şekilde yapacaksınız. Çalışanlarınıza karşı adil olacaksınız, eşit işe eşit ücret vereceksiniz. Tedarikçilerinize, müşterilerinize adil olacaksınız. Şirketlerin ayakta kalabilmeleri sürdürülebilir olmalarına bağlı. Bunu temin edebilmek için kurumsal yönetim prensipleri ve bunun şirketlere adapte olması kaçınılmaz bir mecburiyet diye düşünüyorum.

“KAMUNUN KURUMSAL YÖNETİMİ BENİMSEMESİ, ÖZEL SEKTÖRÜN BENİMSEMESİNDEN DAHA ÖNEMLİ”

Kurumsal yönetimin, yalnızca özel sektördeki her kurum için gerekli olduğu görüşüne katılıyor musunuz?

Kesinlikle katılıyorum. Kurum kurumdur, bunun özel sektör ya da kamu kurumu keyfiyeti benim için çok fark etmez. Kamunun topluma olan etkisinin, açılımının özel sektörün açılımına kıyasla çok daha fazla olduğunu düşünüyorum. Bu nedenle kamu kuruluşlarının kurumsal yönetimi benimsemesi, özel sektörün benimsemesinden çok daha önemli. Belediyeler, hükümetler, milyonlarca insana, koskoca topluma hitap ediyor. Dünyanın her ülkesinde insanlar yönetimin adil davranmasını, kamu ihalelerinin şeffaf yapılmasını, vergi mükellefi olarak hesap sorabilmeyi ister. Yani kurumsal yönetim her kurum için kesinlikle gerekiyor, hatta kamuda daha fazla gerekiyor demek durumundayım.

“FİNANSAL KRİZLERİN NEDENİ, MALİ VE ÖZEL SEKTÖRÜN KURUMSAL YÖNETİM POLİTİKALARININ YETERSİZLİĞİDİR”

Dünyada ve Türkiye’de kurumsal yönetim konusundaki çalışmaları başlatan nedenler ve hızlandıran gelişmeler nelerdir?

2000’lerin başında ABD’de yaşanan Enron skandalı ve 2008’de tüm dünyada yaşanan ekonomik kriz, banka iflasları, kurumsal yönetimin önemini ve gerekliliğini dünyaya gösterdi. Finansal krizlerin nedeni, kurumsal yönetim ilkelerinin şirketler tarafından benimsenmemesiydi. Şeffaf değildiler, yaptıkları hataları bilinçli olarak yaptılar, sakladılar, müşterilerine karşı adil ve şeffaf olamadılar. Yaşanan uluslararası finansal krizlerin ve şirket içi ve dışı anlaşmazlıkların arkasında yatan önemli nedenlerden bir tanesi, kamunun ve özel sektörün kurumsal yönetim politikalarının yetersizliği idi.

Gelişmiş ülkeler, uluslararası finans kuruluşları ile ilişkili organizasyonlar, gelişmekte olan ülkelere ve bu ülkelerde faaliyet gösteren şirketlere yatırım yapmadan veya kredi tahsis etmeden önce, finansal performansın yanı sıra kurumsal yönetim uygulamaları ve kalitesini de gözetir hale geldi. Sosyal sorumluluk ve etik değerler çerçevesinde, kamuoyunun güvenini yaratmak ve sürdürmek, şirketlerin gündemindeki en önemli konulardan biri oldu. Bu yüzden şirketler kurumsal yönetim süreçlerini az önce bahsettiğim şeffaflık, eşitlik, sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkeleri üzerine inşa etmeye başladı. Türkiye’de 2002’den itibaren TUSİAD’ın yaptığı çalışmalar ve Sermaye Piyasası Kurulu’nun (SPK) 2003’te Kurumsal Yönetim İlkeleri’ni içeren tebliği süreci hızlandırdı.

“KURUMSAL YÖNETİM KONUSUNDA ERKEN DAVRANAN ÜLKELER ARASINDA YER ALIYORUZ”

Türkiye’yi dünyadaki diğer ülkelerle kıyasladığınızda, kurumsal yönetim konusunda nasıl bir seviyede olduğumuzu, artılarımız ve eksilerimizin neler olduğunu düşünüyorsunuz? Örnek almamız gereken ülke ya da ülkeler var mı?

Bunu ülkelerden çok şirketler bazında karşılaştırmamızın daha anlamlı olduğunu düşünüyorum. Kurumsal yönetim ve şirket performansı arasındaki ilişkinin varlığını inceleyen ulusal ya da uluslararası çalışmalar, kurumsal yönetim ilkelerini görece daha iyi uygulayan şirketlerin, borsa performanslarının ve özsermaye kârlılıklarının daha yüksek olduğunu, iyi yönetilen şirketlerin kreditorlere daha çok güven duygusu verdiğini gösteriyor.

ABD ve Batı ülkeleri gibi gelişmiş ve sermayenin tabana yayıldığı ülkelerde, kurumsal yönetimin daha fazla benimsendiğini, benimsenmek mecburiyetinde kalındığını düşünebiliriz. Örneğin, ABD’de en büyük şirketlerin sermayeleri çok büyük ölçüde geniş bir tabana yayılıyor, bu şirketler geniş bir tabana hesap veriyorlar. ABD Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu’nun (SEC) kuralları, azınlık hissedarları korumak için son derece çok sert. ABD’de büyük bir şirketin yönetim kurulu üyesiyim, bu şirketin büyüklüğü 30 milyar dolar civarında. Bu şirketin sermaye yapısı o kadar geniş ki hesap vermek zorunda. Bu tür şirketlerin bulunduğu ülkelerde, piyasa düzenleyicilerin ısrarı ve baskısı ile daha fazla oturmuş bir yapıyı görüyoruz. Türkiye’de, benim de görev aldığım Akkök Holding’i, kurumsal yönetim konusunda uluslararası kıyaslamalarda görebilirim. Üstelik Akkök bir aile şirketi.

Ülkemiz aslında kurumsal yönetim konusunda erken davranan ülkeler arasında yer alıyor. TÜSİAD Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu tarafından hazırlanan Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu 2002’de yayımlandı. 2003’te hazırlanan SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri ile halka açık şirketler için tavsiye niteliğinde ilkeler açıklandı. SPK’nın, 2004’teki Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Beyanı düzenlemesi ile halka açık şirketler, bu ilkelere ne ölçüde uymakta olduklarını ve uymadıkları hususlar ile ilgili gerekçelerin neler olduğunu faaliyet raporlarında açıklamakla yükümlü tutuldu. “Uy ya da açıkla” olarak adlandırılan bu yaklaşım, halka açık şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerini uygulama konusunda teşviki açısından önemli bir gelişme oldu. Kurumsal yönetimi teşvik edici nitelikte diğer bir önemli gelişme de BIST Kurumsal Yönetim Endeksi’nin oluşturulmasıdır. Endeks, kurumsal yönetim ilkelerini başarıyla uygulayan şirketlerin yatırımcılar tarafından tanınması ve takdir edilmesini kolaylaştıracak bir mekanizma sunuyor.

“GÜVEN DUYGUSU BÜYÜMENİZİ OLUMLU ETKİLİYOR”

Türkiye’nin kamuda ve özel sektörde yaşadığı kurumsal yönetim sorunu ekonomik büyümeyi nasıl etkiliyor?

Kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan şirketler, finans piyasalarından daha kolay finansman temini olanağına sahip oluyor. Bir şirket ne kadar iyi yönetilirse sermaye maliyeti o ölçüde azalıyor. Yerli ve yabancı yatırımcıların güveni tesis ediliyor ve böylece uzun vadeli sermaye girişi hızlanıyor. Şirket faaliyetlerinde uzun dönemli istikrar sağlarken, rekabet gücü ve kârlılık artışında önemli bir avantaj yakalıyor. Kamu ve özelde kurumların gücü ve kârlılığı elbette ekonomik büyümeyi etkileyen birincil faktörler. Kurumsal yönetim konusunda güven duygusu yarattığınız zaman bütün imkanlar etrafınızda oluyor ve bu durum büyümenize çok olumlu etki yapıyor.

“ÇAĞDAŞ AFET YÖNETİMİ TOPYEKÛN BİR MÜCADELEDİR”

Türkiye’de sıklıkla meydana gelen deprem, sel, orman yangını gibi afetlerin önlenmesi, yönetilmesi, zararın giderilmesi ve yeniden yapılanma aşamalarını kurumsal yönetim bakış açısı ile değerlendirebilir misiniz? Eksiklikler ve yapılması gerekenler nelerdir?

İnsanlık, gelmiş olduğu bilgi ve teknoloji düzeyine karşın, doğal afetlere neden olabilen deprem, kuraklık, volkanik patlama ve fırtınalar gibi doğal olayların oluşumu üzerinde halen herhangi bir etkiye sahip değil. Bunlar kaçınılmaz, hatta çevresel sorunların büyümesi ile giderek artacak olan doğal hareketler. Fakat bunların sonucunda oluşan tahribat elbette yönetilebilir ve azaltılabilir.

Özellikle 2023 yılı başında yaşadığımız büyük deprem felaketi bir kez daha bizlere gösterdi ki, hali hazırda bir afet yönetimine sahip değiliz. Afetler karşısında yapılabilecek en etkili ve tek hareket, bu afetlerin etkilerinden kurtulmak ve bunların toplum üzerindeki etkilerini en aza indirmek için araştırmalar yapmak, çeşitli planlar geliştirmek ve bunları uygulamaya koymaktır. Çağdaş afet yönetimi, afetlerin önlenmesi ve zararlarının azaltılabilmesi için, afete yol açabilecek tehlike ve risklerin iyi bilinmesini, bu tehlike ve risklerin olaylar olmadan önce önlemlerinin alınmasını, en akılcı yol ve yöntemlerle ortadan kaldırılmasını veya yol açabilecekleri olumsuz etkilerin azaltılmasını gerektiren topyekûn bir mücadeledir.

Bu mücadele içerisinde, en sade bireyden en yetkili makamlara kadar herkese görev ve sorumluluk düşüyor. Her ülke afet yönetimi sistemini, geçmiş deneyimlerini biriktirerek oluşturuyor. Deneyim biriktirme ve sonrasında titiz planlama konusu bizi yine kurumsal yönetim mevzusuna getiriyor. Kurumlarımızda bunu ne kadar tesis edebilirsek, doğru ve uygulanabilir sonuçlara o kadar hızlı ulaşabiliriz.

Bu konuda SPK'nın kurallarını hatırlatmak isterim. SPK; halka açık şirketlerde kurumsal yönetim ilkelerini benimsemiş olduğunu iddia eden şirketlerin yapması gerekenleri söylüyor. Bir; muhakkak bağımsız üyelerden müteşekkil bir denetim komiteniz olacak. İki; bir yönetim komiteniz olacak. Üç; riskleri erken önleme komiteniz olacak.

Krizleri, afetleri kimse istemez ama her zaman olabilecek şeyler. Yağmurun yoğun şekilde yağmasını ya da depremi kontrol edemezsiniz. Ancak kontrol edebileceğiniz bir şey var: Riskleri erken önleme komiteniz varsa, riskler ortaya çıktığı zaman bunları nasıl çözeceğinizi, nasıl mücadele edeceğinizi prensiplerle ortaya koyarsınız. SPK'nın kurumsal yönetime ilişkin kurallarının tüm kurumları ilgilendirdiğini düşünüyorum.

“KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNİ YERİNE GETİRMEK ÇOK BÜYÜK BİR TEHLİKE”

Türkiye’de halka açık şirketlerin yönetim kurullarının yapısına baktığınızda olumlu ve geliştirilmesi gereken yönlerin neler olduğunu düşünüyorsunuz?

Her şeyden önce, “Kurumsal yönetim ilkelerini benimsiyorum” diyorsanız bunda samimi olmalısınız. Çünkü Türkiye’de genel olarak izlenimim “du-dakta kabul etme”, “kabul ediyormuş gibi yapma” hali var. Sanki tabellada var ama gerçekte yok. Bence yapıyormuş gibi görünüp de yapmamak en büyük sorun ve en büyük tehlike. Türkiye’de bağımsız yönetim kurulu üyeleri atıyoruz, tanıdıkları çağırıyoruz. Neden bunu yapıyoruz? Çünkü bu durumda bağımsız üye, şirket sahibi ne derse onu yapacak. Dolayısıyla bu konuda samimi olmamız gerekiyor. Bence kurumsal yönetim ilkelerini benimsememek ve gereklerini yerine getirmemek çok büyük bir tehlike.

Ayrıca, halka açık anonim şirketler, SPK'nın ilgili tebliğine uyumlu olarak, denetim, riskin erken teşhisi ve kurumsal yönetim komitesi oluşturmak zorunda. Tüm bu komiteler yönetim kurulu kararı ile kuruluyor ve görev yapıyor. Bu tür şirketlerde yönetim kurulunun oluşumunu belirleyen bağlayıcı kurallar var ve bu kurallarla bağımsız karar alabilen, denetim altında özyönetimlerin oluşumu hedeflenmiş durumda.

Örneğin, bağımsız üyelerin bağımsızlık kriterlerini sağlayıp sağlamadığı SPK tarafından değerlendirilir ve karara bağlanır. Fakat çoğu şirket için uygulamada bazı komite ve zorunlu raporlamaların şekli kaldığı biliniyor. Çok az şirket SPK ilkelerinin tavsiyesi doğrultusunda bağımsız yönetim kurulu üyesini yönetim kuruluna dahil ediyor. Bunu aşmak için şirketlerin alacağı tedbirler kadar kanun koyucunun tedbirleri ve sıkılaştırılmış denetimleri de kritik önem taşıyor.

“AİLE ŞİRKETİ KURUMSAL YÖNETİME GEÇMEDİĞİNDE YA KÜÇÜLÜYOR, YA SATILIYOR YA DA YOK OLUYOR”

Aile şirketi olmak, bir kurumun kurumsal yönetime geçme sürecini nasıl etkiliyor? Avantajları ve dezavantajları nedir?

Genel olarak aile şirketi olmanın kurumsal yönetime geçişte negatif ve zorlaştırıcı bir etkisi olduğu söylenebilir. Çeşitli tahminlere göre halka açık Türk firmalarının yaklaşık yarısı aileler tarafından, genellikle çoklu oy hakkı sağlayan kurucu hisseleri ve/veya yönetim kurulu atama hakları aracılığıyla kontrol ediliyor.

Bir araştırmaya göre, borsaya kote firmaların yüzde 80'inin en az bir yönetim kurulu üyesi, şirket kontrolünü elinde tutan aile mensubu. Ortalama olarak yönetim kurulu üyelerinin üçte birinden fazlası, kontrolü elinde tutan ailenin aynı soyadına sahip üyesi. Bu durumun bağımsız işleyen kurumsal yönetimi zora soktuğu ve hafif deyimle zayıflattığı ortada.

Bu genel saptamanın aksine, 40 yılı aşkın köklü şirket kültürü ile Akkök Holding ve tüm şirketleri, kurumsal yönetim işleyişini başarıyla hayata geçirmiş durumda. Bu bağlamda sürekli öz denetim ve iyileştirme hamleleri ile daha gelişkin bir kurumsallık arayışı kesintisiz sürdürülüyor.

ABD'den bir örnek verecek olursak, dünyanın en büyük kimya şirketlerinden biri olan Dupont, bir aile şirketi. Bu soyadını taşıyan insanlar var ama bu insanlar bambaşka işler yapıyorlar. Dupont temettü ödüyorsa onu alıyorlar. Bunun gibi birçok örnek sayabilirim.

Aile şirketlerinin bence en büyük özelliği karar mekanizmalarının hızlı, çabuk ve karar alma katmanlarının az olması. Dolayısıyla bu çok büyük bir avantaj. Bir aile şirketi samimi şekilde “Ben kurumsal yönetime geçeceğim, bundan sonra bu ilkeleri benimseyeceğim ve ona göre davranacağım” diyorsa, bu durum, hızlandırma ve ivmelenme açısından çok büyük bir avantaj. Dezavantaj ise, aile şirketlerinde kişilerin kendilerini şirketleriyle çok fazla özdeşleştirilmesi.

Yani “ben ve şirketim” değil de “ben ve şirketim aynı” diyor. Halbuki aynı değil. “Ben” bir şahsi kişiyim, “o” ayrı bir tüzel kişi. Benim, yani şirketin büyük hissedarının menfaatleri ile o tüzel kişinin yani şirketin menfaatleri her zaman aynı olmayabiliyor, özellikle de halka açık şirketseniz. Bu durumda çıkar çatışması olabiliyor. Dolayısıyla, aile şirketleri bunun farkına varmak, şirketin menfaatleri ile kendi menfaatlerini ayırmak zorunda.

Aile şirketlerinde hissedarlar arasındaki çıkar çatışması şirketin geleceğini de etkiliyor. Üçüncü jenerasyona kadar gidebilen fazla şirket görmüyoruz. Kurumsal yönetime geçmediklerinde, ya küçülüyorlar, ya satılıyorlar ya da yok oluyorlar.

“MASADAKİ HERKES AYNI ŞEYİ SÖYLÜYORSA, MASANIN OLUP OLMAMASININ ÖNEMİ KALMIYOR”

Z kuşağı olarak adlandırılan yeni neslin hem tüketici olarak hem de iş dünyasındaki ağırlığının artması, kurumsal yönetime olan ihtiyacı artıracak mı? Öte yandan aile şirketlerinde de hissedar olarak Z kuşağın temsilciler yer almaya başladı. Yönetim kurullarında farklı kuşakların aynı potada buluşmasını sağlamak için neler yapılmalı?

Yeni kuşağa hayranım ve bu arkadaşların kurumsal yönetim ilkelerini benimsemiş şirketlere iltifatının çok fazla olacağını düşünüyorum. Bunun nedeni; kurumsal yönetim ilkeleri dediğiniz zaman sadece paydaş anlayışınız olmaması, bunun ötesinde, sosyal sorumluluklarınızın da olmasının gerekliliği. Bugün o genç çocuklar nasıl bir hikayeniz olduğuna bakıyor. Çok para kazanmanız, yatırım yapmanız onlar için yeterli değil, altında nasıl bir hikaye olduğu ile ilgileniyorlar.

Siz hangi iyi amaç için başka neler yapıyorsunuz? Bunu şeffaf bir şekilde gösteriyor musunuz? Bu konuda inandırıcı mısınız, güven sağlıyor musunuz? Bunu yapıyorsanız, Z kuşağı sadece müşteri olarak değil, bir yetenek olarak da sizinle çalışmak istiyor. Dolayısıyla böyle de bir avantajı var. Nike bunun çok güzel bir örneğidir. Dünyanın en başarılı şirketlerinden biriydi ama uzak doğuda çocuk işçi çalıştırdığı ortaya çıkınca, yıllar önce çok büyük bir kriz için içine girdi. Çünkü böyle bir şirketle kimse iş yapmak, müşterisi ya da çalışanı olmak istemiyor.

Z kuşağının aile şirketlerinde yönetime gelmesi de çok iyi bir şey. Yönetim kurullarına girmeleri, kendilerinden önceki nesillerden daha farklı bir düşünce yapısını getirir diye düşünüyorum. Yani biraz önce bahsettiğim konulara daha sıcak bakarlar, bunları hayata geçirmek için önceki nesillere göre daha aktif olurlar. Yönetim kurullarında çeşitlilik çok önemli bir konu. Önceki kuşağın tecrübe ve bilgi birikimlerinden faydalanırken, genç kuşağın değişen dünyayı anlama, ayak uydurma gibi konulardaki yaklaşımları çok önemli. Masadaki herkes aynı şekilde düşünüyorsa, aynı şeyi söylüyorsa, masanın olması veya olmamasının önemi kalmıyor.

“KADIN POTANSİYELİNİN KULLANILMAMASI EKONOMİYE MİLYARLARCA DOLAR KAYBETTİRİYOR”

Türkiye’de yönetim kurullarında kadın sayısının az olmasını nelere bağlıyorsunuz? Bunu bir sorun olarak görüyor musunuz? Kadın sayısını artırmak için özel önlemler alınması gerektiğini düşünüyor musunuz?

Bu benim en çok üzerinde durduğum konulardan biri ve Türkiye açısından da çok ciddi bir sorun. Kararlılıkla mücadele edilmesi gerekiyor. Sorunun kökü toplumda yatıyor. Sadece bizde değil, dünyanın pek çok ülkesinde de aynı durum yaşanıyor. Türkiye, toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda çok geride kalan ülkeler arasında yer alıyor. Nüfusun yarısı kadın olmasına rağmen, kadınlar çalışma hayatına bu oranda katılamıyor. Bunun anlamı; ekonomik olarak önemli bir potansiyeli kullanmıyoruz.

Yönetim kurullarına bakacak olursak, bu alanda kişisel olarak birçok faaliyet yürütüyorum. Birleşmiş Milletler Global Compact’ın Türkiye’de yönetim

kurulu başkanayım. Bu kurumda en önemli hedeflerimizden biri, toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlayacak faaliyetlerde bulunmak. Yanındayız Derneği'nin kurucu üyelerinden biriyim. Yönetim Kurulunda Kadın Derneği'nde mentorluk yapıyorum. Bu deneyimler bana, yönetim kurullarında görev yapabilecek, birçok erkekten çok daha üstün nitelikli, donanımlı kadınların olduğunu gösteriyor. Elimizde çok zengin bir havuz var. Kadın potansiyelinin kullanılmaması ekonomiye milyarlarca dolar kaybettiriyor. Hayattaki en kıymetli varlıklarımız olan çocuklarımızı büyütsün, yetiştirsün diye kadınlara emanet ediyoruz ama yönetim kurulu koltuklarını vermiyoruz, görüşlerini almıyoruz.

Neden yapmıyoruz? Ben bu konuda erkek milletine sesleniyorum aslında. Kadınların üst düzey yönetici olmalarını ve yönetim kurullarına girmelerini çok önemsiyorum. Prensip olarak kadınlara yönelik pozitif ayrımcılığa karşıyım, çünkü kadınların buna ihtiyaçları olmaması gerektiğini düşünüyorum. Ama diğer taraftan baktığımızda, kadın temsili konusunda bir yere gelemiyoruz, bir şey yapmıyoruz.

Bu nedenle SPK'nın bu konuda tavsiye edici değil, bağlayıcı tedbirler alması gerektiğini, yönetim kurullarında kadın temsiliinin zorunluluk olmasını istiyorum. İskandinav ülkelerinde bu uygulandı ve çok başarılı oldular, kadın katılımı yüzde 50'lere geldi. İngiltere'de zorunluluk olmasa da siyasi iradenin şirketlere baskı yaptığını, başbakanın, ekonomi bakanının şirketlere telefon edip "Neden kadın yok?" diye sorduğunu biliyorum.

İş hayatında ve yönetim kademelerinde kadın sayısını artırmak için özel önlemler almak ve projeler geliştirmek şart. Çünkü buna karşı direnç son derece köklü ve güçlü. Erkek egemen gelenekler kılcal damarlara bile sızmış. Niyetlerden bağımsız, tekrar tekrar kendini üretiyor. Kısa ve orta vadede bunu yok etmek olanaksız. Ama kararlı adımlar, planlı işleyiş ve sürekli hayata geçirilecek pozitif ayrımcı seçimler ile kadınlara alan açılabilir.

"SPK TEBLİĞLERİ BAĞLAYICI OLMALI, YAPTIRIM UYGULANMALI"

SPK'nın 2003'ten bu yana yayımladığı Kurumsal Yönetim Tebliğleri'nin, halka açık şirketleri kurumsal yönetime sevk etme konusunda etkili olduğunu düşünüyor musunuz?

SPK'nın yayımladığı Kurumsal Yönetim Tebliğleri elbette çok önemli ve kurumsal işleyişin gelişmesi açısından yapıcı adımlar. Fakat bağlayıcı tarafı zayıf olduğundan, bu adımların birçok şirket için bürokratik olmaktan öteye gidebildiğinden kuşkuluyum. Bu tür tebliğlerin yasal düzenlemeler ve ekonomik işleyişin zorunlu kuralları ile desteklenmesi çok önemli.

Kurumsal yönetim ve katı kurallı işleyiş, başlangıçta alışkanlıklara aykırı ve zor geliyor. Ciddi bir direnç oluşuyor. Zorunlu olarak atılacak adımlar, bir süre sonra yaratacağı pozitif sonuçlarla, tercih edilen işleyiş biçimlerine dönüşecektir. Sonuç olarak; tebliğlerin faydası olduğuna inanıyorum ama yeterli olmadığını söyleyebilirim. Biraz önce söylediğimiz gibi o yönlendirmenin, o tebliğlerin artık bir yaptırım olarak ortaya çıkması lazım diye düşünüyorum.

“HALKA AÇIK ŞİRKET SAYISININ AZLIĞI, YÖNETİM OLGUSUNUN ZAYIFLIĞI ANLAMINA GELİYOR”

Türkiye’de halka açık şirket sayısının az olmasının nedenleri nelerdir? Halka açık şirket sayısının az olması kurumsal yönetim uygulamalarını nasıl etkiliyor?

Türkiye’de halka açık şirketlerin az olmasının sebebi, ana hissedarların yönetimi azınlık hisseleriyle paylaşmama arzularından kaynaklanıyor olabilir. Halka açılma, belli bir büyüklüğe ulaşmış şirketler için çok önemli ama hiç de kolay olmayan bir hamle. Bu hamle ile birlikte şirketler şeffaf olma, kamuyu doğru ve zamanında bilgilendirme, bağımsız dış denetim yaptırma, uluslararası muhasebe standartlarını uygulama sorumluluklarını üstleniyor.

Bu çerçevede halka açılan ve payları borsada işlem gören şirketler; sermaye piyasası mevzuatı, uluslararası piyasalarla etkileşim, yabancı yatırımlar ve bilinçlenen yatırımcı etkileriyle birlikte, kurumsal yönetim süreçlerini hızlandırıyorlar. Böylece, profesyonel yönetim tekniklerine daha kısa sürede kavuşabiliyorlar. Halka açık şirket sayısının azlığı elbette makro düzeyde kurumsal yönetim olgusunun zayıflığı anlamına geliyor. Halka açık şirket sayısını artırmaya çalışmak, kurumsal yönetim işleyişinin gelişmesi ve oturması açısından belki de en önemli çaba olacaktır.

“PANDEMİ, YAPISAL DÖNÜŞÜMLERİ ZORUNLU KILDI”

Pandemi ile birlikte ülkelerin ve şirketlerin artık daha fazla kriz yaşayacağı bir döneme girildiği saptaması var. Kurumsal yönetimin kriz yönetimindeki etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?

Pandemi büyük ve zorlu bir kriz yarattığı için elbet öncüllerinden farklıydı ve dünya algımızı değiştirdi. Aslında uzun süredir, başta küresel ısınma ve iklim krizi olmak üzere sürekli bir “kriz” gündemimiz vardı. Fakat bunların anlık sarsıcı ve tüm dünyayı etkileyen sonuçları ile temas etmediğimiz için maalesef dönüştürücü sonuçlar oluşmuyordu. Pandemi kaçınılmaz olarak bu yapısal dönüşümleri zorunlu kıldı. Çalışma alışkanlıklarımız, iş yapış biçimlerimiz, tüketici davranışları kökten değişti. Bu değişime uyum sağlayan şirketler pandemi sürecine dayanabildiler, hatta güçlenerek çıkanlar oldu. Uyum sorunu yaşayanlar açısından ise sonuçlar iç açıcı değildi. Uyum sağlayan elbette birçok faktör var. Fakat bu faktörlerden en önemlisinin, kriz öncesinde kurumsal yönetimin tesis edilip edilmemesi olduğunu düşünüyorum. Sağlıklı, sağduyulu, cesur kararlar, kişisel tercihleri aşan çoklu ve kurumsal bakış açıları ile mümkün.

“2000’LERİN BAŞINDA, KURUMSAL YÖNETİMİN BU KADAR GEREKLİ OLDUĞUNU BİLMİYORDUM”

Türkiye’nin önde gelen gruplarında üst düzey yöneticilik yaptınız. Kişisel tarihinizde kurumsal yönetim uygulamalarına ne zaman ve nasıl başladınız?

Sabancı Holding’te çalıştığım dönemde, yurt dışında altı yıl görev yaptıktan sonra 2004’te Türkiye’ye döndüm. O zamana kadar alışık olmadığım operasyonel ve strateji, iş geliştirme gibi çok daha temel görevlerden, CEO’luğa kadar geldim. Bunların öncesinde finansal işlerden sorumluydum. Yani

dirsekleri nasırlı, her ay ne kazandın ne kazanamadın diye bakan bir yönetici olarak, yıllarca bu temel görevlerden uzak şekilde çalıştım. Sabancı Holding CEO'su olduğumda ilk kez bir yönetim kuruluna oturdum. Öncesinde, yönetim kuruluna hesap veren, tahtaya kalkan taraftaydım. CEO olunca iki tarafa da oturmuş oluyorsunuz.

2000'lerin başında, kurumsal yönetim kavramını bütün prensipleri ile içimizde biliyorduk ama tarif edilmiş şekilde bilmiyorduk. Kendi adıma söyleyecek olursam, ben bu kadar gerekli olduğunu hiç bilmiyordum. Yönetim kurulunda olunca ana hissedar ve azınlık hisseleri arasındaki çıkar çatışmalarını gözlemledim. 2004-2005'te Sabancı Holding Yönetim Kurulu Üyesi iken kurumsal yönetim ilkelerinin ne kadar önemli olduğunun farkına vardım. Gücüm yettiğince, olabildiğince, ikna edebildikçe onları uygulamaya çalıştım.

“TKYD İŞ DÜNYAMIZA DOKUNUYOR, GELİŞTİRİCİ VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ KATKILAR SAĞLIYOR”

TKYD'nin geçtiğimiz 20 yıl içindeki çalışmalarını nasıl değerlendiriyorsunuz? Size göre TKYD'nin en fazla odaklanması gereken alanlar neler olmalı?

TKYD'nin yıllardır yaptığı çalışmaları çok değerli buluyorum. Şirketlerimizin ve toplamda ekonomimizin katma değerli, tüm paydaşlarına gittikçe büyüyen pozitif katkılar üreten bir gelişim yaşamasında TKYD'nin yaptığı çalışmaların payı büyük. Projeler, eğitim programları ve nihayet düzenlenen kurumsal yönetim zirveleri ile KOBİ'lerden halka açık şirketlere kadar tüm iş dünyamıza dokunuyor, geliştirici ve dönüştürücü katkılar sağlıyor.

Öncelikle şirketimiz ve ülkemiz adına çok teşekkür ediyoruz. Geleceğin ekonomisinin kurumsal yönetimle, dijitalleşme ve sürdürülebilirlik temalarının iç içe geçtiği yaklaşımlarla kurulacağını düşünüyor, yeni nesil ürünlerin yeni bakış açıları ve katılımcı yönetimlerle mümkün olacağını biliyoruz. İş dünyamızın tüm aktörleri gibi TKYD'nin de bu temaları güçlü biçimde ele alması çok önemli olacaktır.

“KURUMSAL YÖNETİM SAYESİNDE, KRİZLERDE HİÇBİR ZAMAN AKSİLİK YAŞAMADIK”

Kurumsal yönetim uygulamalarının üst düzey yöneticiliğini yaptığınız şirketlere sağladığı katkıları örnekler vererek anlatır mısınız?

Sabancı Holding'te CEO'luğumun ilk zamanlarında, İngiltere'den çok önemli bir emeklilik fonundan mektup aldım. Mektupta, Sabancı Holding'in su tüketiminin yıllara göre ne olduğunu, bu konuda nasıl bir politikamız ve yol haritamız olduğu soruluyordu. Bu soruya verecek bir cevabımız yoktu. Sürdürülebilirlik o tarihlerde gündeme yeni gelen bir kavramdı. Dolayısıyla o andan itibaren bilinç artıyor. Bu mektuba vereceğiniz cevap, şirketinizin hisselerine olan tercihi artıran ya da azaltan bir sonuç yaratıyor. Dolayısıyla bunlar çok önemli.

Akkök Holding'teki dönemim açısından bakacak olursak, çok itibarlı bir şirket olduğumuzu düşünüyorum. Son birkaç senede krizler yaşadık, bu krizlerde, finansmana erişimde, müşterilerimizle ilişkilerimizde hiçbir zaman bir aksilik yaşamadık. Dolayısıyla kurumsal yönetim ilkelerinin uygulandığı yerlerde bunun faydalarını bizzat yaşadım.

“KURUMSAL YÖNETİM PRENSİPLERİ, İŞ İNSANLARINI EĞİTİYOR”

Kurumsal yönetim uygulamalarının profesyonel yöneticilerin iş hayatına katkısı hakkında neler söyleyebilirsiniz?

Her şeyden önce kurumsal yönetim prensipleri, iş insanlarını ve profesyonel yöneticileri eğitiyor. Benim dönemimde olup, bugün emekliliğe doğru ilerleyen nesil için çok büyük bir öğrenme süreciydi. Çünkü bizim zamanımızda kurumsal yönetimin önemini belki hissediyordunuz ama prensipler silsilesi olarak karşımızda değildi.

“ANA HİSSEDARIN YAKLAŞIMI VE İNANIŞI UYGUNSA, ÇOK KOLAY İLERLERSİNİZ”

Üst düzey yöneticilerin kurumsal yönetim ilkelerini hayata geçirebilmek için, özellikle aile şirketlerinde, yönetim kurulu üzerindeki etkisi nedir?

Bunu genellemek çok zor, şirketten şirkete değişecek bir konu. Akkök Holding'ten bahsedecek olursam, en ufak bir sıkıntımız yok. Bir aile şirketi olmasına rağmen, aile fertleri kurumsal yönetime gerçekten inanıyor. Konunun uzmanı kim ise, kim daha iyi biliyorsa onlarla konuşmaktan, akıl sormaktan hiç çekinmeyen ve uygulamaya geçebilen bir yerdeyiz. Bazı yerlerde bunu hiç yapamazsınız. Bazı yerlerde ise ana hissedarın yaklaşımı ve inancı buna uygunsa çok kolay ilerlersiniz.

EBRU ÖZDEMİR

Limak Holding Yönetim Kurulu Başkanı

1974 yılında Ankara’da doğdu. TED Ankara Koleji ve Boğaziçi Üniversitesi İnşaat Mühendisliği Bölümü’nden mezun oldu. 1997’de Fordham Üniversitesi’nde Uluslararası Finans ve İş Yönetimi üzerine İşletme Yüksek Lisansını (MBA) tamamladı.

Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK) İcra Kurulu ve Yönetim Kurulu Üyesi, Endeavor Türkiye Yönetim Kurulu Üyesi, DEİK/Türkiye-Kuveyt İş Konseyi Başkanı, Türkiye-Amerika İş Konseyi (TAİK) Yürütme Kurulu Üyesi, DEİK/Türkiye-Kore İş Konseyi Yürütme Kurulu Üyesi, Türkiye Sanayici ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD) ve Dünya Ekonomik Forumu (WEF) Üyesidir.

Birleşmiş Milletler Avrupa Ekonomik Komisyonu (UNECE) bünyesinde yer alan Kamu-Özel Sektör İşbirliği Çalışma Grubu’nun 2022 yılına kadar üyesi olmuştur. Amerikan Türk Cemiyeti’nin (The American Turkish Society) Genç Cemiyet Liderleri arasında yer almaktadır. Yüzde 30 Kulübü Türkiye’nin kurucuları arasındadır ve Yönetim Kurulu Üyesidir. Teknolojide Kadın Derneği’nin (Wtech) Yönetim Kurulu Üyesi olup, TOBB Kadın Girişimciler Kurulu ve küresel ölçekte örgütlenmiş kadın liderlerin oluşturduğu IWF’nin (International Women Forum) Türkiye yapılanması olan IWF Türkiye Üyesidir. Boğaziçi Üniversitesi Vakfı (BÜVAK) Mütevelli Heyeti Üyeliği bulunmaktadır. Vodafone Vakfı Danışma Kurulu ve Darüşşafaka Cemiyeti Yüksek Danışma Kurulu Üyesidir. Dünyanın en büyük kanser araştırma derneği MD Anderson, dünyanın en prestijli düşünce kuruluşlarından Atlantik Konseyi’nin (Atlantic Council) 50 kişilik Uluslararası Danışma Kurulu (International Advisory Board), OSTİM Teknik Üniversitesi Danışma Kurulu, Ankara Bilim Üniversitesi Danışma Kurulu ve İstanbul Uluslararası Özel Sektör ve Kalkınma Merkezi (IICPSD) Danışma Kurulu Üyesidir.

Limak Şirketler Grubu’nun etki yatırımlarının kapsamını genişletmek amacıyla 2016 yılında kurulan Limak Vakfı’nın Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini de sürdürmektedir. Vakfın bünyesinde, Türkiye’nin Mühendis Kızları (TMK), Global Engineer Girls (GEG) ve Limak Filarmoni Orkestrası gibi birçok ulusal ve uluslararası “sosyal yatırım” bulunmaktadır.



“KADIN LİDERLERE, HER ZAMANKİNDEN DAHA FAZLA İHTİYACIMIZ VAR”

- Kurumsal yönetimi, şirketlerde yönetim yapılarının tüm kesimler ile olan ilişkiler ağıнын bütünü olarak tanımlıyorum.
- Kuşaklar boyu yaşayan ve büyüyen aile şirketleri kurabilmenin yolu; şirket, ortaklar ve aile arasında ilişkilerin düzenlendiği, kurumsallaşmış bir aile şirketine dönüşmekten geçiyor.
- Kurumsal yönetimin gereklilikleri ile Z kuşağının iş hayatından beklentilerinin örtüştüğünü görüyorum.
- Değişim için gerekli olan bakış açısı, duyarlılık, iş birliği, yenilikçilik, sosyal sorumluluk bilinci ve duygusal zekâ, kadınlarda çok daha güçlü, çok daha kuvvetli.
- İş yapma kültürü ülkeden ülkeye farklılık gösterse de kurumsal yönetim ilkelerinin birleştirici, ortak bir güç olduğunu düşünüyorum. Bu sayede aynı dili konuşarak, dünyanın her coğrafyasında rahatlıkla iş yapabiliyoruz.

“KURUMSAL YÖNETİM, ŞİRKETLERİN İLİŞKİLER AĞININ BÜTÜNÜ ANLAMINA GELİYOR”

Kurumsal yönetim kavramını nasıl tanımlarsınız? Şirketlerin kurumsal yönetime neden ihtiyacı var?

Kurumsal yönetim genelde yönetim kurulu, yönetim kurulunun oluşumu, yönetim kurulu başkanı, başkan yardımcıları gibi kurumsal yapılar şeklinde algılanıyor. Ancak ben kurumsal yönetimin çok daha geniş bir kavram olduğunu düşünüyorum.

Kurumsal yönetimi; şirketlerde yönetim yapılarının ilişki içinde oldukları tüm kesimler ile olan ilişkileri, ilişkiler ağının bütünü olarak tanımlıyorum. Hiç şüphesiz bu yönetim anlayışının olmazsa olmazları arasında şeffaflık, adillik, sorumluluk ve hesap verebilirlik var. Bunlar da şirketlerimizin devamlılığını sağlamak ve değerlerini artırmak için ihtiyaç duyduğumuz ilkelere.

“KURUMLARINA GÜVEN DUYULAN TOPLUMLAR İLERLEME SAĞLAYABİLİYOR”

Kurumsal yönetimin, yalnızca özel sektördeki değil, her kurum için gerekli olduğu görüşüne katılıyor musunuz?

Kesinlikle düşünüyorum. Örneğin kamu sektörü, kamu yönetiminin etkinliğinin artması ve toplumsal güveni kazanabilmesi için kurumsal yönetim kültürünün benimsenmesinde önemli bir rol oynuyor. Kurumsal yönetim tüm sektörlerde, risklerin erken tespit edilmesi, doğru ve yerinde kararlar alınması, kaynakların en etkin şekilde kullanılması, eşgüdümün oluşturulması ve süreçlerin sağlıklı şekilde izlenerek sürekli geliştirilmesine hizmet ediyor. Bu da güvenin tesis edilmesini sağlıyor. İster özel ister kamu sektörü olsun, kurumlarına güven duyulan toplumlar etkili ve hızlı çözümler üretebiliyor ve ilerleme sağlayabiliyorlar.

“SERBEST PİYASA EKONOMİSİNE GEÇİŞLE, KÜRESEL KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ BENİMSENMEYE BAŞLANDI”

Dünyada ve Türkiye’de kurumsal yönetim konusundaki çalışmaları başlatan nedenler ve hızlandıran gelişmeler nelerdir?

İş dünyası perspektifinden baktığımızda Türkiye, hem bölgesel hem küresel ekonomi sistemine entegre olmuş ve bu sistemin önemli bir parçası. Dolayısıyla Türkiye’nin küresel pazarlarla bütünleşme sürecinin en önemli bileşenlerinden birinin, küresel kurumsal yönetim ilkelerinin iş dünyası temsilcilerimiz tarafından benimsenmesi olduğuna inanıyorum.

Türkiye ekonomisi, 1980 sonrasında serbest piyasa ekonomisine geçişle birlikte, dış ticaret aracılığıyla giderek artan oranda küresel ekonomiyle bütünleşme süreci yaşadı. Bunu düşündüğümüzde, ülkemiz özel sektörünün kurumsal yönetim konusuna artan ilgisini de mantıklı bir çerçeveye yerleştirmiş oluruz.

“AİLE ŞİRKETLERİ KAPSAMINDA ALINMASI GEREKEN ÖNEMLİ BİR MESAFE VAR”

Türkiye’yi dünyadaki diğer ülkelerle kıyasladığınızda, kurumsal yönetim konusunda nasıl bir seviyede olduğumuzu, artılarımız ve eksilerimizin neler olduğunu düşünüyorsunuz?

Öncelikle, kurumsal yönetim konusunda küresel gündemin çok hızlı hareket ettiği tespitini yapmam gerekiyor. Özellikle son yıllarda karşı karşıya kaldığımız, Covid-19 pandemisi, doğal afetler, toplumsal göç hareketleri, bölgesel karışıklıklar, uluslararası finansal krizler gibi büyük toplumsal, siyasi ve ekonomik değişim ve dönüşümlere, küresel özel sektörün kayıtsız kalmadığını hatırlamamız gerekiyor. Bu da elbette kurumsal yönetimde değişiklikleri ve farklı arayışları beraberinde getiriyor. Az önce ifade ettiğim üzere, küresel sistemin entegre bir parçası konumunda olan Türkiye ve Türk özel sektörünün de bu değişim ve dönüşümden etkilenmemesi mümkün değil.

Ülkemizdeki kurumsal yönetime baktığımızda ise, bir yanda yaşanan ciddi bir ilerleme varken, özellikle aile şirketleri kapsamında alınması gereken önemli bir mesafe olduğunu düşünüyorum. Ülkemizde aile şirketlerinin özel sektördeki varlığını düşünecek olursak, “kuşaklar boyu yaşayan ve büyüyen aile şirketleri” kurabilmenin yolu; şirket, ortaklar ve aile arasında ilişkilerin düzenlendiği, kurumsallaşmış bir aile şirketine dönüşmekten geçiyor. Ayrıca Türkiye’de halka açık şirket sayısının düşük olması da kurumsal yönetim anlayışının güçlendirilmesi için üzerinde çalışılması gereken bir konu. Son olarak şirketlerin yürüttükleri sosyal sorumluluk projelerinin kurumsal yönetimin olmazsa olmazlarından “güven unsuru” noktasında çok önemli bir pay sahibi olduğunu düşünüyorum.

Hukuki perspektiften bakarsak; kurumsal yönetim kavramının 2000’li yılların başından bu yana tüm dünya ile birlikte Türkiye’de de gündemde olduğunu görüyoruz. OECD’nin Küresel Kurumsal Yönetim İlkeleri temel alınarak ülkemizde de düzenlemeler yapıldı, ardından OECD’nin revizeleri doğrultusunda gerekli değişiklikler gerçekleştirildi. Özellikle bağımsız denetim konusunda Türkiye’nin cesur bir yaklaşım benimsediğini söyleyebilirim. Ancak küresel örneklerle baktığımız zaman, az önce ifade ettiğim üzere alınacak mesafemiz var. Örneğin, aile şirketleri bağlamında... Japonya’da 100 yılı deviren aile şirketlerinin sayısı on binlerle ifade ediliyor. Türkiye’de ise bu sayı çok düşük. Japon aile şirketleri tutucu gibi görünseler de, kurumsal yönetim sayesinde kendi değerleri ve yeni gelişmeler arasında mükthiş bir denge tutturabiliyor ve şirketlerin nesiller boyunca yaşamasına fırsat tanıyabiliyorlar.

“EKONOMİK BÜYÜMEYİ BELİRLEYEN FAKTÖRLERE GÜÇLÜ BİR ETKİSİ VAR”

Türkiye’nin kamuda ve özel sektörde yaşadığı kurumsal yönetim sorunu ekonomik büyümeyi nasıl etkiliyor?

Ekonomik büyümeyi belirleyen öğelerden bir tanesi hiç şüphesiz sermaye. Bir ülkenin kurumsal yönetim ilkelerini benimsemiş olması da yatırımcılar için en öncelikli kriterlerden, dolayısıyla ekonomik büyümeyi belirleyen

faktörlere doğrudan güçlü bir etki ediyor. Ayrıca kurumsal yönetimin daha güçlü ve uzun ömürlü şirketlerin ortaya çıkmasına vesile olduğunu düşünürsek, bunun istikrar ve sürdürülebilirlik açısından da etki yarattığını söyleyebilirim.

“AFETLERE KARŞI DİRENÇLİ BİR TOPLUM OLMANIN YOLU, KOORDİNASYONDAN GEÇİYOR”

Türkiye’de sıklıkla meydana gelen deprem, sel, orman yangını gibi afetlerin önlenmesi, yönetilmesi, zararın giderilmesi ve yeniden yapılanma aşamalarını kurumsal yönetim bakış açısı ile değerlendirebilir misiniz? Eksiklikler ve yapılması gerekenler nelerdir?

Afetlerin önlenmesi ve zararların azaltılmasında yapılması gereken faaliyetler planlanması, yönlendirilmesi, desteklenmesi, koordine edilmesi ve uygulanması için toplumun tüm kurum ve kuruluşlarının, kaynaklarının ortak amaç doğrultusunda kullanımının ne denli önemli olduğunu Şubat 2023 tarihinde Kahramanmaraş merkezli deprem sonrasında bir kere daha görmüş olduk.

Hiç şüphesiz afet yönetiminin, afetlerin öncesinde ve sonrasında kurumsal yönetim anlayışı haline gelmesi, tüm kurumlarımız ve elbette tüm sektörlerimiz için büyük önem taşıyor. Zira afetlere karşı daha dirençli bir toplum olmanın yolu bu koordinasyondan geçiyor. Burada sadece il, ilçe yönetimlerinin değil, tüm sektörlerin hazırlıklı olması gerekiyor. Az önce ifade ettiğim üzere, son yaşadığımız depremler sonrasında bunu çok yakından gördük. Buradan bazı dersleri çıkarmış olmamız gerekiyor. Fakat önemli olan, bu dersleri önümüzdeki dönemde iş anlayışımıza yansıtabilmekte.

“TÜRKİYE, YÖNETİM KURULUNDA KADIN TEMSİLİNDE KRİTİK EŞİK OLAN YÜZDE 30’U YAKALAMAKTAN UZAK”

Türkiye’de halka açık şirketlerin yönetim kurullarının yapısına baktığınızda olumlu ve geliştirilmesi gereken yönlerin neler olduğunu düşünüyorsunuz?

Kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde, SPK tarafından halka açık şirketlerde yönetim kurulu bünyesinde bağımsız yönetim kurulu üyesi bulundurma zorunluluğu getirilmesi kritik bir adım oldu. Ancak buna karşılık Türkiye’de halka açık şirketlerimizin yüzde 33,3’ünün sadece erkeklerden oluşmuş yönetim kurulları tarafından yönetiliyor olması da muhakkak üzerinde düşünülmesi, adım atılması gereken bir konu.

Bir iş kadını olarak, bu konuyu hem kişisel hem de şirket düzeyinde sahıplenmeye çalışıyorum. Bu alanda Türkiye’de ve küreselde var olan sivil girişimlerin içerisindeyim. Örneğin, Yüzde 30 Kulübü... Bu girişim, yönetim kurulu başkanlarının ve CEO’ların, organizasyonlarının her seviyesinde toplumsal cinsiyet dengesini iyileştirmeyi amaçladıkları küresel bir iş birliği. Bu iş birliğinin arkasında toplumsal cinsiyet dengesinin şirketleri daha başarılı ve yönetim kurullarını daha etkin yapacağına olan inanç yatıyor. Ben de Türkiye’deki Yüzde 30 Kulübü yapılanmasının kurucuları arasında bulunuyorum ve Limak olarak bu girişime etkin destek veriyoruz.

Son rakamlara baktığımızda ise Türkiye olarak kritik eşik olan yüzde 30'u yakalamaktan uzak olduğumuzu görüyorum. Mevcut durum yüzde 17 seviyesinde. Ancak bu sadece Türkiye için geçerli bir durum değil, birçok ülkenin yönetim kurullarındaki kadın oranı yüzde 30 sınırının altında. Yüzde 30 Kulübü gibi, Yönetim Kurulunda Kadın Derneği (YKKD) de yine Limak olarak katkı sağladığımız sivil oluşumlardan bir tanesi. YKKD, yönetim kurullarında kadın temsiliğini artırarak toplumsal kalkınmayı desteklemeyi hedefliyor. Bu konu sadece bizim değil, Türk özel sektörünün üzerinde daha fazla düşünmesi ve somut adım atılması gereken bir konu.

“AİLE ŞİRKETLERİNDE YETKİ VE SORUMLULUKLARIN NET OLARAK TANIMLANMASI GEREKİYOR”

Aile şirketi olmak, bir kurumun kurumsal yönetime geçme sürecini nasıl etkiliyor? Avantajları ve dezavantajları nedir?

Aile şirketlerinin birincil önceliği olan sürdürülebilirliğin, kurumsallaşmanın sağlanması ile mümkün olabileceğine inanandanım. Bir parantez açayım: Limak neredeyse 50 yıllık bir şirket ve benim de dahil olduğum ikinci jenerasyon şu anda yönetimde. Bizler uzun yıllardır 4 farklı konuyu “şirketimizin DNA’sına yerleştirmeyi” misyon edindik. Bunlar dijitalleşme, sosyal etki, sürdürülebilirlik ve elbette kurumsallaşma... Bu nedenle, aile şirketlerinde kurumsallaşmaya çok önem veriyorum. Bu pencereden baktığımızda, küresel kurumsal yönetim ilkeleri olan adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkelerinin benimsendiği bir yönetim mekanizması oluşturmak üzere aile anayasasını gündeme getirmek gerekiyor. Aile şirketlerinde genel olarak hızlı karar alma mekanizmalarının olması bir avantaj, ancak bunun yanında yetki ve sorumlulukların da net olarak tanımlanması, özellikle hızla değişen ve dönüşen küresel iş piyasası için önem taşıyor.

“Z KUŞAĞI İLE NASIL ÇALIŞACAĞIMIZI ÖĞRENMEYE BAŞLADIK”

Z kuşağı olarak adlandırılan yeni neslin hem tüketici olarak hem de iş dünyasındaki ağırlığının artması, kurumsal yönetime olan ihtiyacı artıracak mı? Öte yandan aile şirketlerinde de hissedar olarak Z kuşağından temsilciler yer almaya başladı. Yönetim kurullarında farklı kuşakların aynı potada buluşmasını sağlamak için neler yapılması gerekiyor?

Özellikle pandemi süreci iş yapış şekillerimizi dönüştürürken, pandemi sonrasında çalışan beklentilerinin de farklılaşmaya ve daha yüksek sesle ifade edilmeye başladığını görmeye başladık. Y ve Z kuşaklarının, ama özellikle de Z kuşağının, tabiri caizse “tükendik” dediği bu dönemde, onların iş dünyasından beklentilerini anlamak ve bu doğrultuda aksiyon almak işverenler için hayli kritik öneme sahip bir konu haline geldi.

Bu noktadan bakınca, özellikle Z kuşağının toplumda ve iş dünyasında ağırlığının giderek artmasının, birtakım dinamiklerin şekillenmesinde de belirleyici rol oynayacağını düşünüyorum. Sorgulayıcı bir bakış açısına sahip olmaları, teknolojiyle iç içe olmaları, değişikliğe ayak uydurabilme yeteneklerinin gelişmiş olması, Z kuşağının çağın gerekliliklerini yakalamada avantajlı olduğu alanlar. Ancak bunun yanında özellikle X ve Y kuşaklarının tecrübe ve birikimleri rehberliğinde hareket edilerek, bir yönetim anlayışının belirlenmesi gerekiyor.

Kurumsal yönetimin gereklilikleri ile Z kuşağının iş hayatından beklentilerinin örtüştüğünü görüyorum. Bu yüzden kurumsal yönetim anlayışıyla, yönetsel düzeyde büyük katkılar yapmalarını sağlayabileceğimizi düşünüyorum. Fakat burada hiç şüphesiz rolün büyüğü iş dünyasına düşüyor. Z kuşağı daha iyi bir çalışma deneyimi arayışında. Bizler de sürekli kendimizi geliştirerek hem çalışanlar için daha rahat bir çalışma ortamı, hem de daha verimli bir çalışan profili yaratmaya çalışıyoruz. Bugün geldiğimiz noktada Limak olarak Z kuşağı ile nasıl çalışacağımızı öğrenmeye başladığımızı görüyorum.

“TÜRKİYE’NİN MÜHENDİS KIZLARI PROJEMİZİ ‘AMİRAL GEMİMİZ’ OLARAK GÖRÜYORUM”

Türkiye’de yönetim kurullarında kadın sayısının az olmasını nelere bağlıyorsunuz? Bunu bir sorun olarak görüyor musunuz? Kadın sayısını arttırmak için özel önlemler alınması gerektiğini düşünüyor musunuz?

Küresel ekonomide “Sanayi Devri” hızla geride kalıyor. Bugün Dördüncü Sanayi Devrimi (Industry 4.0) ile “yeni ekonomiyi” tartışıyoruz ve bir değişim geçiriyoruz. Yeni ekonominin olmazsa olmazı “nitelikli insan gücü”. Bu zorunlu değişim, iş dünyasını fırsat eşitliği perspektifinde kurgulanmış, kapsayıcı iş modellerini geliştirmeye ve bunları adapte etmeye itiyor. Değişim için gerekli olan ve sağlanması gereken fırsat eşitliğinde kat edilmesi gereken yolumuz olduğu açık. Küresel rakamlar zaten bunu tüm vuruculuğuyla ortaya koyuyor. Bu nedenle dünyada, tüm sektörlerde ve tüm düzeylerde kadınların iş hayatına katılımlarını sağlamak ve küresel rakamları artırmak temel önceliklerimizden bir tanesi. Bu noktada hem bir mühendis, hem bir yönetici olarak; değişimi gerçekleştirebilecek, imkansızı kararlılıkla zorlayacak ve hedeflerine ulaşan kadınlara, kadın liderlere her zamankinden daha fazla ihtiyacımız olduğuna inanıyorum. Bu açıdan ben, özellikle kamu sektörüyle birlikte özel sektörde atılacak adımların farkındalık yaratmak, örnek ve referans olmak adına çok büyük önem taşıdığına inanıyorum.

Özel önlemlerden bahsettiniz. Örneğin, kota gibi kadınlara yönelik “pozitif ayrımcılığı” destekleyen uygulamaların, doğru düzeyde uygulanırsa önemli olduğunu düşünüyorum. Ancak önemli olan, yaşanan değişimin ve dönüşümün kalıcılık kazanması. Bu nedenle, kotayı sadece bir araç olarak değil, aynı zamanda çalışma ortamlarını kadınların temsiline hazırlamak, kadınları teşvik etmek ve eşitliği felsefe olarak şirket kültürüne yaymakla birlikte çözüme ulaştıracak bir amaç olarak görenlerdenim.

Özel sektör şirketlerinin, kadınların iş hayatındaki etkinliğini artırmak adına yapılan projelerde yer alması, ilgili kurumları desteklemesine önem veriyorum. Limak olarak, fırsat eşitliğine yönelik bakış açısını kurumsal uygulamalara entegre etmek amacıyla birçok projeyi hayata geçirdik ve uygulamaya devam ediyoruz. Bir iş kadını ve kadın mühendis olarak bunu kendi sorumluluğum olarak da görüyorum. Limak Vakfı bünyesinde 2016 yılından bu yana başarıyla uyguladığımız ve benim “amiral gemimiz” olarak adlandırdığım Türkiye’nin Mühendis Kızları (TMK) projesi var. Bu girişim ile amacımız, kadınları mühendisliğe özendirirken, daha fazla kadının profesyonel olarak bu alanda yer almasını sağlamak. Ama bizlerin çabası sadece bununla sınırlı değil. 2019 yılında Toplumsal Cinsiyet Eşitliği

Mührü programına başladık ve geçen sene bu mührü almaya hak kazanan ilk Türk şirketi olduk. Bu program ile şirket içi politika, süreç ve uygulamaların fırsat eşitliğine duyarlılığını, kurumun kendi içerisindeki fırsat-cinsiyet sonuçlarının, cinsiyet eşitlik düzeyinin ve olumlu eylem uygulamalarının ölçme, değerlendirme ve derecelendirmesini yaptık. Bu alanlarda sürekli iyileştirmeye dönük faaliyetlerin planlı şekilde yürütülmesini sağladık. Böylece kadınların karar alma pozisyonlarına erişiminin teşvik edilmesi ve kadınların güçlenmesi ilkelerini somut bir uygulamaya dönüştürmüş olduk. Biz mührü geçen sene yüksek bir puan ile aldık. İlk aşamada bu programı Grubumuz bünyesindeki diğer şirket ve sektörlerde uygulamak istiyoruz. Böylece bu alanda hem sektörümüze, hem de Türk iş dünyasına örnek olmak istiyoruz.

“PANDEMİ SÜRECİNDE, RİSKLERE DAYANIKLI OLMAMIZ GEREKTİĞİNİ ANLADIK VE GÖRDÜK”

Pandemi ile birlikte ülkelerin ve şirketlerin artık daha fazla kriz yaşayacağı bir döneme girildiği saptaması var. Kurumsal yönetimin kriz yönetimindeki etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?

Kriz dönemlerinde sıkça kurumların itibarına yönelik tehditler artıyor ama bu süreç doğru yönetilirse, büyük rekabet avantajı yaratacağı da bir gerçek. Kurumsal yönetimin olmazsa olmaz ilkelerini benimseyerek, paydaşları tarafından güven kazanan bir şirket, sürdürülebilir bir itibar gücüne sahip olma imkanı buluyor. Bu da krizlere karşı dayanıklı ve dirençli olabilmeyi sağlıyor.

Bu noktada dayanıklılık (resilience) önemli bir kavram. Hiç şüphesiz önümüzdeki yılların bir numaralı konusu olacak. Pandemi sürecinde bireyler, şirketler ve toplumlar olarak, risklere dayanıklı olmamız gerektiğini anladık ve gördük. Hiç şüphesiz ki kurumsal yönetim bizlere, şirketlerimize ve toplumlarımıza bu dayanıklılığı sağlamakta büyük katkı sağlıyor.

“TKYD, KURUMSAL YÖNETİM KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASINDA ÖNCÜ BİR ROL OYNUYOR”

TKYD’nin geçtiğimiz 20 yıl içindeki çalışmalarını nasıl değerlendiriyorsunuz? Size göre TKYD’nin en fazla odaklanması gereken alanlar neler olmalı?

Kurulduğu tarihten bu yana gerçekleştirdiği projeler, hazırladığı raporlar, lobi faaliyetleri ile TKYD, Türkiye’de, ülkemiz özel sektöründe kurumsal yönetimin özendirilmesinde ve kurumsal yönetim kültürünün oluşturulmasında öncü bir rol oynuyor. Özellikle kurumsal yönetim kültürü konusunda farkındalık yaratılmasına yönelik çalışmaların bizler ve ülkemiz için çok önemli olduğunu düşünüyorum.

“DEĞİŞİM İÇİN GEREKLİ OLAN ÖZELLİKLER KADINLARDA ÇOK DAHA GÜÇLÜ VE KUVVETLİ”

Kadın hisse sahipleri ve profesyonel yöneticilerin kurumsal yönetim ilkelerine yaklaşım, uygulama gibi konularda erkeklere kıyasla farklı bir tutumları olduğunu düşünüyor musunuz?

Kadınların çok yönlü düşünme ve güçlü iletişim becerisi, detaylara önem vermesi, aynı anda farklı konulara organize olabilme yeteneklerinin iş yaşamında da büyük bir avantaj olduğunu düşünüyorum. Elbette bunu sadece kurumsal yönetim ilkelerinin yaklaşım ve uygulamaları ile sınırlandırmamak lazım. Yeni ekonomi ile birlikte yaşadığımız değişim ve zorunlu dönüşüm sürecinin, iş dünyasını fırsat eşitliği perspektifinde kurgulanmış, kapsayıcı iş modellerini geliştirmeye ve bunları adapte etmeye ittiğini düşünüyorum.

İşte bu değişimi ve dönüşümü gerçekleştirebilecek, imkanları kararlılıkla zorlayacak kadınlara her zamankinden daha fazla ihtiyacımız olduğuna inanıyorum. Çünkü, değişim için gerekli olan bakış açısı, duyarlılık, iş birliği, yenilikçilik, sosyal sorumluluk bilinci ve duygusal zekâ, kadınlarda çok daha güçlü, çok daha kuvvetli. Bu saydığım özelliklerin, iş dünyasına kadınların kattığı ve katacağı en büyük artı; farkı yaratacakları alan olarak görüyorum.

“KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ SAYESİNDE, DÜNYANIN HER COĞRAFYASINDA RAHATLIKLA İŞ YAPABİLİYORUZ”

Yurt dışında hem kamu hem de yabancı paydaşlarla çok sayıda proje geliştirdiniz. Ayrıca yabancı ortaklarınız da var. Bu deneyiminizden yola çıkarak, ülkeler ve bölgeler arasında kurumsal yönetim açısından farklılıklar var mı?

İş yapma kültürü her ne kadar ülkeden ülkeye farklılık gösterse de bu noktada kurumsal yönetim ilkelerinin birleştirici, ortak bir güç olduğunu düşünüyorum. Bu sayede aynı dili konuşarak, dünyanın her coğrafyasında rahatlıkla iş yapabiliyoruz. Bir örnek vermem gerekirse, 1915 Çanakkale Köprüsü ve Otoyolu Projesi’nde, ikisi Türk ve ikisi Güney Koreli, toplam dört şirkettik. Dört ortak, ihale sürecinden başlayarak birlikte çok yoğun vakit geçirdik, fiziksel olarak birlikte çok mesai harcadık. Bu da birbirimizi tanıma sürecini hızlandırdı, birbirimizden öğrenme sürecini artırdı. Dillerimiz ortak olmayabilir, iş yapış tarzımız farklı olabilir ama ortak paydada kurumsal yönetim ilkeleri ile iş yapmak bizlerin projeyi hem erken, hem de başarıyla tamamlamamızı sağladı.

“Kurumsal yönetimin gereklilikleri ile Z kuşağının iş hayatından beklentilerinin örtüştüğünü görüyorum. Bu yüzden kurumsal yönetim anlayışıyla, yönetsel düzeyde büyük katkılar yapmalarını sağlayabileceğimizi düşünüyorum. Fakat burada hiç şüphesiz rolün büyüğü iş dünyasına düşüyor.”

Ebru Özdemir

“Büyüyen ve paydaşlarına refah dağıtan ekonomilerin en önemli lokomotiflerinden birinin hiç kuşkusuz aile şirketleri olduğunu görüyoruz. Kurumsal yönetim anlayışıyla, işleri yetkin profesyonellerle yönetmek ilkesinden sapmadıkları sürece, aile şirketlerinin son derece verimli ve başarılı olduklarına tanıklık ediyoruz.”

Bülent Eczacıbaşı

“Kadın liderler yetkinliklerini çok çeşitli alanlara yansıtabiliyorlar. Çözüm üretmede daha pratik ve yeniliklere daha kolay adapte olduklarını düşünüyorum. Kadın katılımın artması; daha steril, daha iyi yönetilen şirketlerin sayısını artıracak. Bir yandan da kurumsal yönetim ilkelerini kararlılıkla uygulayan kadınlar sayesinde daha fazla şirket sağlıklı bir şekilde gelecek kuşaklara devrolacak.”

Güliden Yılmaz

BÜLENT ECZACIBAŞI

Eczacıbaşı Holding Yönetim Kurulu Başkanı

1949 yılında İstanbul'da doğdu. İstanbul Alman Lisesi'nin ardından Imperial College Londra Kimya Bölümü'nden lisans, Massachusetts Institute of Technology'den Kimya Mühendisliği yüksek lisans derecelerini aldı.

Çalışma yaşamına 1974'te başladı. 1991-1993 yılları arasında Türk Sanayici ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD) Yönetim Kurulu Başkanlığı, 1997-2001 arasında TÜSİAD Yüksek İstişare Konseyi Başkanlığı, 1993-1997 arasında Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı (TESEV) Kurucu Yönetim Kurulu Başkanlığı, 2000-2008 arasında ise İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası (İEİS) Yönetim Kurulu Başkanlığı yaptı. Bülent Eczacıbaşı, Eczacıbaşı Topluluğu kuruluşlarında Yönetim Kurulu Başkanlığı görevlerini yürütmektedir.

Halen TÜSİAD ve İEİS'in Onursal Başkanı, Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK) Onursal Üyesi, Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu (TÜRKONFED) Onur Üyesi, Ege Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (ESİAD) Yüksek İstişare Konseyi Üyesidir. Aynı zamanda, İstanbul Modern Sanat Müzesi'ni bünyesinde bulunduran İstanbul Modern Sanat Vakfı'nın Mütevelli Heyeti Başkanlığı, İstanbul Kültür Sanat Vakfı (İKSV) Yönetim Kurulu Başkanlığı ve TESEV Yüksek Danışma Kurulu Üyeliği görevlerini sürdürmektedir.

Fransız Devlet Nişanı (Chevalier dans l'Ordre National de la Légion d'Honneur) ve İtalya Cumhurbaşkanlığı Dayanışma Nişanı (Commendatore dell'Ordine della Stella d'Italia) sahibidir.

2018'de iş dünyasına yönelik "İşim Gücüm Budur Benim" isimli kitabı yayımlanmış, kitap 2020 yılında "A Rip in the Sea" adıyla İngilizce olarak da basılmıştır. Eczacıbaşı'nın gerçekleştirdiği seyahatlerde, farklı kültürlerden insan hikayelerini paylaştığı "Yoldan" adlı fotoğraf kitabı bulunmaktadır. 2022'de iş yaşamına dair okuma ve düşünme serüveninden saptamaları kaleme aldığı 40 kısa denemeden oluşan "Aklımızda Bulunsun" adlı kitabı yayımlanmıştır. Aynı yıl "İşim Gücüm Budur Benim" adlı kitabının kısaltılmış versiyonunu okuyucuyla buluşturmuştur. 2022'de "Dönüşümden Yansımalar: Yeni İstanbul Modern'e Doğru" başlıklı ilk kişisel sergisini açmış, 2023'te aynı adlı fotoğraf kitabı yayımlanmıştır.



“YENİ KUŞAK, DAHA İLERİ BİR LİDERLİK VE YÖNETİM ANLAYIŞI İLE İŞ BAŞINA GELİYOR”

- Kurumsal yönetim yerküreye, içinde bulunulan topluma ve tüm canlılara, özellikle de geleceğe dair sorumluluklarımızı kapsıyor.
- Şirketlerin finansal performansları, sürdürülebilirliği ve risk yönetimi açısından daha iyi kararlar alınabilmesi için; nitelikli, deneyimli ve bağımsız yönetim kurulu üyelerine ihtiyacı var.
- Aile şirketlerine en büyük zararı, altından kalkamayacakları görevlere getirilen aile üyeleri verir.
- İşe alımda, aday listesinin en az yarısının kadın adaylardan oluşmasını şart koyuyoruz. İş başvurularında özgeçmişleri cinsiyetten arındırarak değerlendirme sürecini yönetiyoruz.
- Kurumsal yönetim anlayışı, sosyal yatırımlarla toplumsal değer üretmek üzere yola çıkmış kuruluşlarımızda da hâkim olmasaydı, ne bu kuruluşlar başarılı olabilirdi ne de varlıklarını bugüne ve geleceğe taşıyabilirdi.

“KURUMSAL YÖNETİM HEM BİR İHTİYAÇTIR HEM DE BİR GEREKLİLİK”

Kurumsal yönetim kavramını nasıl tanımlarsınız? Şirketlerin kurumsal yönetime neden ihtiyacı var?

Kurumsal yönetime dair ortak, genel kabul görmüş bir anlayışa ulaştığımızı düşünüyorum. Bir kuruluşun etkin bir şekilde yönetilmesi için gerekli olan yönetim ilkeleri, uygulamaları ve süreçlerinin tümüne kurumsal yönetim diyoruz. Bu öncelikle, bir şirketin yönetim yapısının, işleyişinin, hesap verebilirliğinin ve şeffaflığının düzenlenmesini kapsıyor. Yani kurumsal yönetim, bir şirketin tüm paydaşlarına karşı sorumluluklarını ve yükümlülüklerini yerine getirme yöntemlerini belirliyor esas olarak. Bu; hissedarlar, çalışanlar ve müşteriler gibi farklı paydaşları kapsıyor ama bunlarla da sınırlı değil. Yerküreye, içinde bulunulan topluma ve tüm canlılara, özellikle de geleceğe dair sorumluluklarımızı da içine alıyor.

Kurumsal yönetim, şirketlerin uzun vadeli sürdürülebilirliklerini ve başarılı bir şekilde faaliyet göstermelerini sağlamak için son derece önemlidir. Ayrıca, etik değerlere bağlı kalmak, yasalara ve düzenlemelere uygun hareket etmek ve işletme risklerini azaltmak için de gereklidir. Kurumsal yönetim, şirketlerin verimli, şeffaf ve hesap verebilir bir şekilde yönetilmesini sağlar ve tüm paydaşların çıkarlarının korunmasına yardımcı olur. Kurumlar için hem bir ihtiyaçtır hem de bir gereklilik.

“KURUMSAL YÖNETİMDEN BAŞKA BİR YOLA NASIL SAHİP OLUNUR BİLEMİYORUM”

Kurumsal yönetimin, yalnızca özel sektördekiiler değil, her kurum için gerekli olduğu görüşüne katılıyor musunuz?

Elbette. Özel sektör, kamu ya da sivil toplum kuruluşları... Kurumsal bir organizasyona sahip her yapı, fonksiyonlarını hakkıyla yerine getirebilmek, büyümek, gelişmek ve varlığını geleceğe taşımak için kurumsal yönetimden başkaca bir yola nasıl sahip olur bilemiyorum.

“AĞIR BÜROKRASİ, KURUMU HANTALLAŞTIRIP DÖNÜŞÜMÜ GÜÇLEŞTİRİYOR”

Dünyada ve Türkiye’de kurumsal yönetim konusundaki çalışmaları başlatan nedenler ve hızlandıran gelişmeler nelerdir?

Kurucu liderlerinin benzersiz öngörülleri ve güçlü kişilikleri sayesinde başarı ile büyüyen kurumlar, zaman içinde oluşan sorunları ya da yeni ihtiyaçları kurumlarının yönetimini geliştirerek çözmeye çalışmazlarsa, bir süre sonra bir çıkmaza giriyorlar. Zira bir kişinin her sorunun üstesinden gelmesi mümkün olamıyor. Dahası, bu yaklaşım sürdürülebilir de değil.

Buna karşılık, ağır bürokratik yapılara dönüşen yönetim anlayışı da kurumlar için aynı derecede kritik olabiliyor. Ağır bürokrasi, yaratıcılığı yok edebiliyor, kurumu hantallaştırıp dönüşümü güçleştiriyor. Liderlik ve yönetim arasında bir denge kurabilen yapıların dün olduğu gibi, bugün de başarıyla kulvarlarında ilerleyebildiklerini görüyoruz.

“DİNAMİZM, RİSK İŞTAHI VE YARATICILIĞIN YENİ KUŞAKLARA GEÇMESİ BÜYÜK ÖNEM TAŞIYOR”

Türkiye’yi dünyadaki diğer ülkelerle kıyasladığınızda, kurumsal yönetim konusunda nasıl bir seviyede olduğumuzu, artılarımız ve eksilerimizin neler olduğunu düşünüyorsunuz? Türkiye’de halka açık şirketlerin yönetim kurullarının yapısına baktığınızda olumlu ve geliştirilmesi gereken yönlerin neler olduğunu düşünüyorsunuz?

Ülkemizde kurumsallaşma yolunda önemli bir mesafe kat ettik. Yeterli midir? Ben önümüzde gidilecek önemli bir mesafe bulunduğunu düşünüyorum. Dahası, kurumsallığı sağlayan dinamikleri düşününce, bu dinamiklerin zaman içinde sürekli yenilenmeleri, bu yolculuğu yaşam boyu bir deneyime de dönüştürüyor.

İş insanlarının yönettikleri şirketlerin büyük bir çoğunluğunu tüm dünyada aile şirketleri oluşturuyor. Aile şirketlerinde kurumsallaşmanın, kurumun değer yaratmaya gelecekte de devam etmesinin en önemli koşulu olduğuna inanıyorum. Bu noktada aşama kaydetmiş aile şirketlerinde kuşaklar arası geçişin de başarıyla yönetilebildiğini görüyoruz. Tabii bunlar gerekli koşullar, ancak sürdürülebilir başarı için yeterli değil... Dinamizmin, hesaplanmış risk iştahının ve yaratıcılığın da yeni kuşaklara geçmesi aynı şekilde büyük önem taşıyor.

Türkiye’deki halka açık şirketlerin yönetim kurullarında kadın temsiliyetinde son yıllarda artış görüyoruz. Ayrıca, bazı şirketlerde bağımsız yönetim kurulu üyelerinin sayısı da artmış ve işleyişleri daha şeffaf hale gelmiş durumda... Bu gelişmeleri, kurumsal yönetim ilkelerine uygun hareket etmenin bir işareti olarak değerlendirebiliriz. Mesafe almamız gereken noktaların da bulunduğunu kabul etmemiz gerekiyor. Örneğin, yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğunun aynı aileden veya şirket sahibi tarafından atanmaması, kurumsal yönetimi güçlendiren bir yapıyı mümkün kılıyor. Aksi halde, şirketlerin yönetiminde çıkar çatışması oluşabilir ve bağımsız karar alma süreci zayıflayabilir. Yönetim kurulu üyelerinin nitelikleri de ayrı bir gelişim alanımızdır. Üyelerin deneyimi, uzmanlık alanları ve bağımsızlığı konusunda daha da fazla özenli olmamız gerektiğine inanıyorum. Şirketlerin finansal performansları, sürdürülebilirliği ve risk yönetimi açısından daha iyi kararlar alınabilmesi için; nitelikli, deneyimli ve bağımsız yönetim kurulu üyelerine ihtiyacı da ayrıca vurgulamak isterim.

“KURUMSAL YÖNETİMİ HAKKIYLA UYGULAYAN ŞİRKETLER, KENDİLERİNİN VE EKONOMİNİN BÜYÜMESİNİ ETKİLİYOR”

Türkiye’nin kamuda ve özel sektörde yaşadığı kurumsal yönetim sorunu ekonomik büyümeyi nasıl etkiliyor?

Somut örnekler üzerinden bu soruyu yanıtlamak daha doğru olur. Kurumsal yönetimi hakkıyla uygulayanların, şeffaflık ve hesap verebilirlik ekseninde faaliyetlerini kurgulayanların her dönemde, krizlerde ya da ekonomik gelişme dönemlerinde olumlu performanslarıyla kendilerini gösterdiklerine, rakiplerinden ayrıştıklarına tanıklık ediyoruz. Bu kuruluşların sayısı ve başarılarının büyüklüğü hem kendilerinin hem de ekonominin büyümesini, gelişmesini etkiliyor.

“YAŞADIĞIMIZ AFETLER, İŞ BİRLİĞİ VE ORTAK ÇABANIN ÖNEMİNİ BİR KEZ DAHA GÖSTERDİ”

Türkiye’de sıklıkla meydana gelen deprem, sel, orman yangını gibi afetlerin önlenmesi, yönetilmesi ve zararın giderilmesi ile yeniden yapılanma aşamalarını kurumsal yönetim bakış açısı ile değerlendirebilir misiniz?

Özellikle son dönemde yaşadığımız afetlere dair deneyimlerimiz ışığında sorunuza yanıtlarsam, iş birliği ve ortak çabanın önemini bir kez daha gördüğümüzü söyleyebilirim. Devlet, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları iş birliği içinde hareket ederek, afetlerin etkilerini en aza indirmek için çaba gösterirse, alacağımız sonuçlar da o derece etkili olabilir. Diğer taraftan, afet risklerinin tespit edilmesi ve bu risklerin azaltılması için gerekli önlemlerin zamanlıca alınması gerekiyor. Bu; afetlere hazırlık planları oluşturmak, acil durum ekipmanlarına yatırım yapmak, sık sık tatbikatlar yapmak ve halkı afetlere karşı bilinçlendirmek gibi tedbirlerin alınması anlamına geliyor. Afet yönetimi aşamasında, kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde, etkilenenlerin ihtiyaçlarına uygun ve şeffaf bir yönetim anlayışı ile bu faaliyetin gerçekleştirilmesi, ortak çabaların sürekliliği ve etkinliği açısından da büyük değer taşıyor.

Zararın giderilmesi ve yeniden yapılanma aşamasında ise şirketler ve sivil toplum kuruluşları da afet sonrası sürece katılacaktır. Akla ilk gelenler, zarar gören bölgelerde yeniden yapılanma projeleri üretmek, işletmelerin faaliyetlerini yeniden başlatmalarına yardımcı olmak ve yerel halkın ekonomik olarak güçlenmesini sağlamak...

Afetlerin önlenmesi ve hazırlık çalışmaları konusunda yeterli yatırım yapıyor muyuz? Bu soruya olumlu ve tatminkâr bir yanıt vermek güçtür. Özellikle devasa felaketler sonrası ortaya çıkan güç tablo, bir gelişme alanımız olduğunu gösteriyor. Ayrıca, afet yönetimi sürecinde bazı bölgelerde koordinasyon eksikliği yaşanabilmekte ve etkilenenlerin ihtiyaçlarına yeterince ve zamanında yanıt verilemediğine işaret eden örnekler bulunmaktadır... Önyargılarımızı bir kenara bırakarak, yaşadığımız deneyimlerden ders alarak, gelecekte oluşabilecek afetlere daha etkin hazırlanabileceğimize içtenlikle inanıyorum.

“AİLE İÇİ KAVGALAR, AİLE ŞİRKETLERİNİN SONA ERME NEDENLERİ ARASINDA İLK SIRADA YER ALIYOR”

Aile şirketi olmak, bir kurumun kurumsal yönetime geçme sürecini nasıl etkiliyor? Avantajları ve dezavantajları nedir? Eczacıbaşı Holding’te kurumsal yönetimin uygulanması ve gelişimi açısından neler yaptınız?

Büyüyen ve paydaşlarına refah dağıtan ekonomilerin en önemli lokomotiflerinden birinin hiç kuşkusuz aile şirketleri olduğunu görüyoruz. Kurumsal yönetim anlayışıyla, işleri yetkin profesyonellerle yönetmek ilkesinden sapmadıkları sürece, aile şirketlerinin son derece verimli ve başarılı olduklarına tanıklık ediyoruz. Bu başarının sürdürülebilirliği için uzun vadeli bakış açısına sahip olmak ve gerekli adımları zamanlıca atmak önem taşıyor.

Aile şirketlerinin uzun ömürlü olması bakımından büyük önem taşıyan iki önlem üzerinde özellikle durmakta yarar var. Aile üyelerinin görev tanım-

larını pay sahipliğinden bağımsız ve net bir hale getirmek, bu önlemlerden birincisidir. Kurucunun ölümü ya da emekliye ayrılmasından sonra hangi görevleri kimlerin üstleneceğinin, ilgililerin kabulüne dayalı bir sözleşmeyle belirlenmesi de aile şirketlerinin uzun ömürlü olmaları bakımından önemli bir koşuldur. Eğer bunun nasıl gerçekleştirileceği konusunda net bir yaklaşıma sahip değillerse, ailelerde iç kavgalar kaçınılmaz oluyor. Aile içi kavgalar, aile şirketlerinin sona erme nedenleri arasında ilk sırada yer alıyor. Hangi aile üyesinin yönetim yetkisini alacağının objektif koşullara göre belirlenmesi gerekiyor. Eğer aile içinde yönetimde sorumluluk üstlenebilecek nitelikleri taşıyan bireyler bulunmuyorsa, aile dışından yöneticilerin görevlendirilmesi çoğu zaman şirketi yok olmaktan kurtarabiliyor.

İkinci önemli kural ise aile üyelerinin şirkette görev almalarında sadece profesyonel liyakat ölçülerinin gözetilmesidir. Şirketlerde eğitim, yetenek ve deneyim bakımından kendilerini kanıtlayan aile üyeleri çalışmalı ve bunların performanslarının değerlendirilmesinde ve terfilerinde diğer profesyoneller için belirlenen ölçüler uygulanmalıdır. Aile şirketlerine en büyük zararı, altından kalkamayacakları görevlere getirilen aile üyeleri verir. Halka açık şirketlerin ve aile şirketlerinin güçlü yanlarını kolayca bir araya getirmek mümkün olsaydı, uzun dönemli bir bakış açısıyla yönetilen, aynı zamanda yatırımcıların kısa dönemli beklentilerine cevap verebilen, kurumsal yönetim ilkelerine göre yönetilen, aynı zamanda aile üyelerinin beklentilerini karşılayabilen ve aile içi anlaşmazlıkların kuruluşu zarar vermesini önleyebilen ideal kuruluşlar yaratırdık. Bunu başarmak zor olsa bile yılmadan denemeye devam etmemiz gerekiyor.

Kendi deneyimimiz üzerinden örnekleyebilirim. Aile ilişkilerine çok büyük önem veren Nejat Eczacıbaşı, kurucusu olduğu şirketler topluluğunun yönetiminde iş yaşamı boyunca kardeşleriyle birlikte çalıştı. Genç yaşta yaşamını kaybeden Vedat Eczacıbaşı da dahil olmak üzere, amcalarımız Kemal, Haluk, Melih ve Şakir Eczacıbaşı, toplulukta üst düzey yönetim sorumlulukları üstlendiler. Tüm kardeşlerinin kuruluşta görev alması Nejat Bey için bir mutluluk kaynağı olduysa da, zaman zaman kaçınılmaz olarak ortaya çıkan aile içi gerginliklerin kuruluşu yansıması, aile üyelerinin yönetimde taşıdıkları ağırlığın genç yöneticiler üzerindeki caydırıcı etkisi gibi sakıncaları da beraberinde getirmişti.

Bununla birlikte Eczacıbaşı, topluluğun kurucusu henüz hayattayken, profesyonel yöneticilere ciddi anlamda yetki devrinin gerçekleştirildiği, kurumsallaşmaya yönelen ilk aile şirketlerinden biri olmuştu. Nejat Eczacıbaşı'nın; örgütlenme, disiplin, profesyonellik ve uzmanlaşmaya dayalı inanç ve tercihleri, kuruluşun da yönünü daha en erken dönemlerde belirlemişti. Yönetim süreçleri tanımlanmış, yetki ve sorumluluklar belirlenmiş, her alanda yönetmelikler hazırlanmış, yazılı hale getirilen politika ve kurallara, kurucunun kararlı tutumu sayesinde, titizlikle uyumu özendiren bir kurum kültürü gelişmişti. Nejat Bey, kendi kuruluşlarının yanı sıra, genel olarak iş dünyamızda da profesyonel yönetim anlayışının gelişmesi amacıyla çabalara girişmişti. Koç Grubu'nun kurucusu merhum Vehbi Koç ile Türk Eğitim Vakfı'nın kuruluşunu gerçekleştirmişlerdi. Aynı şekilde, daha 1960'larda, Türk Sevk ve İdare Derneği'nin kurucuları arasında yer almış ve İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü'nün kuruluşunda görev üstlenmişti.

O yıllarda özel kesimde profesyonel yönetim anlayışının ne derecede benimsenmiş olduğunu, Nejat Eczacıbaşı'nın Kuşaktan Kuşağa kitabındaki satırlar çok güzel özetliyor: "Özel kuruluşlardan işletme enstitüsünün çalışmalarına katkıda bulunacak maddi olanağı sağlamak kolay olmadı. Yardım toplamak için ziyaret ettiğimiz iş sahiplerince bazen acayip biçimde karşılanıyorduk. Enstitünün ne görev yapacağını soran iş sahibine, 'Sizin işinizi daha iyi yönetecek eleman yetiştirmek istiyoruz' deyince, adamın bir ölçüde tepesi atıyor, bir iş kurmakla her sorunun çözüldüğünü sanan ve kendisinden başka kimsenin kurduğu işi daha iyi yönetebileceğini düşünemeyen kurucu, bize adeta kızıyordu."

Doğal olarak, o sırada böyle düşünen girişimcilerden birçoğu, zaman içinde kuruluşlarının yönetiminde profesyonelleşmeye yöneldiler. Ancak Eczacıbaşı için farklı olan, kurucunun, daha işini yeni kurduğu dönemde kurumsallaşmaya içten inanıyor olması ve bunu kendi kuruluşlarının kültürüne yerleştirmeye çalışmasıydı. 80'li yıllarda uluslararası kuruluşlarla girilen ortaklıklar ve topluluk kuruluşlarının bazılarının halka açılmaları da, kurumsallaşma sürecine katkıda bulunmuştu. Bütün bunlara rağmen aile üyelerinin, topluluğun tepe yönetiminde icra görevlerindeki ağırlığı devam ediyordu.

"YENİ PARADİGMAYA GEÇİŞ DÖNEMİ, BİZİM NÖBETİMİZLE BİRLİKTE SONA ERİYOR"

Z kuşağı olarak adlandırılan yeni neslin hem tüketici olarak hem de iş dünyasındaki ağırlığının artması, kurumsal yönetime olan ihtiyacı artıracak mı? Öte yandan aile şirketlerinde de hissedar olarak Z kuşağından temsilciler yer almaya başladı. Yönetim kurullarında farklı kuşakların aynı potada buluşmasını sağlamak için neler yapılmalı?

İzninizle belirli bir sınıflama yapmadan, kuşaklar arası bir nöbet değişimi çerçevesinde sorunuza yanıtlamak isterim. Yeni paradigmaya geçiş dönemi bizim nöbetimizle birlikte sona eriyor. Yeni kuşağın liderleri zaten farklı bir ortamda yetiştiklerinden, bizim alışmaya çalıştığımız dünyada hiç yabancılık çekmiyorlar. Bizlere göre daha donanımlı olarak, daha üstün yetkinliklerle, daha ileri bir liderlik ve yönetim anlayışıyla iş başına geliyorlar. Türkiye'nin köklü kuruluşlarında yönetimi devralacak liderler, çağa ayak uydurmak için, kendilerini ve kurumlarını sürekli yenilemek zorunda olacaklar. Ama bunu yaparken kurumların korunması gereken değerlerine sahip çıkmanın da yollarını arayacaklar. Risk almaktan korkmadan yenilenmekle, geçmişe saplanıp kalmadan değerlerini korumak arasındaki dengeyi bulabildikleri sürece hem başarıyı yakalayacaklar hem de yönettikleri kuruluşları Türkiye'nin övünç duyduğu kurumlar olarak geleceğe taşıyacaklar.

Türkiye'nin parlak geleceğine inanan, yurtsever, girişimci ve vizyoner kurucular kuşağının bizlere teslim ettiği emanetleri, bizim kuşağımızın iş insanları büyük bir değişim sürecinin sorunlarıyla boğuşarak az veya çok başarılı sonuçlarla bugünlere getirdi. Bu kurumlar artık geleceğin liderlerini bekliyor. Üzerimize düşen görev deneyimlerimizi hakkıyla aktarmak, geçiş sürecinin sarsıntılarını azaltmak ve tüm paydaşlar için değer üretmeye devam ettiğimizden emin olmak! Kurumsal yönetimin gerekliliklerini yerine getirerek... Kurumsal yönetimin rehberliğinde...

TKYD’NİN ODAKLANMASI GEREKEN ÜÇ ALAN

TKYD’nin geçtiğimiz 20 yıl içindeki çalışmalarını nasıl değerlendiriyorsunuz? Size göre TKYD’nin en fazla odaklanması gereken alanlar neler olmalı?

TKYD, kurumsal yönetim alanında Türkiye’de önemli bir rol üstlendi, önemli bir boşluğu doldurdu ve son 20 yılda birçok çalışma gerçekleştirdi. Kurumsal yönetim ilkelerinin yaygınlaştırılması, uygulanması ve geliştirilmesine yönelik çalıştığı gibi, kurumsal yönetim konusunda farkındalık da oluşturdu. Bu çerçevede, TKYD’nin son 20 yılda gerçekleştirdiği çalışmaları son derece yerinde ve faydalı buluyorum. Ancak, Türkiye’deki kurumsal yönetim uygulamalarının daha da geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması için Derneğin daha fazla odaklanmasında yarar gördüğüm alanlar da var.

Bunlardan ilki, küçük ve orta ölçekli işletmelerin kurumsal yönetim ilkelerine uyum sağlamalarını desteklemeye, mümkünse daha geniş bir çerçevede devam etmektir. Türkiye’de, özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerin bir bölümünde, kurumsal yönetim konusunda bilgi ve farkındalık düzeyleri umduğumuz seviyede değildir. Bu nedenle, Derneğin bu işletmelere yönelik daha da fazla eğitim ve danışmanlık hizmetleri sunarak, kurumsal yönetim ilkelerine uyum sağlama sürecine destek olması büyük fayda sağlayacaktır.

İkinci olarak, Derneğin, kamunun kurumsal yönetim konusundaki bilgi ve farkındalık düzeyini artırmaya yönelik çalışmalar yapmaya devam etmesi de önemlidir. Kamu kurumları ve kamu şirketleri de kurumsal yönetim ilkelerine tam ve eksiksiz uyum sağlamalıdır. Bu nedenle, Derneğe önemli bir görev düşmektedir.

Son olarak, Derneğin, kurumsal yönetim konusunda daha fazla araştırma yapması ve kurumsal yönetim uygulamalarının zamanın ruhuna uygun şekilde geliştirilmesi için öneriler sunması da değerlidir. Bu şekilde, Türkiye’deki kurumsal yönetim uygulamalarının daha da geliştirilmesine ve iyileştirilmesine katkı sağlanabilir.

“İŞE ALIMDA, ADAY LİSTESİNİN EN AZ YARISININ KADIN OLMASINI ŞART KOŞUYORUZ”

Türkiye’de yönetim kurullarında kadın sayısının az olmasını nelere bağlıyorsunuz? Bunu bir sorun olarak görüyor musunuz? Kadın sayısını artırmak için özel önlemler alınması gerektiğini düşünüyor musunuz?

İş dünyasında kadınların yeri ve ağırlığı konusu, sadece yönetim kurulunda kadınların temsili ile sınırlı olmasa gerek. Cinsiyet eşitsizliğini gerçekten, samimi olarak büyük bir sorun olarak görüyor muyuz? Dünyada, ülkemizde, işletmelerimizde, ailelerimizde, kendi kendimize bir başımıza düşünüirken zihnimizin içinde, kadın ve erkeğin eşit olduğuna inanıyor muyuz? Eşit fırsat sunmaya hazır ve istekli miyiz? Yönetim kurullarımızda kadın sayısının az olmasının, henüz bu soruları hakkıyla yanıtlayamamış olmamızdan kaynaklandığını düşünüyorum.

Cinsiyet ve fırsat eşitliği konusunda dünyanın ve ülkemizin durumunu izlerken, Topluluk olarak kendimize de eleştirel bir gözle bakıyoruz. Uzun yıllardır içtenlikle sürdürdüğümüz bütün çabamıza rağmen, ne yazık ki henüz istediğimiz noktada değiliz. Elbette bu durumu kabul etmemiz mümkün değil. 2016 yılında, McKinsey Danışmanlık ile gerçekleştirdiğimiz kapsamlı analizde durumumuz aslında “İyi” olarak değerlendirilmiş olsa da, bunu yeterli görmedik. “İyiden En İyie” hedefiyle bir eylem planı oluşturduk, süreçlerimizi daha da iyileştirdik. Bugün, insan kaynakları danışmanlık şirketinden bize iletilen aday listesinin en az yarısının kadın adaylardan oluşmasını şart koşuyoruz. İş başvurularında özgeçmişleri cinsiyetten arınarak değerlendirme sürecini yönetiyoruz. Kurum dışı iyi uygulamaları yakından takip edip süreçlerimizi geliştirmeye gayret ediyoruz. Attığımız adımların diğer kurumlara da ilham vermesini umuyoruz.

“KURUMSAL YÖNETİMİ DAHA DA GELİŞTİRMEK, SÜREKLİ GÜNCELLEMEK ÖNCELİĞİMİZ”

Kurumsal yönetimin Eczacıbaşı Holding ve iştiraklerine sağladığı katkıları anlatır mısınız?

Eczacıbaşı’nda yönetimin birinci kuşaktan ikinci kuşağa geçişi tam anlamıyla bir başarı öyküsüdür. Bu başarının dayandığı nedenlerden biri, kurucunun kendisinden sonra yürürlüğe girecek düzen konusunda düşünmesi ve iki oğlu arasında görüş birliği sağlaması olmuştur. Ama daha önemli bir neden, kuşkusuz yönetimi devralan kardeşlerin aynı değerleri benimsemiş olmalarıydı. Aynı aile tarafından yetiştirilmiş; aynı baba ile çalışarak şirkette deneyim kazanmış; yatırım, büyüme, sosyal sorumluluk, kurumların devamlılığı, profesyonel yönetimin önemi gibi kritik konularda tıpatıp aynı düşünceleri paylaşan iki kardeşin tam bir fikir birliği içinde topluluğu yönetmelerinde hiçbir sorunla karşılaşmadı.

75 yıllık tarihi boyunca, sermaye yapısındaki ağırlık bakımından aile şirketi niteliğini koruyan Eczacıbaşı Topluluğu, kurumsallaşma hedefine doğru istikrarlı biçimde yol aldı. Geleceğe bakarken, aile şirketi olmanın kurumlara güç katan yönlerini de düşünerek, kurumsal yönetimi daha da geliştirmenin, sürekli güncellenmenin, ailenin ve üst yönetimin en önemli öncelikleri arasında bulunduğunu söyleyebilirim.

“KURUMSAL YÖNETİM ANLAYIŞI, SOSYAL YATIRIMLARIMIZI DA GELECEĞE TAŞIDI”

İş hayatınızın yanı sıra çok sayıda STK’da ve İstanbul Kültür Sanat Vakfı’nda (İKSV) da yöneticilik yaptınız, yapmaya devam ediyorsunuz. Bu çerçevede; kurumsal yönetim anlayışının STK’lardaki uygulamalarını ve katkılarını değerlendirir misiniz? Yöneticilik yaptığınız kurumlarda hangi uygulamaları hayata geçirmeye özen gösterdiniz ve bu kurumlara ne gibi faydalar sağladı?

Eczacıbaşı’nın kuruluşundan bugüne kadar geçen süre içinde, ülkemizde her alanda çok büyük değişimler gerçekleşti. Hükümetler değişti, toplumun temeli kabul edilen kurumlar ortadan kalkarken, siyasi partiler kapandı, yerlerine yenileri kuruldu. Tüm bu gelişmeler süresince Eczacıbaşı bir yandan işlerini geliştirdi, bir yandan da toplumsal hizmetlerini sürdürdü. Eczacıbaşı Tıp Ödülleri ile bugün de devam eden bilimsel araştırmaları

destekleme geleneği, 1959 yılında başlatılmıştı. Nejat Eczacıbaşı'nın öncülüğünde Ekonomik ve Sosyal Etüdler Konferans Heyeti adıyla kurulan, daha sonra TESEV'e dönüşen kurum, 1961'den bu yana toplumsal ve ekonomik sorunlara yönelik çözüm arayışlarına katkıda bulunuyor.

Basketbol, voleybol gibi amatör sporların ülkemizde dünya standartlarına yükselmesinde büyük katkıları olan Eczacıbaşı Spor Kulübü, 1966'dan bu yana ülkemizde spora hizmet ediyor. Türkiye'ye ilk defa Avrupa Şampiyonluğu Kupası'nı getiren, üç Avrupa kupası kazanan, iki defa da dünya şampiyonu olan Eczacıbaşı Vitra Kadın Voleybol Takımı, 17 yıl arka arkaya Türkiye şampiyonu olarak Guinness Rekorlar Kitabı'nda yer aldı. Nejat Eczacıbaşı'nın öncülüğünde kurulan İKSV'nin düzenlediği uluslararası festivaller, Eczacıbaşı tarafından 1973'ten bu yana destekleniyor. Türk resim sanatının seçilmiş örneklerinden oluşan Eczacıbaşı Sanat Koleksiyonu 1950'li yıllarda başlatıldı, her yıl aralıksız yapılan yatırımlarla genişletildi ve bugün 19. kuruluş yıldönümünü yeni binasında kutlayan İstanbul Modern Sanat Müzesi'nin temelini meydana getirdi. Kurumsal yönetim anlayışı, şirketlerimizde olduğu gibi, sosyal yatırımlarla toplumsal değer üretmek üzere yola çıkmış bu kuruluşlarda da hâkim olmasaydı ne bu kuruluşlar başarılı olabilirdi, ne de varlıklarını bugüne ve geleceğe taşıyabilirdi.

Kurucumuz Nejat Bey'in bu konuya bakışı en başından çok netti. Binalar yaptırıp içini donatarak Milli eğitim Bakanlığı'na, Sağlık Bakanlığı'na veya başka kamu kuruluşlarına armağan etmeyi, topluma hizmet etmenin çok etkin ve kalıcı bir yolu olarak görmüyordu. Onun sosyal amaçlı girişimlerinde iki özellik ön plana çıkıyordu: Belirli bir amaca yönelik çalışan, sağlam, geleceği güvenceye alınmış kurumlar oluşturmak ve bu kurumlar aracılığıyla ülkeye yeni ufuklar açmak; yeni uygulamalar, yeni yaklaşımlar getirmek... Bu tür kurumları hayata geçirmek için para harcamak yeterli değildi. Ülkeye gerçek anlamda yenilikler getirebilmek için uzun incelemeler yapmak, kurumsal yönetimi esas alan organizasyon ve finansman modelleri üzerinde çalışmak, kurumların toplumca benimsenmesi ve bir iş insanının özel girişimleri olarak kalmaması için yollar araştırmak, aynı amaçları benimseyen başka katılımcılarla iş birlikleri geliştirebilmek gerekiyordu.

Nejat Eczacıbaşı'nın kardeşi Şakir Eczacıbaşı ile kurdukları Eczacıbaşı Spor Kulübü, kendi alanında tam anlamıyla öncü bir kuruluştur. Başlangıçta kadın ve erkek voleybolu, basketbol ve masa tenisi alanında faaliyete geçen kulüp, bir özel sektör kuruluşunun organizasyon ve yönetim becerilerini amatör sporlara taşımayı amaçlıyordu. Gerçekten böyle bir yaklaşım ülkemizin spor kulüplerinde o zamana kadar görülmemişti ve büyük başarıların yolunu açtı. Eczacıbaşı Spor Kulübü'nün çalışma yöntemlerini merak edip kulübün yönetim toplantısına katılan bir basın mensubunun, bir planlama uzmanının toplantıda bulunmasını nasıl hayretle anlattığını hatırlarım.

GÜLDEN YILMAZ

Koton Yönetim Kurulu Üyesi

1966 yılında Adapazarı'nda doğdu. İlk, orta ve lise eğitimini Adapazarı'nda tamamladı. Marmara Üniversitesi Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Bölümü'nden mezun oldu. İstanbul'da Özel Dost Lisesi'nde Eğitim Uzmanı olarak görev yaptı.

1988'de, eşi Yılmaz Yılmaz ile Kuzguncuk'ta açtıkları ilk Koton mağazası ile hazır giyim sektörüne adım attı. Koton mağaza konsepti tasarımının yanı sıra markanın müşteri hizmet ilkelerinin ve modern mağazacılık anlayışının geliştirilmesine liderlik etti. Koton Yönetim Kurulu Üyesi olarak, koleksiyonların koordinasyonu ve pazarlama faaliyetlerinde şirket yönetimine aktif destek vermeye devam ediyor.

2008 yılında Ekonomist Dergisi tarafından "Yılın Kadın Girişimcisi" seçildi. Dünyanın en önemli perakende platformlarından biri olan ve perakende Oscar'ı olarak adlandırılan MAPIC 2008'de "Perakende Başarı Öyküsü" kategorisinde büyük ödülün sahibi oldu. 2009'de, Ernst&Young'ın her yıl düzenlediği "Yılın Girişimcisi" yarışmasında eşi Yılmaz Yılmaz ile "Yılın Girişimcisi" seçildi. .

2009'dan bu yana TOBB Genç Girişimciler Kurulu Başkan Yardımcısı olarak görev yapıyor. 2011–2018 yılları arasında G3 Forum Platform Başkanlığı'nı da yürüttü. Türkiye İş Kadınları Derneği (TİKAD) Kurucu Üyesidir. 2009-2015 arasında Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği (TGSD) Yönetim Kurulu Üyeliğini yaptı. Koton'un GAP İdaresi Başkanlığı ve UNDP iş birliğiyle hayata geçirdiği El Emeği Projesi, TSKB ve AFD iş birliğiyle yürüttüğü Eşitiz Projesi gibi toplumsal cinsiyet eşitliği alanında ilklere imza atmış projelerin de lideri konumundadır.



“KURUMSAL YÖNETİMİN, TÜM İŞLEYİŞİ HIZLANDIRAN ETKİSİNİ YAŞIYORUZ”

- Kurumsal yönetim; var olmaya devam etmek, gelişerek büyümek, riskleri minimize etmek isteyen her şirketin sahiplenmesi, içselleştirmesi ve sözcüsü olması gereken bir kavram.
- Yapılan sayısız araştırma, yönetim kurullarında kadın oranı arttıkça, şirket performansının yükseldiğini ortaya koyuyor. Bu şirketlere yatırımcıların güveni de daha yüksek.
- Kurumsal yönetim, kurucuların veya aile üyelerinin tüm yönetimi profesyonellere bırakması anlamına gelmiyor. Ailenin girişimci heyecanı ve riski yönetme becerisi, şirketler için son derece değerli.
- Markamızın geleceğine dair büyük hayallerimiz ve gerçekçi yatırım planlarımız var.
- Ülkemiz adına çok umut veren, çok potansiyel taşıyan bir sektördeyiz. Belki de bu nedenle, kurumsal yönetim anlayışının en hızlı, en seri şekilde yerleşmesi gereken sektörler moda ve hazır giyim.

“KURUMSAL YÖNETİM ŞİRKETLER İÇİN YAŞAMSAL BİR İHTİYAÇ”

Kurumsal yönetim kavramını nasıl tanımlarsınız? Şirketlerin kurumsal yönetime neden ihtiyacı var?

Kurumsal yönetimin sözlükteki karşılığını hemen hepimiz biliyoruz. Daha şeffaf, adil, sorumlu ve hesap verebilir kurumlar için kurallar ve yaklaşımlar bütününü ifade eden bir kavram. Kurumsal yönetimin iş yapma felsefesinin olmazsa olmazı olan şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik ve sorumluluk kavramlarının, temelde iş dünyasındaki tüm paydaşların “iyi olma halini” artıran değerler olduğunu söyleyebiliriz. Kurumsal yönetim; bir yanda şirket, şirket çalışanları, müşteriler, iş ortakları, hissedar ve yatırımcılar için; diğer yanda daha geniş bir bakış açısıyla, ülke ekonomileri, toplumların gelişimi ve içinde bulunduğumuz gezegen için güvene dayalı ilişkilerin var olduğu, daha iyi bir dünya hayalini destekleyen bir yaklaşım.

Şirketlerin kurumsal yönetime olan ihtiyaçları ise yaşamsal bir ihtiyaç. Var olmaya devam etmek, gelişerek büyümek, her türlü riski minimize etmek ve bulunduğu ekosistemde etkili ve faydalı bir oyuncu olmak isteyen her şirketin muhakkak sahiplenmesi, içselleştirmesi ve hatta sözcüsü olması gereken bir kavram. Bugünün dünyasında sınırları aşarak iş yapabilen, markasını sürekli büyütebilen, finansman bulmakta zorlanmayan, kârlılıkla büyümeye devam eden ve tüm bu kazanımların yanında iyi bir itibar inşa edebilen şirketlere yakından baktığınızda; bu şirketlerin iş yapış felsefesinde kurumsal yönetim felsefesinin izlerinin görülebileceğine inanıyorum.

“İYİ YÖNETİM İLKELERİNİN OLMADIĞI BİR YAPININ VARLIĞINI SÜRDÜRMESİ NEREDEYSE İMKANSIZ”

Kurumsal yönetimin, yalnızca özel sektördeki değil, her kurum için gerekli olduğu görüşüne katılıyor musunuz?

Kurumsal yönetim genel anlamıyla bir yönetim anlayışını ifade ediyor. Her kurumun işlevini sürdürebilmek için kurallara ihtiyacı var. Her kurumu çevreleyen paydaş kitlesi var. Bu açıdan bakınca, her kurumun kurumsal yönetim yaklaşımından faydalanabileceğini düşünüyorum. Şeffaflığın, adillığın, sorumluluğun ve hesap verebilirliğin olmadığı bir yerde, her şeyden önce güven olmayacaktır. Güvenin olmadığı yapıların gelişmesi, dönüşmesi, ileri gitmesi ve hatta yaşaması önünde çok fazla zorluk çıkacaktır. Hiçbir kurumun yok olmak üzere yola çıktığını zannetmiyorum. Oysa iyi yönetim ilkelerinin olmadığı bir yapının varlığını sürdürmesi neredeyse imkansızdır. Bu nedenle hangi kurumdan söz ederseniz edin, kurumsal yönetim felsefesinden yararlanmak mümkün ve gereklidir.

“LİTERATÜR, EAST INDIA COMPANY’E KADAR GİDİYOR”

Dünyada ve Türkiye’de kurumsal yönetim konusundaki çalışmalarını başlatan nedenler ve hızlandıran gelişmeler nelerdir?

Her yönetsel kavram gibi kurumsal yönetim kavramının tarihsel kabul süreci de yaşanan sorunlar ve tecrübeler ışığında şekillendi. Bu alandaki literatür, “kurumsal-corporate” kavramının kökeninde, 17. yüzyıl başında kurulan İngiliz East India Company’nin olduğunu işaret ediyor. Kraliçe’nin özel izniyle, Hint Okyanusu’nda ayrıcalıklı ticaret hakkı kazanan bir grup deniz

tüccarının sahibi olduğu bu yapı hızla büyümüş, çıkar çatışmaları ve yolsuzluk tehditlerini bertaraf edebilmek için ilk kez şirket kontrol mekanizmaları oluşturma iradesini ortaya koymuştu. O tarihlerde ilk kez konuşulmaya başlayan ve bugünün yönetim kurulu, denetim kurulu gibi kurumsal organlarına fikrî baz oluşturan bu ihtiyaç, kurumsal yönetim adıyla ilk kez 1970'lerin ortasında Amerika'da dillendirilmeye başlandı; nitekim 1970'lerin ortasında SEC (ABD Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu), NYSE (New York Menkul Kıymetler Borsası) gibi kuruluşların yaptığı düzenlemelerle hukuki boyut kazandı.

1990'larda yaşanan büyük bölgesel ekonomik krizler, petrol krizleri, büyük yolsuzluk skandalları, şirketlerin ve hatta ülkelerin kurumsal yönetimlerine ilişkin problemleri gün yüzüne çıkardı. Kurumsal yönetim kavramının tüm yönleriyle OECD, IMF, Dünya Bankası gibi büyük uluslararası kuruluşlar tarafından baş tacı edilmesi, peşi sıra ülkelerin resmi ekonomik kurumlarının ve iş dünyası örgütlerinin konuyu sahiplenmesi, 2000'li yılların başından itibaren, giderek artan bir ilgiyle ve pek çok kavramsal eklemeye, kurumsal yönetim anlayışının yerleşmesine olanak tanıdı.

“KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARINA SARILMAMIZ BİR TERCİH DEĞİL, GEREKLİLİK”

Türkiye'yi dünyadaki diğer ülkelerle kıyasladığınızda, kurumsal yönetim konusunda nasıl bir seviyede olduğumuzu, artılarımız ve eksilerimizin neler olduğunu düşünüyorsunuz?

Türkiye'de kurumsal yönetimin bir anlayış olarak iş dünyasının gündemine taşınmasının; iş dünyamızın en etkili oluşumlarından TUSİAD, yani bir sivil toplum örgütü tarafından, 2002 yılında yayınlanan bir raporla gerçekleştiğini söyleyebiliriz. Bu raporda; şirketlerde yerleşmesi ve en iyi şekilde uygulanabilmesi için kodlar ve kurallar ortaya konuldu. Bu yıl 20. kuruluş yıl dönümünü kutladığımız Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin 2003 yılında kurulmasıyla birlikte, dernek çatısı altında bir araya gelen çok değerli iş insanları, fikir önderleri bu konudaki birikimlerini Türk iş dünyasıyla paylaşma imkânı buldu. Onların büyük bir gayretle bu konunun özel sektörün gündemine taşınmasına destek verdiğine bir iş insanı olarak yakından tanıklık ettim.

Tarihsel olarak baktığımızda, 2003 yılında Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından halka açık şirketlere tavsiye niteliğinde yayınlanan tebliğle, daha sonraki yasal düzenlemelerin de önü açıldı diyebiliriz. SPK'yı diğer kurumlar izledi ve ülkemiz hukuki altyapı olarak hızlı davranarak, kurumsal yönetimle ilgili tavsiye ve yaptırım setini oluşturdu.

Bu noktadan sonra konuşmamız gereken ise; bilinen, öğrenilen, gerekli görülen ile uygulanan, hayata geçirilen arasındaki farktır. Maalesef çok farklı sebeplerle, kurumsal yönetim ilkelerinin uygulamada eksikliklerinin olduğunu görüyoruz, biliyoruz. Özel ve kamu ayrımı yapmaksızın, ülke olarak kurumsal yönetim anlayışı prensip ve uygulamalarına sıkı bir şekilde sarılmamızın bir tercih değil, gereklilik olduğunu söyleyebiliriz.

“TÜM PROBLEMLERİN KÖKENİNDE, İHLAL EDİLEN BİR KURUMSAL YÖNETİM İLKESİ VAR”

Türkiye’nin kamuda ve özel sektörde yaşadığı kurumsal yönetim sorunu ekonomik büyümeyi nasıl etkiliyor?

Öncelikle, kurumsal yönetim uygulamalarının sadece içinde yeşerdiği şirkete değil; aynı zamanda şirketi çevreleyen tüm paydaşlar için fayda yarattığını kabul etmek gerekiyor. Kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan bir şirketin tüm topluma ve ülke ekonomisine katkısı da katlanarak artıyor. Böyle baktığımızda, tüm kalıcı ve dönemsel problemlerin kökeninde, yeterince iyi uygulanmayan ya da ihlal edilen bir kurumsal yönetim ilkesinin varlığını görebiliriz.

Belirsizliklerin hâkim olduğu bir dünyada yaşıyoruz ve her ülkenin öyle ya da böyle ekonomik krizlere açık olduğunu biliyoruz. Önemli olan bu krizleri en az hasarla atlatabilmek. Ekonomik krizlerin daha kolay atlatılmasında güçlü bir bankacılık ve mali sistemin varlığı, sermaye piyasalarının gelişmişliği, finansman imkanlarının çeşitliliği gibi, ülkenin rekabet gücünü de ortaya koyan faktörler son derece önemli. Kurumsal yönetim, bütün bu saydığımız alanlarda sağlıklı yapıların oluşmasında oldukça önemli bir etki gücüne sahip. Bu nedenle de ülkelerin gelişmişlik seviyeleri ve ülke ekonomilerinin büyüme performanslarıyla, o ülkelerdeki kurumsal yönetim pratikleri arasında önemli bir bağlantı olduğunu söyleyebiliriz.

“KAÇINILMAZ AFETLERİN SONUÇLARINI YÖNETMEK ‘İNSANIN VE KURUMLARIN’ ELİNDE”

Türkiye’de sıklıkla meydana gelen deprem, sel, orman yangını gibi afetlerin önlenmesi, yönetilmesi ve zararın giderilmesi ile yeniden yapılanma aşamalarını kurumsal yönetim bakış açısı ile değerlendirebilir misiniz? Eksiklikler ve yapılması gerekenler nelerdir?

Doğal afetler dünyanın her yerinde olabilen, gerçekleşmesi kaçınılmaz olaylar. Ancak, bunların sonuçlarını yönetmek, insanın ve insanların tarafından oluşturulan, yönetilen kurumların elinde. Bütün mesele, o kurumların nasıl yönetileceğini belirleyen hususlara uyulması, uyumun denetlenmesi ve gerekli yaptırımların hukuki çerçeve içinde hayata geçirilmesi...

Doğal afetlerin önlenmesi, yönetilmesi, zararın giderilmesi ve peşi sıra yeniden yapılanma aşamasında ortaya konan kamu refleksini kurumsal yönetim perspektifinde değerlendirmek, son derece değerli bir tecrübe alanı. Zira bu tür durumlar; kurumsal yönetim anlayışının kamu kurumlarında ve devlet organlarında yerleşik olup olmadığını, yerleşik ise uygulamadaki hata ve noksanları göstermesi açısından önemli bir ayna işlevi de görüyor. İnsanların, canlıların ve çevrenin yaşamını tehdit eden, doğal dokuyu bozan ve bazen onarılması, telafisi zor sonuçlar doğuran bu tür afetlerin öncesinde, ilgili ve yetkili kuruluşların üzerlerine düşen sorumlulukları ne derece yerine getirdikleri, kaynakları şeffaf ve adil bir şekilde kamu yararına kullanıp kullanmadıkları, aldıkları ve almadıkları aksiyonlar neticesinde hesap verip vermedikleri, bu felaketlerden etkilenme derecemizi belirliyor. Bu ise doğrudan yaşam kalitemizi etkiliyor.

“YÖNETİM KURULLARINDA ÇEŞİTLİLİK VE KADIN OLAN ŞİRKETLERE, YATIRIMCILARIN GÜVENİ DAHA YÜKSEK”

Türkiye’de halka açık şirketlerin yönetim kurullarının yapısına baktığınızda olumlu ve geliştirilmesi gereken yönlerin neler olduğunu düşünüyorsunuz?

Sürdürülebilir başarı ve kalkınma için her platformda olduğu gibi yönetim kurullarında da çeşitlilik ve kadınların varlığı çok önemli. Yapılan sayısız araştırma, yönetim kurullarında kadın oranı arttıkça, şirket performansının yükseldiğini ortaya koyuyor. Araştırmalar, bu şirketlerin daha yüksek finansal performans gösterdiklerini, daha yüksek hisse senedi değerine ulaştıklarını, çalışan ve müşteri memnuniyetinde daha iyi skorlar elde ettiklerini, risklerini daha kontrollü yönettiklerini ve daha yüksek itibara sahip olduklarını gösteriyor. Bu şirketlere yatırımcıların güveni de daha yüksek.

Fortune 500 şirketlerinin yönetimde en fazla kadın olan ilk çeyreği ile yönetimde en az kadın bulunan son çeyreği arasında, sermaye yatırımının geri dönüşünde yüzde 63'lük bir fark olduğu görülüyor. Dünyanın çeşitli ülkelerinde, yönetimde kadın liderliği, kotalarla artırılmaya çalışılıyor. Şirketin karar mekanizmasında kadınların varlığını artırmak için SPK'nın en az yüzde 25 kadın bulunması önerisine karşılık ülkemizdeki oran, 2022 verilerine göre yüzde 17,5 seviyesinde kalıyor. Koton'da bu oran yüzde 25 ile Türkiye ortalamasının üzerinde. Yönetim olarak kadınların karar mekanizmalarında yer almasının destekçisiyiz.

“AİLENİN İŞTEN ÇIKMASI, GERÇEKÇİ VE GEREKLİ DEĞİL”

Aile şirketi olmak, bir kurumun kurumsal yönetime geçme sürecini nasıl etkiliyor? Avantajları ve dezavantajları nedir?

Kurumsal yönetim kişilerden bağımsız olarak, başarının ve başarısızlığın objektif kriterlerle değerlendirilmesine imkân tanıyor. Bu ise; işin kurucuları, sermayedarları, riski üstlenen kesim için zaten ulaşılmak istenmesi gereken bir sonuç. Çünkü ancak bu anlayışla, şirketin gelecek kuşaklara sağlıklı ve güçlü bir şekilde nakledilmesi mümkün. Aile üyesi de olsanız şeffaflık, hesap verebilirlik ve adil olmak, o şirkete en iyi yatırımcıyı, en iyi insan kaynağını çekmek için gerekiyor. Şirketin sağlığı ve geleceğinin, yaşayan kârlı bir şirket olmasını sağlamanın en önemli garantisi, kurumsal yönetim ilkelerinin etkili bir şekilde uygulanması. Aile şirketleri bu süreci hızlandırmak için tüm şartları yerine getirebilir ve hızlandırabilir.

Buna şu nedenle dikkat çekiyorum: Hızlı karar almak, mekanizmaların önünü açmak... TKYD gibi kurumların da güçlü destekleri sayesinde, bu alının iş dünyasında değiştiği söyleyebiliriz. Kurumsal yönetim, kurucuların veya aile üyelerinin işten çekilmesi ve tüm yönetimi profesyonellere bırakması anlamına gelmiyor. Ailenin işten çıkması gerçekçi değil ve gerekli de değil. Aksine dünyada birçok örnekte olduğu gibi, ailenin girişimci heyecanı ve riski yönetme becerisi şirketler için son derece değerli. Aile şirketi üyelerinin yeniliklere açık, cesur tavrı kurumsal yönetime geçişi kolaylaştıran bir unsur olabilir.

“FARKLI KUŞAKLARIN AYNI POTADA BULUŞMASI ORTAK KABUL GÖRMÜŞ ANAYASA İLE SAĞLANABİLİR”

Z kuşağının hem tüketici olarak hem de iş dünyasındaki ağırlığının artması, kurumsal yönetime olan ihtiyacı artıracak mı? Öte yandan aile şirketlerinde de hissedar olarak Z kuşağından temsilciler yer almaya başladı. Yönetim kurullarında farklı kuşakların aynı potada buluşmasını sağlamak için neler yapılmalı?

Sorgulayıcı, yaratıcı, farklı yaklaşımları olan bir nesil Z kuşağı. Elbette bu kuşağın iş dünyasındaki varlığı arttıkça, geleneksel yönetim anlayışının da değişmesi gerekecek. Gençlerle gelen değişimlerin, onların dinamizminin her zaman olumlu ve güzel gelişmeler doğurduğuna inanıyorum. Ama tabii bu değişim kolay olacak diyemeyiz. Kurumsal yönetim anlayışı çerçevesinde, her ailenin kendi yapısına uygun kurallar bütününü yazılı hale getirmesi gerekiyor. Ancak bu anayasa, yani yönetim kurulunda her rolün onayladığı ortak bir karar oluştuğunda, kurumsal yönetimden bahsedebiliriz.

Farklı kuşakların aynı potada buluşması, işte bu ortak kabul görmüş anayasa ile sağlanabilir. Diğer yandan, bazen aynı potada buluşmak gerekli olmayabilir. Z kuşağı sadece sermayedar kalmak isteyebilir, işleyiş içinde yer almak istemeyebilir. Bu durumda da şirketin işleyişinin yine kurumsal yönetim ilkeleriyle sağlanabilmesi, bir aile üyesi olmasa bile çalışabilir hale getirilmesi gerekir.

“YÖNETİMDE DAHA FAZLA KADIN OLMASI DENGELİ VE ADİL BİR İŞ ORTAMI SAĞLIYOR”

Türkiye’de yönetim kurullarında kadın sayısının az olmasını nelere bağlıyorsunuz? Bunu bir sorun olarak görüyor musunuz? Kadın sayısını artırmak için özel önlemler alınması gerektiğini düşünüyor musunuz?

Bu aslında tüm dünyanın üzerinde çalıştığı bir mesele. Birçok Avrupa ülkesinde yönetim kurulunda kadın sayısını artırmak için kota uygulanıyor. Ülkemiz açısından bakacak olursak, öncelikle kadınların iş yaşamına katılımını artırmamız gerekiyor. TÜİK’in Mayıs 2023 verisine göre kadınların iş gücüne katılım oranı yüzde 36,1. Maalesef olması gereken seviyelerde değil. Kadınların çalışma hayatının aktif birer üyesi olması, sırasıyla yönetim kademelerine geçişi, kurumların tepe yönetimlerinin hedefleri içinde de yer almalı. Şirketlerin çeşitlilik ve kapsayıcılık anlayışı gereği, kadın çalışan ve kadın yönetici oranını artırma gibi hedefleri, kendi değer yatırımları arasında görmesi gerekiyor.

Koton’da yüzde 70 kadın çalışan oranı, yüzde 54 kadın yönetici oranı ve yüzde 25 yönetim kurulunda kadın oranı ile iyi bir noktadayız. Bu hedefleri Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Komitemiz aracılığıyla düzenli olarak takip ediyor, raporluyoruz. Ülkemiz genelinde SPK’nın teşvik edici olması, TKYD, Yönetim Kurulunda Kadın Derneği gibi STK’ların çalışmaları ile yönetim kurullarında kadın oranının, 2021 yılına göre 2022’de az da olsa bir artış kaydettiğini söyleyebiliyoruz. Yönetim kademesinde daha fazla kadının olması, daha dengeli, daha adil bir iş ortamı sağlayarak, kadını iş yaşamında tutunduracak şirket politikaları ve uygulamaları tesis etmek anlamına geliyor.

“SPK’NIN GELİŞTİRME ÇABALARINI ÇOK DEĞERLİ BULUYORUM”

SPK tarafından 2003’ten bu yana yayınlanan kurumsal yönetim tebliğlerinin, halka açık şirketleri kurumsal yönetime sevk etme konusunda etkili olduğunu düşünüyor musunuz?

Kapsam ve amaç açısından OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri ile benzerlik gösteren SPK tebliğleri, kurumsal yönetim dönüşümü için yol gösterici oluyor. Dünya ekonomisi ile entegrasyonda, global rekabet gücünün artırılmasında ve sürdürülebilir büyümede, kurumsal yönetim ilkelerinin iş hayatında uygulanması kaçınılmaz bir gereklilik. Türkiye’de kurumsal yönetim anlayışına geçişte önemli adımlar kat edildiği açık. Kurumların, SPK’nın açıkladığı zorunlu ilkeler kadar, zorunlu olmayan ilkelere de uyum sağlama çabası içinde olduğunu görüyoruz. Şirketler kendi yapıları içinde hem teknik hem hukuki düzenlemeleri tamamlamak durumunda. Dünya bu konuda bizden daha hızlı ilerliyor. Bizim de yabancı yatırımcı ve genç insan kaynağını cezbetmek için global standartlara kavuşmamız gerekiyor. SPK’nın bu anlamdaki geliştirme çabalarını çok değerli buluyorum.

“KURUMSAL YÖNETİM, OLAĞANÜSTÜ KRİZLERDE EMNİYET SUPABI İŞLEVİ GÖRÜYOR”

Pandemi ile birlikte ülkelerin ve şirketlerin artık daha fazla kriz yaşayacağı bir döneme girildiği saptaması var. Kurumsal yönetimin kriz yönetimindeki etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?

Şirketin kurumsal yönetim ilkelerini benimsemiş olması, olağandışı şartları yönetme başarısını doğrudan etkiliyor. Kurumsal yönetim ilkelerini benimsemiş şirketlerin, doğal afetler ya da pandemi gibi kriz yönetimi gerektiren süreçleri en az zararla yönetebilme becerilerinin, bu ilkeleri benimsemiş şirketlere göre daha yüksek olduğunu görüyoruz. Bu tür olağanüstü krizlerde, şirketin sürdürülebilirliği için, kurumsal yönetim anlayışının varlığı adeta bir emniyet supabı işlevi görüyor. Kriz yönetimi, risk yönetimi ve hazırlık stratejileriyle birlikte çalışır. Kurumsal yönetim, potansiyel krizlerin önceden tanımlanmasını sağlar, riskleri değerlendirir ve bu risklere karşı etkili önlemler alır. Ayrıca acil durum planları ve senaryoları oluşturarak, kriz anında alınacak aksiyonlar için zemin oluşturur. Kriz durumunda, yönetim kademesinin etkili liderlik ve iletişim becerilerini sergilemesi, hızlı kararlar alabilmesi büyük önem taşıyor. Şeffaflık ilkesiyle, doğru ve anlaşılır şekilde; çalışanlarla, iş ortaklarıyla, müşterilerle, kamuoyuyla kısaca tüm paydaşlarla iletişim sağlanması, kriz yönetiminin başarısını doğrudan etkiliyor.

“EŞİM CEO’LUĞU, BEN MARKA VE ÜRÜN TARAFINDAKİ BAZI GÖREVLERİMİ, PROFESYONEL YÖNETİCİLERE TESLİM ETTİK”

Kurucusu olduğunuz Koton’da, kurumsal yönetimin uygulanması ve gelişimi açısından neler yaptınız? Kurumsal yönetim çalışmalarına ne zaman ve hangi uygulamalarla başladınız?

Koton’u genç girişimciler olarak kurduk ve yıllar içinde sürekli öğrenerek işimizi geliştirmeye odaklandık. İşimiz, birden çok alanda uzmanlaşmayı gerektiriyor. Moda endüstrisinin içindeyiz ve temel uğraşımız “tasarım”. Bunun yanı sıra tekstil sektörüyle organik bağımız var. Ayrıca çok dinamik ve yıldan yıla yeni teknolojilerle büyük bir gelişim gösteren perakendeci-

lik, işimizin bir diğer büyük alanı. Bu alanların her birinde, özellikle moda ve perakende alanındaki gelişimimiz 2000'li yıllarda kabuk değiştirmeye başladı. 2000 yılı Koton'un büyük metrekareli zincir mağazacılığa geçişi ve global bir moda markasına dönüşümünde kritik bir yıldır. Bu dönemde iş süreçlerimizi, şirketin organizasyonel yapısını, görev ve rolleri, büyüme stratejimizi yeniden tanımladık ve yatırımlarımızı bu başlıklarda yaptık.

Nitekim, bu dönüşüm ile 2012'de Turkven ortaklığı gerçekleşti. Yatırım fonu ortaklığı hem global büyümemize destek verdi hem de kurumsal yönetim anlayışını içselleştirmemiz için çok önemli bir dönemeç oldu. 2015 sonrasında, yönetim kademelerinde profesyonellerin rolünün arttığı bir süreç başladı. Teknoloji kullanımı, finansal yönetim, bilgi güvenliği, insan kaynağı yönetimi, iç denetim gibi farklı alanlarda global standartlarda bir işleyişe geçmiş olduk.

Eşim Yılmaz Yılmaz, 2020 yılında CEO'luğu profesyonel yöneticiye devretti. Ben marka ve ürün tarafındaki bazı görevlerimi profesyonel yöneticilerimize teslim ettim. Yıllar içinde işimizi geliştirirken, çeşitli ulusal ve uluslararası inisiyatiflere imza attık. 2016'da BM Kadının Güçlendirilmesi Prensipleri'nin (Women's Empowerment Principles-WEPs) ilk imzacılarından biri olduk. 2020'de Better Cotton'ı imzalayan Türkiye'nin ilk markası olduk, pamuk içeren ürünlerimizi global olarak sürdürülebilir yöntemlerle tedarik edeceğimizi taahhüt ettik. 2022'de Global Compact üyeliğimizi gerçekleştirdik. Ulusal ve uluslararası standartlar sağlayan sertifikasyonları tamamladık. 2022 sonunda ilk Sürdürülebilirlik Raporumuzu yayınladık, bu alandaki kısa orta ve uzun vadeli hedeflerimizi, gelişim adımlarımızı şeffaf şekilde paylaşacağımızı taahhüt ettik. Bu geliştirmeler sayesinde kurumsal yapımız güçlendi.

"SİSTEMİMİZ GÜÇLÜ, GÜVENİLİR VE ÇEVİK"

Kurumsal yapınızı güçlendirme çalışmalarınız şirketinize neler kazandırdı?

Kurumsal yönetimin tüm işleyişi kolaylaştıran, hızlandıran etkisini yaşıyoruz. Sistemimiz güçlü, güvenilir ve çevik. Markamızın müşterilerimiz gözünde saygın bir konumda olmasında, kurumsal yönetimin dört temel ilkesini karşılayan bir anlayışla hareket etmemizin büyük etkisi var. Bu anlayışın, yetenekleri kuruma çekmede önemli katkısını da görüyoruz. Yeni inisiyatiflere girişirken; kamu, STK veya özel kurumlarla iş birliklerinde hızlı yol alıyoruz.

Bu yıl almaya hak kazandığımız Great Place to Work sertifikası, kurumsal yönetim yaklaşımımızda doğru yolda olduğumuzu bize kanıtıyor. Elbette gidilecek yolumuz daima var. Hedefimiz, daima daha iyi olmak için kendimizle yarışmak. Pandemi döneminde "Her şeyin başında sağlık" adı altında topladığımız inisiyatiflerimiz, mağaza ve merkez ofis uygulamalarımızla, dünyanın en prestijli iş sağlığı ödülllerinden biri olan British Safety Awards'un sahibi olduk. Pandemi gibi beklenmedik ve küresel kriz anlarında kurumsal yönetim anlayışımızın zemin hazırladığı şeffaflık ve hızlı karar alabilme becerisi, bu ödülleri kazanmamızı sağlamış oldu. Yine bu yıl Brand Finance firmasının Türkiye'nin en güçlü 100 markası raporunda, 42. sırada yerimizi aldık.

“MARKAMIZIN GELECEĞİNE DAİR BÜYÜK HAYALLERİMİZ, GERÇEKÇİ YATIRIM PLANLARIMIZ VAR”

Şirketinizde kurucuların, yani ilk kuşağın olduğu bir yönetim var. Koton’u ikinci kuşağa ve geleceğe nasıl hazırlıyorsunuz? Kurumsal yönetimin önemli adımlarından biri olan halk arz, gündeminizde var mı?

Koton ülkemizin en değerli markalarından biri. Türkiye’de doğan global bir moda markası. Bugün 29 ülkede mağazamız var, online kanallar ile 60’a yakın ülkeye ürün satışı yapıyoruz. 10 bin kişiye istihdam sağlıyoruz. Markamızın geleceğine dair büyük hayallerimiz ve gerçekçi yatırım planlarımız var. Kısa ve orta vadeli planlarımız arasında halka arz da bulunuyor.

İkinci kuşak konusuna gelince; bizler ikinci kuşaktan ziyade, şirketimizi geleceğe hazırlamak ve profesyonel kurumsal bir yapının tam olarak oturmasına çaba harcıyoruz. Çocuklarımız henüz çok genç, kendilerine özgü hayalleri var. Gelecekte sorumluluk alma zamanları geldiğinde, Koton dışında profesyonel hayatta yeterince çalışıp tecrübe kazanmaları gerekiyor. Yönetim kurulunda etkin olabilmeleri için, bağımsız karar verebilen, kurumsal yapıları tanıyan ve iş birliğine, takım çalışmasına yatkın, kuvvetli bireyler haline gelebilmeleri ve tecrübe kazanmaları gerekiyor. Biz de bu yönlerini geliştirmelerini destekliyoruz.

“TKYD, KURUMSAL YÖNETİMİN KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ ŞİRKETLERE YAYILMASINI TEŞVİK EDEBİLİR”

TKYD’nin geçtiğimiz 20 yıl içindeki çalışmalarını nasıl değerlendiriyorsunuz? Size göre TKYD’nin en fazla odaklanması gereken alanlar neler olmalı?

Son 20 yıl içinde kurumsal yönetim alanında önemli çalışmalar yapan ve Türkiye’deki kurumsal yönetim standartlarının gelişimine katkıda bulunan TKYD’ye tüm çabaları için teşekkür etmeliyiz. TKYD, Türkiye’de kurumsal yönetim kavramının ve öneminin daha geniş kitlelere yayılmasında önemli bir rol oynadı. Kampanyalar, eğitimler, etkinlikler ve yayınlar aracılığıyla kurumsal yönetimle ilgili farkındalığı artırarak, iş dünyasında ve kamuoyunda bu konuda bilinirlik kazandırılmasında çok etkili oldu.

Eğitim ve sertifikasyon programları, iyi uygulama örneklerini paylaşma, araştırma ve raporlar ile sektörün gelişimini destekleme gibi uluslararası kurumsal yönetim standartlarına uyum için teşvik edici pek çok çalışma gerçekleştirdi. Bu çalışmalar, Türkiye’deki kurumsal yönetim uygulamalarının değerlendirilmesine, gelişim alanlarının belirlenmesine ve iyileştirme önerilerinin sunulmasına yardımcı oldu.

TKYD önümüzdeki yıllarda kurumsal yönetim uygulamalarının küçük ve orta ölçekli şirketlere yayılmasını teşvik edebilir. Yönetim kademesinde kadın sayısını artırma çalışmalarına da daha fazla ağırlık vermesinin, ülkemiz ekonomisine ve kalkınmasına önemli katkılar sağlayacağına inanıyorum.

“KADINLAR, YENİLİKLERE DAHA KOLAY ADAPTE OLUYOR, ÇÖZÜM ÜRETMEDE DAHA PRATİKLER”

Kadın hisse sahipleri ve profesyonel yöneticilerin; kurumsal yönetim ilkelerine yaklaşım, uygulama gibi konularda, erkeklere kıyasla farklı bir tutumları olduğunu düşünüyor musunuz?

Kadın yaklaşımının iş dünyasında fark yaratacağını her zaman savundum, savunmaya devam edeceğim. Kadınların iş gücüne katılım oranının eksikliğine bakınca, bir kadın olarak, “Bu oran daha yüksek olsaydı, daha adil, daha eşitlikçi, daha kapsayıcı yönetilen kurumlarımız olurdu” diye düşünmeden edemiyorum. İşte bu yüzden kadınların iş yaşamında daha fazla aktif olması, daha görünür olması hedefi çok önemli.

Kadın liderler yetkinliklerini çok çeşitli alanlara yansıtabiliyorlar. Çözüm üretmede daha pratik ve yeniliklere daha kolay adapte olduklarını düşünüyorum. Söylediğim gibi, en önemseydiğim konulardan biri çeşitliliğe ve kapsayıcılığa çok daha açık olmaları. Bu bilhassa önemli, çünkü bu yaklaşım, şirketlerde tepe yönetimden aşağıya doğru yayılan ve şirket kültürünü şekillendiren bir etki yaratıyor. Ben kendi tecrübelerimden bunu gördüm.

Kadın katılımının artması; daha steril, daha iyi yönetilen şirketlerin sayısını artıracak. Bir yandan da kurumsal yönetim ilkelerini kararlılıkla uygulayan kadınlar sayesinde daha fazla şirket sağlıklı bir şekilde gelecek kuşaklara devrolacak.

“ÖNCELİKLE KENDİ MUTFAĞIMIZI DÜZENLEMEMİZ GEREKİYOR”

Hazır giyimde kurumsal yönetim uygulamalarının yaygınlaşması için sektörünüzdeki şirketlere neler önerirsiniz?

Kurumsal yönetim ilkelerini evrensel ilkeler olarak kabul ettiğimizde, aslında çok basit bir denklemle karşı karşıya kalıyoruz. Eğer dünyada söz sahibi olmak, global oyuncu olmak gibi bir hedefiniz varsa, oyunu bu evrensel kurallara göre oynamak mecburiyetindesiniz. Dünya müşterilerine ulaşmak, kredi olanaklarından en uygun şartlarda yararlanmak, uzun soluklu planlarınız doğrultusunda markanıza yaptığınız yatırımın karşılığını almak istiyorsanız, kafanızı dışarıya uzattığınız ilk andan itibaren ne kadar şeffaf ne kadar adil ne kadar sorumlu ve ne kadar hesap verebilir bir şirket olduğunuz sorgulanacaktır. Bir kere buna hazır olmanız gerekiyor.

Türkiye’de kendi sektörümüzden birçok markanın, global moda markası olma hedefi var. Esasında tekstil ve konfeksiyon altyapımız global markalar çıkarmaya çok müsait. Ülkemiz adına bence çok umut veren, çok potansiyel taşıyan bir sektördeyiz. Belki de bu nedenle kurumsal yönetim anlayışının en hızlı, en seri şekilde yerleşmesi gereken sektörler moda ve hazır giyim. Global olmak; belirli strateji ve planları kararlılıkla uygulamak, dünyanın her yerinde, çalışanlara eşit, adil ve sorumlulukla davranıp, markaya bağlılıklarını sağlayabilmek, müşteriye ve paydaşlara karşı hesap verebilecek düzende olmak demek.

Üretim, tasarım ve diğer alanlardaki yetkinliklerimize rağmen yaşanan tecrübeler de gösteriyor ki, sektörümüzde kurumsal yönetim anlayışının

henüz tam olarak olgunlaşmamış, sahiplenilmemiş olması, dünya markası çıkarma yolculuğumuzda sektörümüz için önemli bir fren olmaya devam ediyor. Bizim öncelikle kendi mutfağımızı düzenlememiz gerekiyor. Kurumsal yönetim ilkeleri önümüzde bir rehber olarak duruyor. Bunu kullanıp kullanmamak elimizde.

Kurumsal yönetim temel olarak, güven ortamı yaratmak demek. Güvenin olduğu yerde riskler azalır ve istikrar ortamı oluşur. Gelecek için sağlıklı projeksiyonlar çıkarmak, yatırımcıyı çekmek, uluslararası finans kaynaklarına erişmek gibi farklı kazanımlar da sağlayan bu yönetim anlayışı ne kadar çok benimsenirse, sektör oyuncularının global yolculukları o kadar sağlıklı olacaktır.

LEVENT ÇAKIROĞLU

Koç Holding Yönetim Kurulu Üyesi, CEO

Levent Çakıroğlu, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Bölümü'nde lisans eğitimini tamamlamış, University of Illinois'den yüksek lisans derecesini almıştır.

İş yaşamına 1988'de Maliye Bakanlığı'nda Hesap Uzmanı Yardımcısı olarak başlamış ve 1991-1997 yılları arasında aynı Bakanlık'ta Hesap Uzmanı olarak görev yapmıştır. 1997-1998 yılları arasında Maliye Bakanlığı Mali Suçları Araştırma Kurulu Başkan Yardımcılığına atanmış ve aynı dönemde Bilkent Üniversitesi'nde yarı zamanlı Öğretim Görevlisi olarak görev almıştır.

Çakıroğlu Koç Topluluğu'na 1998 yılında Mali Grup Koordinatörü olarak katılmıştır. 2002-2007 yılları arasında Koçtaş CEO'luğu, 2007-2008 yıllarında Migros CEO'luğu görevlerini üstlenmiştir. 2008 yılında Arçelik CEO'su olarak atanmış ve aynı zamanda 2010 yılından itibaren Koç Holding Dayanıklı Tüketim Grubu Başkanı olarak görev yapmıştır. Çakıroğlu Nisan 2015'te Koç Holding CEO'su olarak atanmış ve halen Koç Holding CEO'su olarak görev yapmaktadır. Nisan 2016'dan bu yana Koç Holding Yönetim Kurulu Üyesi olan Levent Çakıroğlu, Arçelik-LG ve TürkTraktör'de Yönetim Kurulu Başkanı, Yapı ve Kredi Bankası'nda Yönetim Kurulu Başkan Vekili ve muhtelif Koç Topluluğu şirketlerinde Yönetim Kurulu Üyesidir.



“EN BÜYÜK BAŞARIMIZ; HER KOŞULDA TEMSİL ETTİĞİMİZ DEĞERLER”

- Şirketlerin sağlıklı bir şekilde kendilerini geleceğe taşımaları için, kurumsal yönetim uygulamaları en az finansal performansları kadar önem taşıyor.
- Yönetim kurulunda bağımsız üye bulunduran, üst düzey yöneticilerinin ücretlendirmesini sürdürülebilir finansal ve operasyonel performansla ilişkilendiren ilk Türk şirketleri arasında yer alıyoruz.
- Başarıyla büyüyen aile şirketleri, kültürlerini ve değerlerini nesilden nesile aktarırken; finansal riskler kadar, itibar riskine de önem veriyor.
- Afetlere doğru yöntemle ve hızla müdahale etmek, kayıpları önlemede veya asgari seviyede tutmada çok önemli. Kurumların kapsamlı bir risk yönetim stratejisi benimsemesi ve etkin kriz yönetim becerilerine sahip olması gerekiyor.
- Toplumsal cinsiyete dayalı eşitsizliklerle mücadelede temenni ve iyi niyet diline son verip, somut hedefler ortaya koymanın ve bu hedefleri kararlılıkla gerçekleştirmenin önemine inanıyoruz.

“KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARI, FİNANSAL PERFORMANSLAR KADAR ÖNEMLİ”

Kurumsal yönetim kavramını nasıl tanımlarsınız? Şirketlerin kurumsal yönetime neden ihtiyacı var? Kurumsal yönetimin, yalnızca özel sektördeki değil, her kurum için gerekli olduğu görüşüne katılıyor musunuz?

Kurumsal yönetimi; şirketlerin paydaşlarına karşı sorumlu, şeffaf, adil ve hesap verebilir şekilde iş süreçlerini yürütmesini sağlayan bir kurallar bütünü olarak görüyoruz. Günümüzde kurumsal yönetim, şirketlerin sürdürülebilirliği için temel bileşenlerden biri haline geldi. Şirketlerin sağlıklı bir şekilde kendilerini geleceğe taşımaları için kurumsal yönetim uygulamaları en az finansal performansları kadar önem taşıyor.

Dolayısıyla, şirketlerin yönetim yapılarının, iş süreçlerinin ve izlediği politikaların düzenleyici kurallara uyumlu olarak tasarlanması kritik öneme sahip. Öte yandan kurumsal yönetim ilkeleri yalnızca özel sektöre değil, aynı zamanda kamu ve sivil toplum kuruluşlarına yönelik de uygulanması gereken bir ilkeler bütünü. Temelinde, paydaşlar nezdinde “güven yaratma” kavramı olan bu ilkelerin, özel sektör dışındaki kurumlar için de yol gösterici olma özelliği bulunuyor.

“BAŞARIMIZIN ARKASINDAKİ ÖNEMLİ ETKENLERDEN BİRİ, KURUMSAL YÖNETİMDE KÜRESEL STANDARTLARA UYUMLU OLMAMIZ”

Koç Holding’in kurumsal yönetime yaklaşımı ve hayata geçirdiği uygulamalar hakkında bilgi verebilir misiniz?

Koç Holding olarak biz de sorumluluk, şeffaflık, adillik ve hesap verebilirlik prensiplerine uymayı kendimize ilke ediniyor, bu alanda en yüksek standartlara erişmek için ilgili politikaları hayata geçiriyoruz. Bu konuda zorunlu düzenlemeler getirilmeden önce dahi, yönetim kurulunda bağımsız üye bulunduran, üst düzey yöneticilerinin ücretlendirmesini sürdürülebilir finansal ve operasyonel performansla ilişkilendiren ilk Türk şirketleri arasında yer alıyoruz. Yasal ve düzenleyici kurallar çerçevesinde, gerekli bilgileri zamanında, güvenli, istikrarlı ve düzenli bir şekilde ilgili tüm paydaşlarımıza iletıyoruz. Sahip olduğumuz bu kurumsal yönetim anlayışının küresel standartlarla uyumlu olması da başarımızın arkasındaki önemli bir etken. Bunun yanı sıra kuruluş değerlerimize dayanan kurumsal kültürümüz, etik anlayışımız ve iş ahlaki ilkelerimiz, hedeflerimize ulaşmada bizlere yol gösteriyor.

Kurumsal yönetim alanındaki çalışmalarımız, SPK’nın kurumsal yönetim ile ilgili düzenlemelerinin yanı sıra sürdürülebilirlik endekslerinin beklentileri ve global alandaki iyi uygulamalar dikkate alınarak yürütülüyor. Genel kurul süreçlerimiz, yönetim kurulumuz ve yönetim kurulu komitelerimiz Kurumsal Yönetim Tebliği’ndeki düzenlemelere uygun olarak oluşturulurken; çeşitlilik gibi sürdürülebilirlik ve iyi yönetim açısından önemli gördüğümüz konularda da politikaları sadece Koç Holding’de değil, tüm halka açık şirketlerimizde hayata geçiriyoruz.

“BAŞARIYLA BÜYÜYEN AİLE ŞİRKETLERİ, FİNANSAL RİSKLER KADAR, İTİBAR RİSKİNE DE ÖNEM VERİYOR”

Aile şirketi olmak, bir kurumun kurumsal yönetime geçme sürecini nasıl etkiliyor?

Aile şirketlerinin stratejilerini ve iş modellerini uzun vadede değer yaratmaya odaklı kurguladığını görüyoruz. Başarıyla büyüyen aile şirketleri, kültürlerini ve değerlerini nesilden nesile aktarırken; finansal riskler kadar, itibar riskine de önem veriyor. Kurucumuz merhum Vehbi Koç'un "Devletim ve ülkem var oldukça ben de varım" anlayışını benimseyerek, uzun vadeli değer yaratma hedefimiz ve küresel vizyonumuz çerçevesinde, ülkemizin geleceğine olan inançla yatırım yapmaya ve büyümeye kararlılıkla devam ediyoruz.

Sahip olduğumuz eşitlik, kapsayıcılık, gelişim ve çağdaşlık değerlerini şirketlerimize ve çalıştığımız ekosisteme de yaygınlaştırarak, başarılarımızı sürdürülebilir kılıyoruz. 100 yıla yaklaşan tarihimizde en büyük başarılarımızın, her koşulda istikrarla temsil ettiğimiz değerler olduğuna inanıyoruz. Sahip olduğumuz güçlü güven duygusunun sadece çalışma arkadaşlarımızı ve tüketicilerimizi değil, birlikte çalıştığımız tüm iş ortaklarını da etkilediğini düşünüyoruz.

“YARINLAR İÇİN GELİŞTİRDİĞİMİZ REKABETÇİ YETKİNLİKLERİMİZİ SADECE İŞ NETİCELERİMİZ İÇİN KULLANMIYORUZ”

Türkiye’de sıklıkla meydana gelen deprem, sel, orman yangını gibi afetlerin önlenmesi, yönetilmesi ve zararın giderilmesi aşamalarını kurumsal yönetim bakış açısı ile değerlendirebilir misiniz?

Afetlere doğru yöntemle ve hızla müdahale etmek, kayıpları önlemede veya asgari seviyede tutmada çok önemli. Bu noktada, sorumluluk taşıyan tüm kurumların kapsamlı bir risk yönetim stratejisi benimsemesi ve etkin kriz yönetim becerilerine sahip olması gerekiyor. Yürütülen tüm operasyonlara ilişkin hesap verebilirlik ve şeffaflığın sağlanması; çevik yönetim anlayışıyla, hızlı ve doğru bilgi akışına dayanan karar mekanizmalarının tesis edilmesi şart.

Afetler gibi toplumsal ve ekonomik etkisi büyük olaylarda, kurumların hayata geçirdikleri iş birlikleri de önem kazanıyor. Tecrübelerimiz gösterdi ki; en hızlı ve verimli iş birliklerini en sık çalıştığınız, karşılıklı güven ilişkisi tesis ettiğiniz paydaşlarla kuruyorsunuz. O nedenle; STK'lar, kamu idaresi ve uluslararası kuruluşlarla proje bazlı çalışma alışkanlığı çok önemli. Bunun en somut örneğini 6 Şubat'taki büyük deprem felaketinden sonra yaşadık. Koç Topluluğu olarak depremin ilk gününde itibaren tüm paydaşlarımızla birlikte hızla harekete geçebildik. Koç Holding bünyesinde bir "Kriz Koordinasyon Merkezi" oluşturduk. Tam bir seferberlik ruhuyla; Koç Holding, Topluluk şirketlerimiz, Vehbi Koç Vakfı ve bağlı kuruluşlarıyla birlikte, arama-kurtarma çalışmalarından barınma ve işeye, halkımızın acil ihtiyaçlarını karşılamak üzere hızlı aksiyonlar aldık. Daha sonra, AFAD koordinasyonunda 5 farklı noktada, 20 bin kişinin yaşayacağı, 5 bin adet konteynerden oluşan "Umut Kentleri" kurduk. Bu kentleri geçici barınma merkezleri olarak değil, umudu besleyen yaşam alanları olarak tasarladık. Halkımızın

sosyal ihtiyaçlarının karşılanması ve istihdam olanaklarının yaratılmasını da öngören faaliyetlerin hayata geçirilmesinde, çok sayıda STK ve uluslararası kuruluş bizimle son derece verimli iş birlikleri yürüttüler.

Üç yıl önce yaşanan büyük orman yangınlarından sonra, Dünya Ekonomik Forumu bünyesinde Orman Genel Müdürlüğü ile birlikte hayata geçirdiğimiz FireAld projemiz de paydaşlar arası iş birlikleri için ilham verici bir örnek. KoçDigital'in liderlik ettiği bu proje, dünyada yapay zekâ kullanılarak orman yangınlarının tahmin edilmesinde başarılı neticeler veren ilk çalışma oldu. Dünya Ekonomik Forumu, bu neticelerden aldığı cesaretle "Tech for Climate Adaptation" (İklimle Uyum Teknolojisi) isimli daha geniş çaplı bir inisiyatif başlatıyor; bizden de sürece liderlik etmemizi istediler.

Koç Topluluğu olarak, yarınlar için geliştirdiğimiz rekabetçi yetkinliklerimizi sadece iş neticelerimiz için kullanmıyoruz. Bu örneklerde olduğu gibi, hiçbir maddi menfaat beklemeksizin, toplumsal ve küresel sorunların çözümünde halkımızın ve tüm dünyanın hizmetine sunmayı da paydaşlarımızla karşı sorumluluğumuz sayıyoruz.

"YÖNETİM KURULU'NDA KADIN ÜYE ORANINI HER ZAMAN EN AZ YÜZDE 30 SEVİYESİNDE TUTMAYI HEDEFLİYORUZ"

Türkiye'de yönetim kurullarında kadın sayısının az olmasını nelere bağlıyorsunuz? Bunu bir sorun olarak görüyor musunuz? Kadın sayısını artırmak için özel önlemler alınması gerektiğini düşünüyor musunuz?

Şirketlerin karar verici pozisyonlarında kadın temsiline artırılmasının, toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması başta olmak üzere, sürdürülebilir büyüme ve kurumsal performans açısından kritik öneme sahip olduğuna inanıyoruz. Kadın yönetim kurulu üyelerinin sayılarının az olmasını, geçmişte bu konudaki farkındalığın az olmasına bağlıyorum.

Biz de Koç Holding olarak tüm kademelerdeki çalışma arkadaşlarımıza eşit fırsatlar sunulması amacıyla, örnek olduğuna inandığımız bir dizi çalışma yürütüyoruz. 2021 yılında Yönetim Kurulumuz tarafından onaylanan Yönetim Kurulu Çeşitlilik Politikası uyarınca, Yönetim Kurulu'nda kadın üye oranını her zaman en az yüzde 30 seviyesinde tutmayı hedefliyoruz. Şirketlerimizde de SPK'nın önerdiği asgari kadın üye oranı olan yüzde 25'i hedefleyen politikalar belirledik. Yönetim rollerinde kadın temsiline güçlendirmek hedefiyle, Topluluğun yönetim yedek planları, her pozisyon için en az bir kadın yedek aday belirlenmesi bekleniyor.

Öte yandan Koç Holding ile birlikte 30 Topluluk şirketi BM Kadının Güçlenmesi İlkeleri'nin imzacısı oldu. Koç Holding 2015-2021 yılları arasında UN Women tarafından yürütülen HeForShe hareketinin 10 Etki Lideri arasında yer aldı. Topluluk şirketlerimiz Aygaz, Arçelik, Ford Otosan, Koçfinans, Tofaş, Tüpraş, TürkTraktör ve Yapı Kredi, Koç Holding öncülüğünde, gelecek 5 yıl boyunca teknoloji ve inovasyonda kadın ve kız çocuklarına yönelik fırsat eşitliğinin sağlanması için çalışacağını taahhüt etti. Toplumsal cinsiyete dayalı eşitsizliklerle mücadelede temenni ve iyi niyet diline son verip, somut hedefler ortaya koymanın ve bu hedefleri kararlılıkla gerçekleştirmenin önemine inanıyoruz.

“ÖNÜMÜZDEKİ DÖNEMDE, TKYD’NİN REKABETÇİ VE İYİ YÖNETİLEN KURUMLAR YARATMA VİZYONUNA KATKI SAĞLAMAYI HEDEFLİYORUZ”

TKYD’nin geçtiğimiz 20 yıl içindeki çalışmalarını nasıl değerlendiriyorsunuz?

Koç Holding olarak ülkemizde kurumsallaşma yolculuğunu destekleyen en önemli kuruluşlar arasında yer alan TKYD’nin önemli bir paydaşı olduğumuz için mutluluk duyuyoruz. TKYD’nin geçtiğimiz 20 yıl içinde gerçekleştirdiği çalışmaların, kurumsal yönetim ilkelerinin yaygınlaşmasında ve bu alanda farkındalık yaratılmasında kritik bir rol oynadığına inanıyor; bu çalışmaların önümüzdeki dönemde daha da yaygınlaşarak daha fazla kuruma yol göstermesini temenni ediyorum.

TKYD’nin ülkemizin kalkınması amacıyla kurumsal yönetim anlayışını benimseyen kurumlara sunduğu desteği de çok kıymetli buluyorum. Önümüzdeki dönemde biz de Koç Holding olarak kurumsal yönetim alanındaki birikimimizi TKYD’deki farklı paydaşlarımızla paylaşarak, derneğin uluslararası alanda rekabetçi ve iyi yönetilen kurumlar yaratma vizyonuna katkı sağlamayı hedefliyoruz.

GÜLİZ ÖZTÜRK

Pegasus Hava Yolları CEO'su

1970 yılında İstanbul'da doğdu. Kadıköy Anadolu Lisesi'nin ardından Boğaziçi Üniversitesi Psikoloji Bölümü'nden mezun oldu. Columbia Business School'da Advanced Management Programı'nı tamamladı.

İş hayatına Türk Hava Yolları'nda başladı. 1990-2003 yılları arasında Türk Hava Yolları'nda Uluslararası İlişkiler ve Anlaşmalar Müdürü, Pazarlama Başkan Yardımcısı ve Alliance Koordinatörü, Satış ve Pazarlama Başkanı olarak görev aldı. Bu süre zarfında ilk ortak kodlu uçuşların başlatılması, alliance projelerinin yürütülmesi, sadakat programının ve banka kart programının lansmanı, ilk web sitesinin kurulumu ve web üzerinden bilet satışın hayata geçirilmesi gibi önemli projeleri yönetti.

2003-2005 arasında, Ciner Holding'te sırasıyla Turizm ve Havacılık Bölümü Havacılık Projeleri Koordinatörü ve İnsan Kaynakları Direktörü olarak görev yaptı. 2005'te, tarifeli uçuşların başlatılması için Tarifeli Uçuşlar Müdürü olarak Pegasus Hava Yolları'na katıldı. 2008'de Satış Direktörü pozisyonuna getirildi, 2010'da Satış, Network Planlama, Pazarlama, Gelir Yönetimi ve Ücret, Kargo, Misafir Deneyimi departmanlarından oluşan Ticaret biriminden sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olarak atandı. Mayıs 2022'de Pegasus Hava Yolları CEO'su oldu.

Özyeğin Üniversitesi Havacılık Fakültesi Danışma Kurulu Üyesidir. Sales Network platformunda, şirketlerin satış bölümlerinde kadın-erkek dengesini sağlamak misyonuyla çalışan Women in Sales Network (WiSN) sosyal projesinde Eş Başkan olarak yer alıyor.



“HALKA AÇIK OLMAK ‘KÜLFET’ DEĞİL ‘BAŞARIYA GÖTÜREN İTİCİ GÜÇ’TÜR”

- Kurumsallaşmayı; şirketlerin belli prensipler çerçevesinde kişilerden bağımsız olarak yönetildiği ve devamlılığını da sağlayan bir düzen olarak görüyorum.
- Kamu, özel sektör, sivil toplum kuruluşları birbirlerinin paydaşları, bu bir ekosistem ve hepimiz yönetim sistemine aynı prensiplerle bakmalıyız.
- Kurumsal yönetim, ekonomik büyümeyi, yüzde 99 diyemeyeceğim yüzde 100 etkiler. Hesap verebilirlik, doğal olarak ekonomik kalkınmayı da etkiliyor.
- Kadınlar yükselmeye başladıkça, üst pozisyonlarda bulunma oranları düşüyor. Kadın oranının, kota ile belki bir zorunluluk olarak yönetim kurullarında artırılması gerekiyor.
- Pandemi, kriz yönetimi konusunda farklı konuları ortaya çıkarttı. “Bundan sonra dünyada karşılaşılabileceğimiz, hiç düşünmediğimiz ne tür krizler olabilir?” diye düşünmeye sevk etti hepimizi.
- Bugün yenilikçilikten, teknolojiden, yaratıcılıktan bahsediyoruz. Bunların hepsi aslında çeşitlilikten besleniyor. Yönetim kurullarının her açıdan çeşitliğe sahip olması gerekir.

“KURUMSAL YÖNETİM TAMAMEN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ SÖYLEYEN BİR KAVRAM”

Kurumsal yönetim kavramını nasıl tanımlarsınız? Şirketlerin kurumsal yönetime neden ihtiyacı var?

Kurumsal yönetim kavramı, tamamen sürdürülebilirliği söyleyen bir kavram diye düşünüyorum. Şimdi biliyorsunuz dünyada da ülkemizde de sürdürülebilirlik konusunda birçok aksiyon alınıyor. Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları 17 temel prensip üzerinden yürüyor. Fakat sürdürülebilirliğe en çok vurguyu yapan da aslında kurumsal yönetim. Kurumsallaşma; kurumsal yönetimin altında, bazen fazla kuralcılık ve bürokrasi gibi algılanabiliyor. Ben kurumsallaşmayı; özünde kişilere bağlı olmayan, şirketlerin belli prensipler çerçevesinde kişilerden bağımsız olarak yönetildiği ve devamlılığını da sağlayan bir düzen olarak görüyorum.

Dolayısıyla kurumsal yönetim; şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk, adillik temelleri üzerinde yükseldiğinde, şirketlerin sağlıklı ve kârlı şekilde büyümesini sağlıyor. Kurumsal yönetimi; çalışanların, hissedarların ve bütün ekosistemin, yani tüm paydaşların bu devamlılığı gördüğü, sağlayabildiği bir yönetim felsefesi olarak görüyorum.

“TÜM EKOSİSTEMİN, YÖNETİM SİSTEMİNE AYNI PRENSİPLERLE BAKMASI LAZIM”

Kurumsal yönetimin yalnızca özel sektördeki değil, her kurum için gerekli olduğu görüşüne katılıyor musunuz?

Katılmamak mümkün değil. Şirketler aslında yaşayan organizmalar. Dolayısıyla özel sektör, herhangi bir ürün, servis ya da ihtiyaç için hayata geçtiğinde, bunu uzun yıllar, jenerasyonlar boyu yürüsün diye yapıyor. “Kurumsal yönetim belli prensipler çerçevesinde kişilerden bağımsız bir yönetim tarzıdır” dediğimize göre, bu durumda sadece özel sektörün değil, onu regüle eden tüm kurumların, derneklerin devamlılığı için gerekli bir kavram. Kamu, özel sektör, sivil toplum kuruluşları birbirlerinin paydaşları, bu bir ekosistem ve hepimizin yönetim sistemine aynı prensiplerle bakmamız lazım.

“DÜNYADA KURUMSAL YÖNETİM, KONTROL MÜCADELESİNDEN KAYNAKLANAN TECRÜBELERLE ŞEKİLLENİYOR”

Dünyada ve Türkiye’de kurumsal yönetim konusundaki çalışmaları başlatan nedenler ve hızlandıran gelişmeler sizce nelerdir?

Başlatan nedenlerin; bu işin devamlılığını sağlamak yönünde olduğunu düşünüyorum. Kurumsal yönetim felsefesini adil, şeffaf, çalışanını, müşterisini tüm paydaşlarını, hissedarını tatmin eden, hedeflerini şeffafça açıklayan ve ondan sonra da geri dönüş sağlayan, değer yaratan bir yapı olarak düşünürsek, bunu yapanlar elbette daha rekabetçi oluyor, daha sağlıklı büyüyor, geleceğe doğru markasını taşıyor.

Türkiye’deki sermaye yapısı, dünyanın pek çok ülkesindekine göre farklı. Avrupa ve Amerika Birleşik Devletleri’nde sermaye ve kontrol yapısının farklı yatırımcılar arasında dağıldığı bir sahiplik yapısı öne çıkıyor. Türki-

ye'de daha çok bir veya ortak hareket eden birkaç kontrol sahibi ana sermayedar şirketlerin kontrolünü üstleniyor. Bu nedenle Türkiye'de kurumsallaşmaya yönelik girişimler, bunun rekabetçi bir fırsat olduğunu gören hakim ortaklar tarafından desteklendiğinde etki yaratabiliyor.

Halka açık şirketler açısından, Sermaye Piyasası Kurulu'nun (SPK) bu alandaki önemli ölçüde zorlayıcı ilkeleri uzun zamandır kararlı bir şekilde uygulamasının da olumlu etkisi olduğunu görüyoruz. Türkiye'de halka açık şirketlere yönelik düzenlemeler aslında ticari hayata rehberlik ediyor. 2012 yılında Türkiye'deki şirketleri son derece etkileyen Ticaret Kanunu yürürlüğe girdiğinde, SPK düzenlemelerinde yer alan birçok kavram çok daha geniş kapsamda uygulama alanı buldu.

Dünyada kurumsal yönetim konusundaki gelişmelerin, daha çok kontrol mücadelesinden kaynaklanan tecrübelerle şekillendiğini görüyoruz. Bu iki akımın ortak bir noktası var. Özellikle sermayenin geniş tabana yayıldığı kurumların bağımsızlığının ve devamının korunması. Tabii ki tedbirleri yatırımcıların korunması üzerinden okumak gerekiyor ama tüm yatırımcıların ortak menfaati yatırım yapılan şirketlerde buluyor.

"AVRUPALI VE AMERİKALI ŞİRKETLERDEN EN ÖNEMLİ FARKIMIZ; HİSSEDAR YAPIMIZ"

Türkiye dünyadaki diğer ülkelerle kıyasladığınızda kurumsal yönetim konusunda nasıl bir seviyede olduğumuzu, artılarımız ve eksilerimizin neler olduğunu düşünüyorsunuz? Örnek almamız gereken ülke ya da ülkeler var mı?

Türkiye'nin kurumsal yapısında çok sayıda aile şirketi var. Aile bireylerinin yönetimde yer alması, işin onlar üzerinden yürümesi nedeniyle, kurumsal yönetim açısından, çoklu hissedar yapısına sahip Avrupalı, Amerikalı şirketlerden ayrışıyoruz. En önemli farkın bu olduğunu düşünüyorum. Hissedar sayısının az olması, belli vadede bazı kararların daha hızlı alınmasını sağlıyor olabilir. Ancak işin gelecek jenerasyonlara geçmesi, gelecek yıllarda var olabilmek açısından baktığınızda, profesyonel yapıya geçiş uzun sürüyor ve bu da bir dezavantaj.

Profesyonel yapı hedeflerle yönetiyor, o hedefleri gerçekleştirmek için hesap verebilirliği ön plana koyuyor, şeffaflık ilkesi gereği hedeflerini açıklıyor, nereye geldiğini takip ediyor. Kurumsal yönetim ilkelerinin ve profesyonel yönetimin olduğu yerde sistemin daha sağlıklı işlediğini düşünürsek, bu yapıya geçmemek ülkemiz açısından bir dezavantaj oluyor.

Halka açık şirketler açısından kurumsal yönetim kurallarının etkili bir şekilde uygulandığını düşünüyorum. Çoğu zaman OECD gibi uluslararası kaynakları da dikkate almaya çalışıyoruz. Karşılaştırmalı çalışmalarda yer aldığımızda veya diğer ülkelerden paydaşlarımızla çalıştığımızda, kurumsallaşma açısından bulunduğumuz konumun son derece olumlu olduğunu görüyoruz. Bu bizi sevindiriyor. Daha küçük ölçekli şirketlerin de mümkün olduğu kadar bu seviyeye yaklaştırılmasının ülke ekonomisine olumlu etkisi olacağını düşünüyorum.

“KURUMSAL YÖNETİM, EKONOMİK BÜYÜMEYİ YÜZDE 100 ETKİLER”

Türkiye’nin kamuda ve özel sektörde yaşadığı kurumsal yönetim sorunu ekonomik büyümeyi nasıl etkiliyor?

Kurumsallaşma derken bireylere bağımlılığı azalmış, kurumsal öncelikleri öne çıkaran bir planlama ihtiyacından bahsediyoruz. Uzun vadeli planlama yapmak, değişikliklere ve risklere karşı hazırlıklı olmak, kişilere bağlı riskleri iyi yönetmek, bu planlama doğrultusunda katkı sağlayanları teşvik etmek gibi çok önemli konuları, hem kamu politikaları hem özel sektörün çalışmalarında iyi yönetebilirsek, bunların ülkemize çok büyük faydalarını görebiliriz.

Kurumsal yönetim, ekonomik büyümeyi, yüzde 99 diyemeyeceğim yüzde 100 etkiler. Örneğin, Pegasus Hava Yolları halka açık bir şirket, 2013 yılından beri SPK’nın tüm kurallarına uyumlu hareket ediyoruz. Yönetim kurulumuz bağımsız bir yönetim kurulu. SPK’nın halka açık şirketler için birtakım kuralları var, o yönlendirmeler ve kurallar çerçevesinde komiteleri işletiyoruz. Hesap verebilirlik olması, yaptığınız iş içerisinde doğal olarak ekonomik kalkınmayı da etkilemiş oluyor. Ne yapmak istediğinizi, hedeflerinizi doğru belirlerseniz, o hedeflere koşmak için müşterilerinizi, paydaşlarınızı, hissedarlarınızı bilgilendirirseniz ve hesap verebilir bir yönetim anlayışıyla hareket ederseniz, hem işinizi doğru yapıyorsunuz, rekabetçi oluyorsunuz, hem de beraberinde kalkınma geliyor. Bunu bir şirket üzerinden düşünmeyelim.

“PEGASUS’UN BAŞARISININ ANAHTARI, YÖNETİM KURULU YAPISI”

Pegasus Hava Yolları yönetim kurulunun “bağımsız” olduğunu söylediniz. Baktığımızda yönetim kurulunda çok fazla bağımsız üye olduğunu görüyoruz. Bu yapıyı kurmayı nasıl başardınız?

Çok teşekkür ederim, bence çok güzel bir soru. Çünkü Pegasus Hava Yolları’nın aslında bu konuda da hak edilmiş bir başarısı olduğunu düşünüyorum. 2013’te halka açıldık, elbette Pegasus’u SPK’nın kurallarıyla, regülasyonlarıyla yönetiyoruz. Ancak biz Pegasus’un bugünkü iş modeli için çalışmaya 2005’te, yani Esas Holding tarafından satın alındığı yılda başladık. Pegasus 1990-2005 arasında bir charter (uçak kiralama) şirketi idi. Esas Holding tarafından satın alınması ile beraber, Ali Sabancı yönetim kurulu başkanımız oldu. Esas Holding sonuçta bir yatırımcı holding, bir aile şirketi. Fakat 2005 yılından biz halka açılana kadar, çok sayıda bağımsız yönetim kurulu üyemiz vardı. Bunlar belli bir çeşitliliğe sahip yönetim kurulu üyeleri idi. Yani dünyanın çeşitli ülkelerinden, bambaşka geçmişe sahip, farklı sektörlerden, farklı tecrübelerden gelen yönetim kurulu üeleriyle başladık.

Bu neden önemliydi? Çünkü, Türkiye’de havacılık sektöründe yepyeni bir iş modeli başlatıyorsunuz. Yönetim kurulu şirketin yönetimini yönlendiren, stratejilerine yön veren, tecrübesini yönetime aktaran, yönetimin çıkarttığı işi denetleyen, sorgulayan bir birim. Bu birimin tecrübesi dünya çapında olursa, farklı sektörlerden olursa, kattığı ve katacağı değer gerçekten hesaplanabilir bir değer olmuyor. Benzer insanlardan oluşan, benzer geçmişten, benzer sektörlerden gelen insanlarla yönetim kurulu oluşturursanız,

yönetim kurulu yapısı başarınızın çerçevesini, vizyonunuzu belli bir alana kısıtlamış oluyor. Biz hep bu prensiple hareket ettik. Halka açılınca, yönetim kurulumuzun çok sayıda bağımsız üyeden oluşması bizim için o kadar normal bir durumdu ki, çok hızlı uyum sağladık. Örneğin; Kurumsal Yönetim Endeksi'ndeki notumuz olan yüzde 97,1 ile notu en yüksek şirketlerden biriyiz. Sektörümüzün en yüksek nota sahip şirketiyiz. Pegasus'un 18 yıllık yolculuğunda, böyle bir yönetim kuruluna sahip olması, başarısındaki anahtarlardan biri oldu.

“RİSKLERE HAZIR OLURSANIZ, BAĞIŞIKLIK SİSTEMİNİZİ GÜÇLÜ TUTARSINIZ”

Türkiye’de sıklıkla meydana gelen deprem, sel, orman yangını gibi afetlerin önlenmesi, yönetilmesi ve zararın giderilmesi, yeniden yapılanma aşamalarını kurumsal yönetim bakış açısıyla değerlendirebilir misiniz? Size göre eksiklikler ve yapılması gerekenler neler?

Afetler, bu tür büyük krizler, paydaşlar arasındaki koordinasyonun ve planlamanın ne kadar önemli olduğunu gösteriyor. Kurumsal yönetim prensiplerinden bir tanesi de şu: Yaptığınız işi, sağlıklı şekilde büyötmeye çalışırken risklerinizin neler olabileceğini belirlemelisiniz. Riskleri belirleyip, risklerle karşılaştığınızda nasıl yöneteceğinizi, ona ilişkin senaryoların neler olabileceğini belirleyip hazırlık yaptığınız ölçüde, bağışıklık sisteminizi güçlü tutuyorsunuz.

Doğal afetler, ülkemizin karşılaşılabileceği riskler olarak karşımızda duruyor. Kamu olsun özel sektör olsun, kurumsal yönetim prensipleriyle yönetildiği zaman risk yönetimi de yapılmış oluyor. Bu risklerle karşılaşıldığında benim yapmam gereken neler, hangi paydaşlarla, neyi hazırlamış olmalıyım, devreye almalıyım gibi konuları önceden çalışmış oluyorsunuz. Havacılık sektörü için de böyledir. Bizim kaslarımız o konuda çok gelişmiştir. Çünkü havacılık krize çok açık bir sektör. Belli risk yönetim prensiplerimiz, tatbikatlarımız vardır, bunlarla ilgili kriz yönetim ekibimiz oluşmuştur, herkesin rolleri, sorumlulukları bellidir. Bunları hiçbir şey yokken çalışıyor olmalısınız ki gerçekleştiği zaman müdahale edebilme gücünüz artsın.

Biz, son yaşadığımız üzücü depremde ve önceki yıllarda Akdeniz bölgesinde yaşadığımız, yüreğimizi yakan yangınlarda olduğu gibi, tüm kaynaklarımızla destek çalışmalarının içinde yer almaya çalışıyoruz. Kurumumuzun bu tarz kırılganlıklarla mücadele edebilecek insan kaynağı ve becerilere sahip olması bize bu imkânı sağlıyor. Her zaman her türlü olumsuz şartta faaliyetlerimizin eksiksiz sürdürölmesi için çalışmalara, planlamalara büyük önem veriyoruz.

“DAHA FAZLA BAĞIMSIZ ÜYE, HALKA AÇIK ŞİRKETLER İÇİN BİR FIRSAT”

Türkiye’de halka açık şirketlerin yönetim kurullarının yapısına baktığınızda olumlu ve geliştirilmesi gereken yönlerin neler olduğunu düşünüyorsunuz?

Olumlu yönleri fırsat olarak değerlendirirsek, halka açık şirketler açısından şöyle fırsatlar görüyorum: Bir kere daha fazla bağımsız üye. Farklı tecrübelerden içeriye yönlendirme, bilgi transferi, hesap verebilirlik ve denetlenebilirlik açısından avantaj sağlıyor. Bir diğeri elbette kadın-erkek dengesi. Kadınlar iş hayatına erkeklerin yarısı oranında katılıyor maalesef

ama havuz yine de geniş. Fakat kadınlar yükselmeye başladıkça, üst pozisyonlarda bulunma oranları düşüyor. Bu yalnızca Türkiye’de değil, tüm dünyada böyle. Biz kendi ülkemizden sorumlu olduğumuza göre burada adım atılması gereken, kadın oranının, kota ile belki bir zorunluluk olarak yönetim kurullarında artırılması.

“KURUMSAL YAPIYA GEÇİŞ, AİLE ŞİRKETİNE VE FERTLERİNE MENFAAT SAĞLIYOR”

Aile şirketi olmak, bir kurumun kurumsal yönetime geçme sürecini nasıl etkiliyor? Avantajları ve dezavantajları nedir?

Ülkemizde sermaye yapıları genelde şirketlerin tek bir aile grubu veya birkaç aile tarafından ortak olarak kontrol edildiği şekilde karşımıza çıkıyor. Eğer aile kendi içerisindeki ilişkide kurumsallaşmayı yakalayabilmişse, bu doğal olarak şirkete de aynı şekilde olumlu yansıyor. Ailenin kendi içindeki yönetim yapısında yaşadığı sorunlar şirkete de yansıyor. Profesyonel yönetim, bunu dengeleyen ve aslında engelleyen de bir yapı.

Aile şirketinde hissedar olarak geleceğe bir ürün, hizmet, marka, bir şirket bırakmak istiyorsanız sürdürülebilirlik önemli. Risklerin yönetilmesi, hesap verebilirlik, belli hedeflerle şirketi profesyonel anlamda büyütebilmek için kurumsal yapıya geçiş, günün sonunda aile şirketinin ve aile fertlerinin menfaatine bir durum.

“Z KUŞAĞININ BAKIŞINI ŞİRKETLERİN KÜLTÜRÜNE ENJEKTE ETMEKTE GEÇ KALMAMALIYIZ”

Z kuşağı olarak adlandırılan yeni neslin hem tüketici olarak hem de iş dünyasındaki ağırlığının artması, kurumsal yönetime olan ihtiyacı artıracak mı? Öte yandan aile şirketlerinde de hissedar olarak Z kuşağından temsilciler yer almaya başladı. Yönetim kurullarında farklı kuşakların aynı potada buluşmasını sağlamak için neler yapılmalı?

Yönetim kurullarında çeşitliliğe önem verilmeli, bunun tartışılacak bir konu olduğunu düşünmüyorum. Bir şirkette herhangi bir birimde dahi farklı görüşlerin olabilmesi, farklı tecrübelerden gelen kişilerin konulara bakışı, yaklaşımı, bir vizyon çizebilmesi çok büyük bir zenginlik. Bugün yenilikçilikten, teknolojiden, yaratıcılıktan bahsediyoruz. Bunların hepsi aslında çeşitlilikten besleniyor. Dolayısıyla yönetim kurullarının her açıdan çeşitliliğe sahip olması gerekir. Kadın-erkek, yaş, tecrübe, farklı sektörler olarak da gerekir.

Z kuşağını düşünürsek, bugün Pegasus Hava Yolları çalışanlarının yaklaşık yüzde 18’i bu kuşaktan, çok genç bir topluluğuz. Z kuşağının bakışındaki en önemli fark; gerçekten bir değer, bir anlam yaratma istekleri var. Geriye dönüp baktığımda biz bu anlamı bu kadar fazla arıyor muyduk? Ben öyle hissetmiyorum. Fakat onlar, eğer bir iş yapılıyorsa, o işin kendi hayatlarında, toplum, gezegen ve gelecek jenerasyonlar için de bir anlamı olması gerektiğini düşünüyorlar ve bir değer de yaratmak istiyorlar. Bir şirket elbette kârlı büyüyecek, istihdam sağlayacak, değer yaratacak. Bunun tersini düşünmek anlamsız olur. Z kuşağı da böyle düşünüyor ama bu yapılırken içinde bir toplumsal fayda da olmasını istiyor. Z kuşağının bu bakışını şirketlerin kültürüne enjekte etmekte geç kalmamalıyız diye düşünüyorum.

“TOPLUMSAL CİNSİYET EŞİTLİĞİ TEMEL BİR İNSAN HAKKIDIR, ÖNCE BUNU KABUL ETMEMİZ LAZIM”

Türkiye’de yönetim kurullarında kadın sayısının az olmasını nelele bağlıyorsunuz? Bunu bir sorun olarak görüyor musunuz? Kadın sayısını artırmak için özel önlemler alınması gerektiğini düşünüyor musunuz?

Türkiye’de yönetim kurullarında kadın sayısı ne yazık ki olması gereken- den daha az. Kadınlar üretkenlik, çok yönlülük, sonuç odaklılık gibi pek çok özelliğe sahip oldukları için, sadece yönetim kurullarında değil, han- gi departmanda ve hangi seviyede çalıştıklarından bağımsız olarak, karar mekanizmalarına büyük katkı sağlıyorlar. Ancak toplumsal cinsiyet eşit- sizliği günümüzde maalesef çok yaygın olduğu için, sadece kadınların iş yaşamına katılımını değil toplumsal ilerlemeyi de ciddi şekilde engelliyor. Kadınların ve kız çocuklarının dünya nüfusunun yarısını oluşturduğunu dü- şünürsek, büyük bir haksızlığın yanı sıra çok ciddi bir potansiyel kaybı ol- duğuna da görebiliriz.

Nerede yaşıyor olursak olalım, toplumsal cinsiyet eşitliği temel bir insan hakkıdır; önce bunu kabul etmemiz gerekiyor. Kadınların eğitim, çalışma hayatı ve siyaset başta olmak üzere hayatın her alanına eşit katılımını ve karar alma mercilerinde daha çok sayıda kadın olmasını sağladığımızda daha kalkınmış bir ülke ve toplum olacağımız aşikâr.

Toplumsal cinsiyet eşitsizliğine karşı verilen mücadelede iki yol var; ku- rumsal ve bireysel. İş dünyası olarak, toplumsal cinsiyet dengesinin sağ- lanması için etkin çalışmalar yürütmeliyiz. Şirketlerde her kademede kadın temsilini artırarak bir denge sağlamalıyız. Ülkemizde ve tabii dünyada bu denge sağlanana kadar da hep birlikte mücadelemize devam etmeliyiz. Bireysel olarak ise cinsiyet rolleriyle ilgili değerler ve inançlarımızı gözden geçirmeliyiz. Cinsiyete dayalı ayrımcılık yapmamaya özen göstermeli, ön- yargılarımız varsa bunları yıkmaya çalışmalıyız. Sözel ve yazılı ifadelerimiz- de ayrımcı kalıplardan uzak durmalı, bizden sonra gelecek nesillere eşitlik ve hakkaniyet konusunda iyi bir örnek olmak için çabalamalıyız.

İstihdamda kadın oranını yükseltmeliyiz ki, üst yönetime, yönetim kurul- larına yürüyecek bir yolculukları olabilsin. Burada birkaç konu olabilir. Bi- rincisi, kadınlar kendine güvenmeli, en üst pozisyonlara kadar gidebilme inancını kendilerinde hissetmeliler. Bu nasıl oluyor? Tabii kendini geliştiri- rek, kendine yatırım yaparak, “Neden yapamayayım?” diye düşünerek, aday olarak yani öne çıkarak, fark yaratarak, yarattığı farkta cesaretle yola devam ederek...

İş hayatının içerisinde kırılma noktası, daha çok evlilik ve çocuk sahibi olmak gibi konular. O kırılma noktalarını kurumların ve devletin bazı uy- gulamalarla kolaylaştırması kadınların iş hayatında kalmasının da önünü açacaktır.

“EŞİTSİZLİĞİ GİDEREBİLMEK İÇİN KOTA GEREKİYOR”

Bu konuda Pegasus özelinde neler yapıyorsunuz?

Örneğin, biz “Pegasus harmoni” diye bir program başlattık. Toplumsal cinsiyet eşitliğini vurgulayan bir program ve yüze yakın gönüllü arkadaşımız bu konuda çalışıyor. Amacımız, toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda farkındalık yaratarak, kadın oranının düşük olduğu birimlerde ve yönetim kademesinde kadın oranını artırmak, eşit fırsatlar yaratabilmek. Bunun için belli kotalar olması gerekebilir. Ben yönetim kurullarında da bu tür kotaların olabileceğini düşünüyorum. Tavsiye kararının ötesinde, mevcut eşitsizliği giderebilmek için kota gerekiyor. Çünkü araştırmalar, dünyada iş dünyasında kadın – erkek eşitliğine ulaşılabilmesi için 137 yıl gerektiğini gösteriyor. Yani önümüzde uzun bir yolculuk var. O zaman bu konuda sadece konuşarak ve sadece bazı yönlendirmeler ve tavsiyelerle değil, daha somut aksiyonlarla, belli rakamsal hedefler koyarak ilerlememiz gerekiyor.

Biz şunu da yapıyoruz. Bir pozisyon açıldığında amacımız elbette en doğru kişiyle doldurmak. Bunun bir zaman boyutu da var ama ben diyorum ki, bir pozisyon açıldığında o pozisyona aday kadın-erkek sayısını eşit göreceğimize kendimize tanyalım. Eşit fırsatlar yaratalım, sadece pozisyonu doldurmaya koşmayalım. Ben bu eşit fırsatları yaratayım, kadın ve erkek adayları göreyim, sonra o pozisyonun gerektirdiği doğru kişiyi seçeyim.

“SADECE DÜZENLEMELERE TABİ OLMAK İÇİN UYUM SAĞLANMAMALI”

SPK tarafından 2003’ten bu yana yayımlanan Kurumsal Yönetim Tebliğlerinin halka açık şirketleri kurumsal yönetime sevk etme konusunda etkili olduğunu düşünüyor musunuz?

Evet, SPK’nın Tebliğlerinin özellikle halka açık şirketleri bu anlamda yönlendirdiğini düşünüyorum. SPK tarafından 2003 yılında getirilen kurallar o tarihten beri birkaç kez güncellendi ve her seferinde birkaç adım ileri giderek, kapsamına giren şirketler için önemli kuralları hayata geçirdi. Bu kurallar sadece gözetim yoluyla değil, aynı zamanda raporlama ve beyan yükümlülükleri üzerinden etkili bir şekilde uygulanıyor. Şirketlerin sadece düzenlemelere tâbi olmak için değil, bir değer yaratıldığını görerek uyum sağlamasının daha önemli olduğu kanaatindeyim.

“HALKA AÇILMA, BİRÇOK ANLAMDA HALKA AÇILMANIZI GEREKTİRİYOR”

Türkiye’de halka açık şirket sayısının az olmasının nedenleri nelerdir? Halka açık şirket sayısının az olması, kurumsal yönetim uygulamalarını nasıl etkiliyor?

Türkiye’de halka açık şirketlerin, halka açılmakla ilgili motivasyonuna bakmak gerekiyor. Halka açılma birçok anlamda halka açılmanızı gerektiriyor. Öncelikle yaptığınız işi nasıl yaptığınız ve sonuçlarınız hakkında şeffaflaşmanız gerekiyor. Bunu yapabilmek, kurum olarak size çok önemli beceriler ve esneklik kazandırıyor. Paydaşlar nezdinde kredibilitenizi de artırıyor. Bunu bir fırsat olarak görmek ve sahiplenmek çok önemli. Halka açılma motivasyonu sadece finansal kaldıraç, finansal destek olarak düşünüldüğü zaman sınırlı kalabiliyor. Çünkü halka açıldığınız zaman uymanız gereken

birçok regülasyon var. Örneğin, yönetim kurulunuz artık sadece bir yönetim kurulu olmuyor. Yönetim kurulu üyelerinin içinde olduğu komiteleriniz var. Bu komitelerde hesap veriyorsunuz, hedeflerinizi konuşuyorsunuz. Elbette ki daha kapsamlı ve detaylı bir çalışma gerektiriyor. Halka açık olmanın; işin sürdürülebilirliği, sağlıklı büyümesi, rekabetçiliği sağlama anlamında sağladığı faydalara bakılırsa; külfet değil, başarıya götüren itici güç olduğu görülürse bu sayının artabileceğini düşünüyorum.

“PANDEMİDEN EN ÇOK ETKİLENEN SEKTÖR HAVACILIK OLDU”

Pandemi ile birlikte ülkelerin ve şirketlerin artık daha fazla kriz yaşayacağı bir döneme girildiği saptaması var. Kurumsal yönetimin kriz yönetimindeki etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?

Pandemi, görülmemiş bir krizdi; birçok sektörle birlikte havacılık sektörünü de çok etkiledi. Belki de en çok etkilenen havacılık sektörü oldu. Pandemi, kriz yönetimi konusunda farklı konuları ortaya çıkarttı. “Bundan sonra dünyada karşılaşabileceğimiz, hiç düşünmediğimiz ne tür krizler olabilir?” diye düşünmeye sevk etti hepimizi. Çünkü birçoğumuz iki yıl boyunca evimizden çıkamayacak duruma geleceğimizi hiç düşünmemiştik. Dolayısıyla bu tür krizlere hazırlıklı olmak konusu yine risk yönetimine geliyor. Önünüzdeki riskler neler? Bu risklere ilişkin farklı senaryolarınız neler? Buna nasıl hazırlanıyorsunuz? Kendinizi krizlere karşı nasıl dayanıklı tutacaksınız? Aslında kurumsal yönetimin risk yönetimi perspektifiyle de buna hazırlanmış oluyorsunuz.

“HAVACILIĞI BİZ BAŞLATMADIK AMA BİZ DEĞİŞTİRDİK”

Pegasus’un kurumsal yönetime yaklaşımı ve kurumsal yönetim uygulamalarının şirketinize sağladığı katkıları örneklerle anlatır mısınız?

Önceki sorularda biraz bahsettik ama şunları ekleyebilirim. Halka açıldıktan sonra değil, 2005’ten bu yana kurumsal yönetim ilkelerini benimseyen bir şirketiz. “Havacılığı biz başlatmadık ama biz değiştirdik” diyoruz. Birkaç uygulamamızla bu rahatlıkla görülebilir. Bunlardan biri yönetim kurulu yapısı. Çok sayıda bağımsız yönetim kurulu üyesi var. Geniş, farklı, çeşitli tecrübeye sahip bir yönetim kurulu bu. Elbette ki şirketin büyümesini, stratejinin şekillenmesini ve geleceğe doğru çizdiği vizyonu son derece olumlu etkiliyor.

Bu yönetim kurulu, belli aralıklarla kendi öz değerlemesini de yapıyor ve bundan da faydalıyor. Bunların hepsi aslında kurumsallıktaki önemli adımlar. Yönetim kurulunda kadın-erkek dengesinin sağlanmasını da son derece önemsiyoruz. Son olarak da Ali Sabancı Yönetim Kurulu başkanımızdı ve bunu 31 Mart 2023’te Mehmet Nane’ye devretti. Bu da kurumsallık açısından önemli bir adım. Bugün, 100 uçakla 130 destinasyona uçan, havacılık sektöründe bu ülkenin en büyük şirketlerinden ve en önemli markalarından biriyiz. 18 yıllık bu başarı hikayesinin temelinde, kurumsal yönetim ilkeleri yatıyor. Bu her anlamda böyle. Çalışanlarımız, misafirlerimiz, hissedarlarımız, tüm paydaşlar açısından bu başarının son derece önemli altyapısı, kurumsal yönetim ilkeleriyle yönetilmiş olması.

“TKYD, DAHA FAZLA İYİ ÖRNEĞİ TÜRKİYE’YE TAŞIYABİLİR”

TKYD’nin geçtiğimiz 20 yıl içinde çalışmalarını nasıl değerlendiriyorsunuz? Size göre TKYD’nin bundan sonraki dönemde en fazla odaklanması gereken alanlar neler olabilir?

Öncelikle TKYD’nin 20. yılını tebrik ediyorum. Kurumsal yönetim alanında yapılan çalışmalar ekonomik kalkınmanın önünü açıyor. Kurumsal yönetim ilkeleri, toplumları, ülkeleri rekabetçi duruma getirebilecek şirketler nedeniyle ciddi bir ekosistemi ilgilendiriyor. Dolayısıyla burada her türlü emek, her türlü çaba çok değerli ve TKYD de bunu sağlıyor.

TKYD birçok alana odaklanıyor. Bundan sonraki dönemde dünyadan daha fazla iyi örneği Türkiye’ye taşıyarak, farkındalığı artırmak için daha fazla birebir iletişim kurulabilir, insanların bu konuyla ilgili sorularını cevaplamaya konsantre olunabilir diye düşünüyorum. Kurumsal yönetim ilkeleri’nin doğru uygulandığı ülkelerde, şirketlerde bunun nasıl bir avantaj yarattığı üzerinde belki daha fazla durulabilir.

Bir diğeri de toplumsal cinsiyet eşitliği konusu. Özellikle yönetim kurullarında kadınların daha fazla yer almasını sağlayacak her türlü çalışma bizim geleceğimizi inşa ediyor. Çünkü kadınlar dünya nüfusunun yarısını oluşturuyor, önemli bir potansiyel. TKYD’nin bu konuyu ajandasının günlük maddelerinden biri olarak tutmasını öneriyorum.

“KALICI BAŞARI İÇİN KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE İHTİYACIMIZ VAR”

Havacılık gibi oldukça kritik bir sektörde kurumsal yönetim uygulamaları nasıl bir farklılık yaratıyor? Kurumsal yönetim ilkelerinin müşterinizle olan iletişime nasıl bir faydası oldu?

Kurumsal yönetime dair yaptıklarımızı paydaşlarımıza anlatmaya önem veriyoruz. Tabii ki misafirlerimiz için emniyetli bir şekilde, zamanında, kolay ve uygun fiyatlarla seyahat önemli. Yatırımcılarımız için ekonomik performans hedeflerimiz ve şirketimizin devamlı büyümesini sağlamak önemli. Çalışanlarımız için hem kendileri hem aileleri için çalıştıkları kuruma duydukları güven önemli. Birlikte çalıştığımız kurumlar için kendi işlerini büyütmede Pegasus Hava Yolları’nın varlığı ve iş birliği önemli. Bir afet sonrasında ulaşım veya taşıma yardımına ihtiyacı olanlar için bunu yapabilecek kişi ve kurumların hazır olması önemli.

Ancak tüm bunlar Pegasus Hava Yolları’nın iyi yönetilen bir kurum olması ihtiyacında birleşiyor. Biz insan kaynağını iyi kullanan ve iyi yönetilen bir şirket olduğumuz sürece var olacağız diye düşünerek, “Buradayız” söylemimizle bu dönemde kurumsal sürdürülebilirlik çalışmalarımızın yönetim bağlamında yaptıklarımızı biraz daha öne çıkarmayı hedefliyoruz.

Havacılık son derece regülatif bir sektör, bunlara uymak zorundayız. Ülke-mizdeki sivil havacılık otoritemize, diğer uçuş yaptığımız ülkelerdeki sivil havacılık makamlarına karşı çok fazla regülasyon var. Operasyonel tarafta, risk yönetimini zaten tabi olduğumuz regülasyonlar nedeniyle son derece detaylı şekilde yönetmek ve hayatımızın içerisinde yaşamak durumunday-dık. Bu nedenle havacılık tarafı kasları güçlü bir sektör. Böyle yönettiğiniz zaman, finansal anlamda dar marjlarla yönetilen bir sektör olması, çok ma-liyetli bir yapısı olması nedeniyle, kalıcı bir başarı için kurumsal yönetim ilkelerine ihtiyacımız var.

“ÇEŞİTLİLİK FAYDA YARATIR”

Kadın CEO'ların kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması konusunda daha hassas oldukları fikrine katılıyor musunuz?

Bu anlamda kadın-erkek ayrımı yapmak istemiyorum. Profesyonel hayatta işini doğru yapmak isteyen, hesap verebilir olan, topluma faydalı bir marka, bir ürün, bir hizmet çıkartmak isteyen tüm profesyonellerin bu anlamda hassas olması gerekiyor. Bunu söylerken şunu da vurgulamak isterim: Çe-şitlilik olması, bu kapsamda kadınların iş hayatında, yönetim kurullarında üst yönetimde yer alması, farklı görüşleri, farklı kavramları, yeni fikirlere yaklaşım şeklini de çeşitlendirdiği için mutlaka faydası olur. Yaptığımız her işe faydası olduğu gibi kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması açısından da faydası olacaktır.

“BİR MUTABAKAT SAĞLANMASI GEREKİYOR”

CEO'lara, yönetim kurulunun kurumsal yönetime geçişini hızlandırmaları için neler önerirsiniz?

Farklı uygulama örneklerine bakmaktan, kendinize somut ve ölçülebilir he-defler koymaktan, şeffaflıktan çekinmeyin ve bunların sağlayacağı faydala-ra odaklanın. Kurumsal yönetimin çok önemli bir unsuru, şirketin yönetim kontrolüne sahip sermaye gruplarıdır. Bu nedenle her şeyden önce hakim pay sahipleriyle bu konunun hem kuruma hem kendilerine faydası olduğu konusunda bir mutabakat sağlanması gerekiyor. Kurumsal yönetim pers-pektifinde risklerinizi nasıl yöneteceğinizi, kurumsal yönetim ilkeleri çer-çevesinde işinizi nasıl daha farklı yapıp, nasıl daha başarılı olacağınızı, bu yapının sizi nasıl disipline edeceğini gösterebildiğiniz noktada ikna sorunu olmayabilir diye düşünüyorum.

MURAT ÜLKER

Yıldız Holding Yönetim Kurulu Üyesi

1959 yılında İstanbul'da doğdu. İstanbul Erkek Lisesi ve Boğaziçi Üniversitesi İşletme Bölümü'nden mezun oldu. American Institute of Baking (AIB) ve Zentralfachschule der Deutschen Süßwarenwirtschaft'ta (ZDS) gıda güvenliği ve şekerleme üzerine eğitim çalışmalarına katıldı. ABD'de Continental Baking şirketinde staj yaptı, bisküvi, çikolata ve gıda sektörüyle ilgili olarak, ABD ve Avrupa'da, üç yıl boyunca yaklaşık 60 fabrika ve tesiste incelemelerde bulundu.

Aile şirketinin ikinci nesil yöneticisi olarak 1984'te Yıldız Holding bünyesine katıldı. Yıllar içinde çeşitli işletmeler kurdu ve yönetti, babası Sabri Ülker'in yerine geçti. Sonraki yıllarda Genel Müdür Yardımcılığı ve ardından Genel Müdürlük görevlerini üstlendi. İcra Komitesi Üyesi ve gruptaki çeşitli şirketlerin Yönetim Kurulu Üyesi olarak bir dizi mihenk taşı yatırıma liderlik etti. 2000 yılında İcra Kurulu Başkanı oldu ve sekiz yıl başkanlık yaptı. 2008'de Yönetim Kurulu Başkanı oldu.

29 Ocak 2020 itibarıyla Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini Ali Ülker'e devretti. Yıldız Holding'e bağlı şirketlerde Yönetim Kurulu Üyeliği görevini aktif olarak sürdürmeye devam ediyor. Hâlâ pladis Global ve GODIVA Chocolatier Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini sürdürüyor.



“ŞİRKETİ KURUMSALLAŞTIRDIĞINIZDA HALKA AÇMASANIZ BİLE ÖMRÜNÜ UZATMIŞ OLURSUNUZ”

- Şirkette 250 kişiden daha az istihdam varsa, orada kurumsallaşma olmadan, patron şirketi şeklinde ilerlenebilir. Çünkü, 200 çalışanın ismini, performansını, ne iş yaptığını bilmeniz mümkündür.
- Kurumsal yönetim ilkeleri devredeyse, kimse afet anında “Dokümanda ne yazıyordu?” diye dönüp bakmaz. Bu kasların önceden kuvvetlendirilmiş olması önemli.
- Aile üyelerini, aynı profesyonellere davranıldığı gibi, bir farkları yokmuş gibi, işlerindeki başarılarına göre değerlendirmek ve ücretlendirmek iyi bir yöntemdir.
- Aile şirketleri homojen değildir ve birbirine benzemez. Aileleri bir potada eritme çabası, aile şirketleri araştırması yapanların temel sorunudur.
- Ben, babamın “Bütün çocuklar mutlu olsun” şeklindeki kurucu zihniyet misyonunu, “Mutlu et, mutlu ol” misyonuna taşıyarak güncelledim. Bu yapılmaz ise sürdürülebilir bir misyona sahip olamazsınız.

“KURUMSALLAŞMA OLACAKSA, AİLE ÜYELERİ EKİBE DAHİL OLUP, PROFESYONELCE ÇALIŞMALIDIR”

Kurumsal yönetim kavramını nasıl tanımlarsınız? Şirketlerin kurumsal yönetime neden ihtiyacı var?

Kurumsal yönetim bir şirketin adil olma, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkelerine uygun olarak yönetilmesini sağlayan uygulamalar dizisidir, diyebilirim. Süreçlere yansır ve amacı şirketin yatırımcılarını, çalışanlarını, müşterilerini; ayrıca tüm toplumun çıkarlarını korumaktır. Eğer şirket kalıcı olmak istiyorsa, uzun vadede başarılı olmak istiyorsa kurumsallaşarak bu yönetim ilkelerini uygulamalıdır.

Şirketlerde bir kurumsallaşma olacaksa, şirkette çalışan aile üyelerinin, imtiyaz sahibi olmadan ekibe dahil olup, profesyonelce çalışmalarını sağlamak gerekir ki kurumsal yönetim ilkeleri de uygulansın. Yoksa kurumsallaşma mümkün değildir. Bence şirkette 250 kişiden daha az istihdam varsa, orada kurumsallaşma olmadan, patron şirketi şeklinde ilerlenebilir. Çünkü, 200 çalışanı isim isim tanıyabilirsiniz. Performanslarını, ne iş yaptıklarını bilmeniz mümkündür.

Benim bir makine imalat şirketim vardı. Orada bir şirket müdürü, bir de ben çalışıyordum. Çok güzel işler yapardık. Ama bundan büyük olacaksa, o zaman aile bireylerinin profesyonelce iş yapmaları lazım. Aile bireyi, işin sahibi olarak hesap sorabilir, strateji çalışabilir, kaynak dağılımı için etkili olur. Aile bireyi isterse hissedar olabilir. Ama o zaman sadece işin nime-tinden yararlanabilir. Mesela ben aile bireyi olarak şirkette yönetim kurulu üyesi olarak çalışıyorum. Bazı şirketlerde ise başkanlığım devam ediyor. Esnek çalışma saatine sahibim. İstedğim saatte gelip gidiyorum. Ancak, bizde her zaman binlerce çalışanımız vardı. Hem kurumsallaşma hem sendikalaşma konusunda ilerledik.

“KAMUNUN VE TOPLUMUN PARASINI HARCAYAN KURUMLARIN İYİ YÖNETİLMESİ ŞARTTIR”

Kurumsal yönetimin, yalnızca özel sektördekiiler değil, her kurum için gerekli olduğu görüşüne katılıyor musunuz?

Eğer söz konusu adil davranış, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkelerine uymak ise kamu kuruluşları ve sivil toplum kuruluşlarının da kurumsal yönetim ilkelerine göre yönetilmeleri şarttır. Bence onlar için daha fazla şarttır. Çünkü kamunun ve toplumun parasını harcıyorlar, şeffaf olmaları ve iyi yönetilmeleri esastır.

“GEÇMİŞTEKİ NEGATİF YARGILARA RAĞMEN, AİLE ŞİRKETLERİ KURUMSALLAŞARAK BÜYÜK YAPILAR MEYDANA GETİRDİ”

Türkiye’yi dünyadaki diğer ülkelerle kıyasladığınızda kurumsal yönetim konusunda nasıl bir seviyede olduğumuzu, artılarımız ve eksilerimizin neler olduğunu düşünüyorsunuz?

Bilhassa 1980’li yıllarda aile şirketleri konusunda Türkiye’de de genel bir olumsuz yargı mevcuttu. Bu yargı patronun kafasına göre iş yaptığı, ailesinin ya da kendisinin önceliklerini işin önüne geçirdiği düşüncesinden kay-

naklanıyordu. Hatta Türk filmlerinde bu konular çok farklı, absürt şekilde işlenirdi. Negatif bir algı vardı.

Geçmişteki negatif yargılara rağmen aile şirketlerinin kurumsallaşmayı başararak, büyük yapılar meydana getirdiği doğrudur. Bilhassa yurtdışında güzel örnekler mevcut. IBM, Ford, Unilever, P&G, Toyota aklıma ilk gelen örnekler. “Bunların ortak özellikleri nedir?” diye baktığımız zaman; aile şirketi oldukları gibi aynı zamanda halka açık ve hatta global şirketler haline geldiklerini görüyoruz. Bu şirketlerde ailelerin hissesi artık yüzde 5-15 civarındadır, düşüktür. Fakat aile üyeleri bu şirketlerde yine aktifler, çalışıyorlar. Diğer hissedarlar da bu kişilere güveniyorlar ve onları işin başında tutuyorlar. Sonuçta başarılılar.

“KURUMSAL YÖNETİM EKSİKLİĞİ, REKABETÇİ AVANTAJ YARATMAYI ENGELLER”

Türkiye’nin kamuda ve özel sektörde yaşadığı kurumsal yönetim sorunu ekonomik büyümeyi nasıl etkiliyor?

Olumsuz olarak etkileyebilir. Eğer bir organizasyon kurumsal yönetim ilkelerine uygun davranmazsa bankaların, yatırımcıların, daha da önemlisi müşterilerinin güvenini kaybedebilir. Mali kayıplar daha sonra hukuki sorunlara dönüşebilir. Kurumsal yönetim eksikliği inovasyon ve diğer fırsatlardan işletmenin yararlanmasını önlediği için de rekabetçi avantaj yaratamamasına, yarattığı avantajı da sürdürmemesine neden olabilir.

“AFETLERDE EN ÖNEMLİ LİDERLİK ÖZELLİĞİ SAKİN KALABİLMEK VE EKİBİNİ DOĞRU İŞLERİ YAPMAYA YÖNLENDİRMEKTİR”

Türkiye’de sıklıkla meydana gelen deprem, sel, orman yangını gibi afetlerin önlenmesi, yönetilmesi, zararın giderilmesi ve yeniden yapılanma aşamalarını kurumsal yönetim bakış açısı ile değerlendirebilir misiniz? Eksiklikler ve yapılması gerekenler nelerdir?

Kurumsal yönetime bu zamanda ihtiyaç yoksa ne zaman olacak zaten. Bu zor zamanlar liderlerin kurumsal yönetim ilkelerine dayanarak hızlı karar alma ve görünür olma zamanlarıdır. Kurumsal yönetim sonucu hazırlıklar tamamsa, herkes afet senaryolarını doğru yazmış ve herhangi bir şaşkınlığa mahal bırakmayacak şekilde olacıklara hazırlıklıysa, ki öyle olmalıdır, yapılacak olan; ekip liderlerini hazırlık çalışmalarında olduğu gibi harekete geçirmek, takip etmek, ulaşılır olmak acil sorunlarını çözmek ve motivasyonlarını yüksek tutmaktır. Bu, liderin esas görevidir.

Özellikle afetin olduğu yerde, bölgede harekete geçmesi gereken afet liderlik takımlarının işleyişleri, onların başka bölgelerden yardım almaları için koordinasyonun sağlanması çok önemlidir. Bu sürecin gözetimi ve akışın sağlanması yine liderin önemli görevidir. Eğer afet, önceden yazılan senaryolara uymayan büyüklükte ya da türde bir afetse lider bu kez afetin zararlarını azaltmak ve bir an önce işleri, fabrikaları, satışları normale döndürmek için elindeki tüm kaynakları; çok hızlı bir şekilde “ne yapacağını bilemez haldeki çalışanları” yeni duruma göre planlayıp, örgütleyip, uygulayıp, denetleyip, kusursuzca işleyen bir afet yönetimine ulaşmalıdır.

Bu durumda en önemli liderlik özelliği sakin kalabilmek ve ekibini de sakin tutarak, hızlı kararlarla, işleri doğru değil doğru işleri yapmaya yönlendirmektir. Eğer kurumsal yönetim ilkeleri devredeyse kimse afet anında “Dokümanda ne yazıyordu?” diye dönüp bakmaz. Bu kasların önceden kuvvetlendirilmiş olması önemli. Bunun yanında, şirketin faaliyetlerini etkileyebilecek afet riskleriyle ilgili ayrıntılı bir analiz içeren “afet strateji çalışmaları” yapılmış olur.

“BİZ AİLEYİZ, HADİ BİR ŞİRKET KURUP AİLE İŞİ YAPALIM DEMEK, YANLIŞ BİR MANTIKTIR”

Aile şirketi olmak, bir kurumun kurumsal yönetime geçme sürecini nasıl etkiliyor? Avantajları ve dezavantajları nedir?

Aile sosyolojik bir olgudur. İçinde kan bağı, sevgi bağı, duygu bağı vardır. Ailenin KPI'ı (performans göstergeleri), OKR'si (hedefler ve sonuçlar) olmaz. Şirket ise tüzel kişiliktir. Ona misyon ve vizyon belirlenir, öyle faaliyet gösterir, hedeflerinize ulaşmaya çalışırsınız. Şirketlerin hedef kitleleri vardır, paydaşları vardır, regülasyona tabidir. İçinde şirketi kuran aile üyelerinin çalışması, bir şirketi aile yapmaz. Eğer aile yapılırsa, şirketin içine aileye ait duyguları yükler, sonucunda duygusallığın getirdiği sonuçlarla uğraşırken şirket hedefleri ile uğraşamaz hale gelirsiniz.

Aile şirketlerinde başarılı bir yönetim, profesyoneller ile aile arasında denge- nin kurulması ile mümkün olabilir. Aile ile profesyoneller arasındaki denge iki tarafa da aynı davranarak kurulabilir. Profesyonellere aile üyesiymiş gibi şirketin meydana getirdiği değerden istifade imkânı vereceksiniz. Bunlar uzun vadeli uygulamalardır. Bu kapsamın içinde, hissedar yapmak veya hisse üzerinden prim vermek olabilir. Mühim miktarda primlerle çalıştırıp, neticelere göre primlerle gelecek yıllara matuf ödemeler de ekleyerek olabilir.

Aile üyelerinin de gerçekten profesyonelce davranması önemlidir. Onları da aynı profesyonellere davranıldığı gibi, bir farkları yokmuş gibi, işlerindeki başarılarına göre değerlendirmek ve ücretlendirmek iyi bir yöntemdir. Aile şirketlerinde durum bu iken, hiçbir ailenin işin başında olmadığı şirketler eğer iyi yönetilirse başarılı oluyor, bunun da dünyada pek çok örneği var. Türkiye’de fonlar var. Ne yapıyorlar, herkesten para toplayarak, bir şirket satın alıyorlar. Fonun idare ettiği şirketler başarılı olabiliyor.

Yıldız Holding’te biz herkesin önceliğini önemli bularak, işimizi yönetiyoruz. Şahıs olarak kendi önceliğimiz önemlidir. İşe baktığımızda o da bir tüzel kişiliktir onun da kendi öncelikleri vardır. İşte çalışırken iş ne gerektirirse, onu yapmak lazımdır. İşin kendisi patrondur. Pişirdik, hazırladık işte şimdi yiyeceğiz. Yani kârını paylaşacağız. O para ile ne yapacağız? Orada herkes ne isterse onu yapacaktır. İsterse işe yatıracaktır. İsterse başka yere götürecektir, isterse harcayacaktır. Bunun neticesi ne olur; işe yatırımın işte imkânı daha fazla olacaktır; başka yere yatırım başka yerde imkân sahibi olacaktır. Ben meseleye böyle bakıyorum.

Aile şirketleri homojen değildir ve birbirine benzemez. Çünkü hiçbir aile diğerine benzemez. Aileleri bir potada eritme çabası, aile şirketleri araştırması yapanların temel sorunudur. Bir başka temel sorun da “aile”nin tanımıdır. Başarılı olan aile şirketlerini inceleyin, önce bir kişi şirketi kurmuş ve

kendi becerileri ile başarılı olmuştur. Daha sonra aile üyeleri, onlara cazip gelen başarı nedeniyle şirkete ilgi duymuş ve aile şirketi haline gelinmiştir.

Yani “Biz aileyiz, hadi bir şirket kurup aile işi yapalım” demek yanlış bir mantıktır. Böyle kurulup başarısız olan çok “aile” tanıyorum. Bu nedenle aile şirketlerinin tanımını, ne kastedildiğini ve sınırlarını iyi bilmek lazım. Aile şirketlerinin kuruluş öykülerini bilmeden onlara ezbere reçete önermek veya bir diğer aile şirketine benzemeye çalışmak yanlıştır. Henry Ford, bu konuda, “Bir araya gelmek başlangıçtır, bir arada durabilmek ilerlemektir. Birlikte çalışmak ise başarıdır” değerlendirmesini yapar.

“YÖNETİM KURULLARI ARTIK DAHA ÇOK BELİRSİZLİK ALTINDA VE DAHA HIZLI KARAR VERMEK ZORUNDA”

Sizce halka açık ya da olmayan şirketlerin yönetim kurullarının yapısı nasıl olmalı? Kadınların ve gençlerin yönetim kurullarında yer almasının nasıl faydaları olur?

Bizim de halka açık şirketlerimiz var. Kimisini biz açtık, kimisi zaten aldığımızda borsadaydı. Bazıları da mecburen halka açık hale geldi. Örneğin, Sabri Bey, Ülker’in kapasitesini büyütmek için yeni yatırım yaparken, müşterilerini yeni kurduğu fabrikaya ortak etti. Ancak, halka açılmak amaç değil, neticedir. Halka açılmak için gerekenleri yapmak, kurumsallaşmak da gerekir. Bütün hazırlıkları yapmak, mevzuata uygun hale gelmek lazım. Bunları yaptığınızda, şirketi kurumsallaştırdığınızda, halka açmasanız bile ömrünü uzatmış olursunuz. Halka açarak bir miktar hissenizi nakde dönüştürürsünüz, elinizi bollaştırırsınız.

Yönetim kurullarında yapısal olarak başkan, CEO ve her yönetim kurulu üyesi rolünün nerede başlayıp nerede bittiğini herkesin bilmesi en önemli konudur. Yoksa bir rol çatışması ile karşı karşıya kalınır. Yönetim kurulunun oluşumunda artık “çeşitlilik” önemli. Kurulu oluşturan üyelerin değişik cinsiyetlerden, yaşlardan, ortamlardan ve kültürel çevrelerden gelmeleri; değişik his dünyasına, arzu, ihtiyaç, tutku ve değere sahip olmalarına, tecrübelerinin farklı olmasına, beklentilerinin değişmesine, farklı bakış açılarına neden olabilir. Bu durum yönetilmesi zor bir durum gibi görünse de hele de şirketiniz global olduğunda, aslında bakış açıları zenginliği demektir. Eğer rol tanımları dediğim gibi iyi yapılırsa, yönetim kurulları iyi çalışır. Bugün teknoloji neredeyse 18 ayda bir misliyle aşama kat ediyor ve yatırımcılar, hissedarlar, diğer paydaşlar anında sonuç görmek istiyorlar. Yönetim kurulları artık daha çok belirsizlik altında ve daha hızlı karar vermek zorunda. Buna karşılık, yönetim kurulları sağlıklı karar verebilmek için ellerindeki malzemeyi yeterince incelemeli ve çok dikkatli olmalı.

Farklı kültürlerin yönetim kurulu alışkanlıkları “Yönetim Kuruluna Liderlik” (Leading a Board) isimli kitapta çok güzel anlatılıyor. Örneğin; İngiltere’de yönetim kurulu üyelerinin birlikte yemek yeme ve kahvaltı yapma alışkanlıkları, Hollanda’da oy birliğine ulaşmadan tartışmaların bitmemesi gibi... Daha fazlasını öğrenmek isteyen meraklılar bu kitaba başvurabilirler. İnsan kaynakları konularında danışmanlık, mentorluk çalışmaları ile tanınan Hande Yaşargil bu kitabın Türkiye bölümü yazarlarından ve içeriği oluştururken benimle de görüşmüştü.

Yönetim kurulu başkanının yönetim kurulunun sağlıklı çalışmasındaki rolünü tartışmak bile gereksizdir. Yönetim kurulunun görevlerini yerine getirmek için, karar veren, planlayan, organize eden, liderlik ve motive eden, değişim temsilcisi (change agent), takipçi ve denetçi, sınır belirleyici (boundary spanner), bilgi yöneticisi ve girişimci olmalıdır. Ancak bu görevleri başarılı bir şekilde yerine getirilebilmesi için yönetim kurulu başkanının birtakım farklı rolleri oynaması gerekir.

Her yönetim kurulu üyesinin, aktivist üye hariç, rolünün nerede başlayıp nerede bittiğini bilmesi deneyimlerime göre de gerçekten çok önemlidir. Yoksa yukarıda belirttiğim üzere bir rol çatışması ya da rol belirsizliği ile karşı karşıya kalınır, yönetim kurulu performansı düşer. Aktivist üye ise zaten çatışmak için vardır, bu nedenle bu konu daha geniş olarak başka bir ortamda tartışılabilir. Zaten aktivist üyeler genelde yönetimin tasvibi olmadan genel kurulun sürprizidir.

“ŞİRKETLER, AİLE YA DA PATRON ŞİRKETİ OLARAK KALMAYI ÖZGÜRLÜK GİBİ GÖRÜYOR”

Türkiye’de halka açık şirket sayısının az olmasının nedenleri nelerdir? Halka açık şirket sayısının az olması kurumsal yönetim uygulamalarını nasıl etkiliyor?

Bunu tek nedene bağlayamayız ama şirketler daha çok aile ya da patron şirketi olarak kurulup öyle kalmayı da yeğliyorlar. Bunu da sanırım biraz özgürlük gibi görüyorlar. Regülasyonlar, denetleniyor olmak gözlerini korkutuyor. Halkla açılma süreci de o kadar kolay bir süreç değil, biraz da maliyetli. Üstelik şirketin yeterince sermaye birikimi olmayınca halka açılması da hayal oluyor. Diğer taraftan borsaya güvensizlik, yatırımcılara güvensizlik de bence nedenler arasında sayılabilir. Diğer neden de bilgi eksikliği, faydayı tam olarak göremedikleri için uzak duruyorlar. Halka açılan şirketler için kurumsal yönetim kağıt üzerinde gerekli şart görülebilir ama yeterli şart olduğunu düşünmüyorum. Kurumsal yönetim, Türkiye’de halka açık şirket zihniyetinden çok daha ileride bir zihniyet.

“TKYD, FARKINDALIK YARATMAKTAN ÇOK DAHA İLERİDE BİR GÖREV ÜSTLENİYOR”

TKYD’nin geçtiğimiz 20 yıl içindeki çalışmalarını nasıl değerlendiriyorsunuz? Size göre TKYD’nin en fazla odaklanması gereken alanlar neler olmalı?

Eğitim, mentorluk programları, zirve ve verdiği ödüllerle kurumsal yönetim alanında TKYD’nin sadece farkındalık yaratmaktan çok daha ileride bir görev üstlendiğini düşünüyorum. Kurumsal yönetim böylesine artırıyor hem de motive ediyor. Takdirle karşılıyorum. Geleceğin yönetim kurulu üyeleri nasıl olmalı, gelecek, yönetim kurullarında nasıl yetenekler gerektirecek, yapay zekânın raporlama ve analizlere nasıl katkısı olacak, daha çeşitliliğe önem veren yönetim kurulları nasıl oluşacak, bu alanlara odaklanılırsa faydalı olacağını düşünüyorum.

“YILDIZ HOLDİNG’TE TOPLANTILAR HALA SABRİ BEYİN TİTİZLİĞİ İLE YAPILIYOR”

Yıldız Holding’te kurumsal yönetimin uygulanması ve gelişimi açısından neler yaptınız? Kurumsal yönetim uygulamalarına ne zaman ve hangi uygulamalarla başladınız?

90’ların başında Ülker Genel Müdürü’ydim. Ülker yabancı ortaklıydı ve yönetim kurulları iki dilde (Türkçe/İngilizce) yapılmaktaydı. Tabii o zamanlar patronun kafasındaki hariç, bir bütçemiz bile yoktu. Zaten iki hatta üç rakamlı yıllık enflasyon ve devleşmeler arasında günlük yaşıyorduk. Yıllar sonra Ülker’de genel müdürken patron (sevgili babam) benden grubumuzun nasıl yapılanması, organizasyon, yönetim ve hissedarlık şeklinin nasıl olması gerektiğini araştırmamı söyledi. Kendisiyle istişare ederek birkaç merhaleden tamamladığım teklifimi kabul etmişti. Neticede tepede her şeyin sahibi olan bir aile şirketi olarak Yıldız Yatırım şirketi kuruluyor ve mevcut şirketler ihtisaslarına göre üretim cinsine göre ve ar-ge, satış, tedarik, ithalat/ihracat gibi iş bölümleri altında odaklanıyor ve münferiden idare ediliyordu. İşte Yıldız Holding böyle kurulmuştu.

Profesyonellerin de yer aldığı her hafta toplanan bir İcra Kurulumuz vardı. Sabri Beyin çok istemesine rağmen, Holding yönetim kuruluna dışardan bir üye alamamıştık. Yine de toplantılarımız gündemli, evraklı muntazaman yapıldı. Zaten Sabri Beyin toplantılar konusunda titizliği ve prensipleri herkesçe malumdu. Hâlâ Yıldız Holding’te toplantılar onun titizliği ile yapılır. Ben de 90’lı yıllardan bugüne yer aldığım yönetim kurullarında daima şu prensipleri uyguladım:

- Hiçbir zaman oylama yaparak karar almadım ve hiçbir karara şerh konulmadı. Çünkü herkes aynı görüşte birleşene, ikna olana kadar toplantıyı bitirmedim.
- Üyelerin temsil ettikleri azınlık payının oranı ne olursa olsun, kabul etmediklerinde menfaatleri hilafına karar almadım.
- Gündemsiz ve evraksız, önceden hazırlanmadan toplantı yapmadım.
- Gerekli evrak her zaman iki gün önceden üyelere gönderilir, okunur ve sunumda tekrarlanmaz.
- Başkan ve CEO’nun arzu ettiği istişare ve tartışma noktaları evrakta ayrıca belirtilir.
- Sunulan tüm evrakın şirket kayıtlarına uygunluğu önceden iç denetimce tespit edilir.
- Her toplantı başında bir önceki toplantıda alınan kararlar gözden geçirilir, aksiyonlar takip edilir ve toplantıda yeni alınan kararları herkes açıkça bilir.
- Gündemdeki siyasi ve aktüel konular değil ama mutlaka rakiplerimiz ve gelecek konuşulur.
- Zaman çizelgesi ve süreye uyulur.
- En az senede bir iç eleştiri yapılır ve yönetim kurulunun performansı ölçülür.
- Yönetim kurulunda özel (gizli) bir görüşme varsa sadece üyeler katılır ama sair zaman profesyonel yöneticiler yer alır, hatta gündemde kendilerini ilgilendiren konuların görüşmesine çağrılır.
- Yönetim kurullarına dinleyici olarak bir hukukçu katılır ve gerekirse ikaz eder, notlarını bilahare kurumsal sekretere sunar.
- Yönetim kurulu görüşmeleri notları ayrıca tutulur ve dağıtılır.
- Toplantı başında ve sonunda CEO hariç, sadece üyeler kapalı bir oturum yapabilirler.

- Ortaksız şirketlerde profesyonel yönetim kurulu üyelerinin katılımı için başkanın bağımsız üye olmasını tercih ederim, mümkün değilse bir yönetici üye (lead director) seçilir ve toplantıyı idare eder, gerçekçi katılım sağlar.
- Yönetim kurulu üyelerini seçerken, adayların geçmiş tecrübelerini göz önünde bulundurarak çeşitlilik ve katkı sağlamalarını esas alırız.
- Adaylarla mülakat yaparken onlara sadece şirketi değil iş yapış felsefemizi ve gelecek hayallerimizi paylaşp, onların da bizimle mülakat yapıp tanımlarına fırsat veririz.
- Tüm üyelere katılım öncesi şirket içi oryantasyon programı uygulanır.

Godiva'yı 2008 yılında almamızla birlikte global dünyaya açıldık ve bu bizim için bir ilkti. Şirketin yüzde 100 sahibiydik ama atacağımız adımların şeffaf, doğru, güven veren yani kurumsal intiba doğuracağından emin olmak istiyorduk, bu önemliydi. Şirketin sahibi bizden çok para vermesine rağmen, rakibimize güvenip firma ve çalışanlarını emanet edememişti. Ama bize güvenmişti. Büyük bir sorumluluk almıştık. İlk yönetim kurulunda ben başkan ve aileden Ali Ülker, Yıldız Holding CFO'su, Dış Ticaret Başkanı, Godiva CEO'su ve 6 bağımsız üye vardı. Bu üyeler eski TÜSİAD Başkanı, eski THY CEO'su, eski Burberry CEO'su, eski Body Shop YK Başkanı, eski PG üst yöneticisi ve ISO Meclis Üyesi idi. Hepsinin hem yaşça, hem uluslararası benzer perakende veya FMCG tecrübesi vardı. İleride kişiler değişti, fakat hep bu kabiliyet ve yetenekleri yönetim kurulunda muhafaza ettik. Tamamı ailenin sahipliğinde bulunan Godiva'nın Yönetim Kurulu'nda Başkan olarak benim arzum ve kurumsallaşma sorumluluğum adına tüm yönetim kurulu üyelerinin görüşlerinden istifade edip onların hür irade ve serbest fikirlerini dinleyip teşvik için tecrübeli bir üyeyi (Body Shop YK Başkanı) toplantıyı sevk ve idare etmesi için Yönetici Üye tayin ettim.

Böylece sadece yönetim kurulu üyeleri değil aynı zamanda toplantıya katılan CEO, CFO, CMO gibi şirket yöneticileri de rahatça görüşlerini paylaşıyorlardı. Bana ise toplantının başında ve sonunda sadece üyelerin katıldığı kapalı oturumlarda istişareye katılmak ve toplantının sair safhalarında sabırla dinlemek kalıyordu. Tabii yıl içinde dünyanın dört bir tarafında yapılan yönetim kurulu toplantılarına katılıp piyasa ve tesislerimizi ziyaret etmem (GOYA) de gayet yararlı oluyordu.

Özellikle yurt dışındaki, hissedarları ve toplumu mağdur eden bazı şirket skandalları 2000'li yılların başında yönetim kurullarının çalışmasındaki ilkeleri, yani yönetim (governance) ilkelerini oldukça değiştirdi. Hatta o günlerden sonra şirketin üst yöneticiler eliyle idaresine şirket yönetimi (corporate management), yönetim kurulu aracılığıyla yönetimine ise kurumsal yönetim (corporate governance) adı verilmeye başlandı desek hatalı olmayız. Yine o yıllarda Türkiye'de yönetim kurullarının nasıl çalışması gerektiğine, yönetişimin nasıl yapılması gerektiğine vurgu yapan öncülerden biri de Yılmaz Argüden'di. Argüden 2007'de yazdığı Yönetim Kurulları kitabı ile gerçekten bu konularda ufuk açtı, hepimize de yol gösterdi. Kitabının ve yaptığı çalışmaların Türkiye'deki şirketlerin yönetiminde uzun dönemli bir değer yaratma (vision to create long-term value), sorumlu davranmak (responsibility), ahlaklı davranma (ethics) şeffaflık (transparency), tüm paydaşlara adil olmak (equitable treatment) ve hesap verebilirlik (accountability) gibi ilkelerin yerleşmesine katkısının büyük olduğunu düşünüyorum.

“ŞİRKETLERİN MUTLAKA KÂRLI İŞ YAPMASI LAZIM”

Kişisel olarak TKYD’nin çalışmalarına da destek veriyorsunuz ve Yönetim Kurulu Üyeliği Mentorluk ve Geliştirme Programımızın mentorları arasında yer alıyorsunuz. Mentorluk deneyiminizden yola çıkarak yönetim kurulu üyesi olacak kişilere neler önerirsiniz?

Severek yaptığım işlerden biri diyebilirim. Yeni yönetim kurulu üyeleri adayı arkadaşlarımızdan ben de öğreniyorum. Onlara da teşekkür ederim. Öncelikle yönetim kurulu üyeliği yapacakları şirketin iş modelini iyi anlasınlar. Şirket nereden para kazanıyor onu iyi çözsunler. Bugün şirketleri yönetirken çok büyük dikkat gerekiyor. Arabamızla güneşli yolda hız yaparken, yağmurlu yolda nasıl temkinli gidersek, aynen şekilde davranmalıyız. Şu anda “yol yağmurlu”, hatta göstergeler “fırtına olacak” diyor. Eğer dikkatli olunmaz ise şirketler sermayelerini kaybedebilirler. Mutlaka ama mutlaka kârlı iş yapmaları lazım.

Burada çok önemli bir konuya dikkat çekmek istiyorum. Ben kârdan değil, “gerçek kâr”dan söz ediyorum. Günümüzde iş modelleri nedeniyle, toplanan parayı kâr sanarak kendini kandıran şirketler var. Yönetim kurulu üyeleri buna çok dikkat etsinler. Bugün şirketlerin elde ettiği kârlar, artan işletme sermayesini finanse edecek kadar çok olmaz ise sorun yaşanır. Çünkü, bu dönemlerde en büyük sorun artan işletme sermayesi ihtiyacıdır. Diğer önemli konu ise nakit akışı planlamasıdır. Bankaların yerini almaktan kaçınmak, tam tersine nakit iskontosu vererek peşin satmaya ve erken tahsilata yönelmek lazım. Yönetim kurulu üyeleri bunlara dikkat eder daha sonra da şirketi rekabetçi avantaj yaratacak inovasyonlara odaklayabilirler, veri ile şirketin kararlar almasını sağlayabilirlerse görevlerini başarıyla yapmış olurlar.

“PROFESYONELLİĞİN GEREĞİ, DENEYİMLERİ YENİ NESİLE PAYLAŞMAK, SİZDEN ÖĞRENMELERİNİ SAĞLAMAKTIR”

İş insanlarına ve profesyonel yöneticilere deneyimlerini yeni nesille paylaşmaları konusunda tavsiyeleriniz olur mu?

Paylaşmama alternatifini düşünemiyorum bile. Okulda öğrenilenler, bilgi önemsizdir demiyorum ama edinilmiş tecrübe kadar değerli bir şey olmadığı gibi, bu deneyimleri genç nesille, onların anlayacağı dilde paylaşmak, yeri geldiğinde iş başında bu deneyimleri öğretmek, hem yapılan hataların tekrarlanmaması, hem geçilen süreçlerden başa dönülüp tekrar tekrar aynı şeylerin yapılamaması ve geline yerden daha öteye gidilebilmesi için çok önemlidir. Ben babamdan böyle öğrendim, ondan öğrendiğimi de şimdi tüm aile üyeleri ile paylaşarak, kurucu zihniyetin geleceğe taşınmasını amaçlıyorum.

Babamın misyonu “Bütün çocuklar mutlu olsun” şeklinde özetleniyordu. Ben bu kurucu zihniyet mottosunu, yine onun tecrübelerinden öğrenerek, aynı çizgide kalarak “Mutlu et, mutlu ol” misyonuna taşıyarak güncelledim. Bu yapılmaz ise sürdürülebilir bir misyona sahip olamazsınız. Benzer şekilde profesyonelliğin gereği de zaten deneyimleri yeni nesille paylaşmak, sizden öğrenmelerini sağlamaktır. Bunu yapmamak amatörliktir. Günümüzde bilgileri paylaşmanın platformları değişti sadece. Buna dikkat etmek lazım. Ben yazarak ve dijital platformlarda paylaşarak sadece çevremdeki yeni nesle değil daha geniş bir çevreye tecrübelerimi aktarmaya çalışıyorum. Böyle yapılması gerektiğini düşünüyorum.

NEŞE GÖK

İnci Holding Yönetim Kurulu Başkanı

1973 yılında İzmir 'de doğdu. İzmir Özel Çamlaraltı Lisesi ve İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi 'nden mezun oldu. Üniversite mezuniyetinin ardından, aile şirketi İnci Holding 'in firmalarında deneyim kazandı. Pazarlama alanında uzmanlaşmak ve yurt dışı tecrübesi kazanmak adına İngiltere De Montfort Üniversitesi 'nde pazarlama dalında yüksek lisans yaptı. 2000 yılında Türkiye 'ye dönerek İnci Holding 'te çalışmaya devam etti. Holdingin grup şirketlerinden Jantaş 'ta ve Hayes Lemmerz Türkiye Operasyonları 'nda 10 yıl görev aldı ve insan kaynakları alanında çalıştı.

2007 'den itibaren İnci Holding bünyesindeki farklı şirketlerin yönetim kurulu üyesi olarak görev yaptı. 2007-2009 yılları arasında İnci Ailesi Meclis ve Konsey Başkanlığını üstlendi. İnci Holding 'in 3. kuşak ilk temsilcisi olarak Ocak 2016 'dan bu yana İnci Holding Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini yürütüyor. İnci Holding 'te Çevik Proje Yönetimine geçişte öncülük ve Holding 'in girişimcilik yolculuğunda liderlik yapmıştır.

Alüminyum ve çelik jant üretimi yapan Maxion Jantaş ve Maxion İnci Grup şirketlerinde Yönetim Kurulu Üyesidir. Organik tarım yapan ve ekolojik ürünler satan Jüpiter Tarım şirketinde Kurucu Ortak ve Yönetim Kurulu Üyesidir. İzmir İtalyan Ticaret ve Sanayi Odası, İstanbul Üniversitesi ve De Montfort Üniversitesi Mezunlar Derneği, Peryön Ege, 9 Eylül Rotary Kulübü, melek yatırımcı olarak Keiretsu ve EGIAD Melek Yatırım Ağı Üyesidir. Bireysel Katılım Yatırımcı Lisansı sahibidir. Kalisto Yatırım Şirketi 'nin sahibidir. Türkiye 'de ve yurt dışında çeşitli girişim sermayesi fonlarında yatırımları vardır.



“DEDEMİZ GİBİ BİZ DE TORUNLARIMIZ İÇİN TOHUM EKİYORUZ”

- Bizim kurumsal yapıya geçme ihtiyacımız, birinci kuşak ikinci kuşağa devretmeye başladığı zaman ortaya çıktı.
- Dünyadaki aile şirketleri benzer sorunları yaşıyor. Her aile şirketinin başına gelen şeyleri, biz de yaşıyoruz ve bunlar için önlemler almak gerekiyor.
- Hiçbir zaman, “Eve iş götürmeyeyim, çocuğum işlerden etkilenmesin” diyen biri olmadım. Ben de böyle büyüdüm, annem babam çalışıyordu, evde sürekli iş konuşulurdu.
- Üç kuşağın bir arada uyum içinde çalışması her zaman kolay olmuyor. O yüzden de aile anayasası büyük önem taşıyor.
- 75 yaş sınırimız var. Hissedarlardan biri 75 yaşına geldiğinde hisselerini devretmesini bekliyoruz. Örneğin annem devretti.
- İnci Vakfı ile beraber, kadın istihdamını artırmak üzere proje başlatıyoruz.

“AİLE ŞİRKETLERİ ÇOĞU ZAMAN, YUMURTA KAPIYA DAYANINCA KURUMSAL YÖNETİME İHTİYAÇ DUYUYOR”

Kurumsal yönetim kavramını nasıl tanımlarsınız? Şirketlerin kurumsal yönetime neden ihtiyacı var?

Kurumsal yönetime; şirketin tüm paydaşlar için adil olmasını sağlayan yönetim sistemleri, prosedürler, anayasa, tüzükler, şirketin içindeki bütün kural ve kaideler bütünü diyebiliriz. Neden ihtiyaç var? Özellikle aile şirketlerinde çoğu zaman bir şeyler başımıza geldiğinde, yumurta kapiya dayanınca aslında ihtiyaç hissediliyor. Kurumsal yönetim, bunun çok daha önceden yapılmasını, risk yaratabilecek konular hakkında önlem alınmasını sağlıyor. O yüzden tüm paydaşların belli kurallarda hemfikir olması amacıyla kurumsal yönetim prensiplerine çok ihtiyaç duyuyoruz.

“BİNLERCE YILLIK KURUMLARIN TARİHİNDE KURUMSAL YÖNETİM VAR”

Kurumsal yönetimin, yalnızca özel sektördekiiler değil, her kurum için gerekli olduğu görüşüne katılıyor musunuz?

Evet, kesinlikle katılıyorum. Hatta dünyadaki kurumsal yönetim tarihine baktığınızda öncelikle dini kurumlar, daha sonra üniversiteler yüzlerce yıl, binlerce yıl varlığını sürdürebilmiş kurumlar. Aslında en fazla kural ve kaideleri olan ve bunlara uyan kurumların da bunlar olduğunu görüyoruz. Yani biz şirket olarak, kurumsal yönetim prensiplerinin neler olması gerektiğine baktığımızda hep oralardan alınan örnekleri görüyoruz. Dolayısıyla buradan da anlıyoruz ki, tüm kurumların bu prensiplere, kurallara sahip olması gerekiyor.

“KURUMSAL YÖNETİM İHTİYACIMIZ, YÖNETİMİN YENİ KUŞAKLARA GEÇİŞİ NEDENİYLE ORTAYA ÇIKTI”

İnci Holding kurumsal yönetim çalışmalarına neden ve nasıl başladı? Bu çalışmaları hızlandıran gelişmeler neler oldu?

2023'te 71'inci yılımızı kutluyoruz. Bizim kurumsal yapıya geçme ihtiyacımız, birinci kuşak ikinci kuşağa devretmeye başladığı zaman ortaya çıktı. 1982'de İncitaş, İnci Sigorta ve Jantaş'ın bir araya gelmesiyle İnci Holding'in kuruluşu tamamlandı. Kurucu dışında, ikinci kuşak aile üyelerinin de hissedar olması sağlandı. “Peki, biz bunu nasıl devredeceğiz, bunu devretmenin kuralları ne olacak?” derken belli prensipler ortaya kondu.

2003'te yönetim kurulu başkanlığının ikinci kuşağa geçişi gerçekleşti. Üçüncü kuşak olarak benim şirkete ilk kez gelmem, arkamdan diğer üçüncü kuşak üyelerin de yavaş yavaş şirkete geleceğinin görülmesi üzerine, aile anayasası, aile meclisi oluşturuldu, çeşitli kurumsal yönetim prensipleri ortaya kondu. 2016'da benim yönetim kurulu başkanı olmamla yönetim üçüncü kuşağa geçmiş oldu. Yani genellikle devir dönemlerinde ihtiyaç hissedilmiş diye düşünüyorum.

“TÜRKİYE’DE ‘KERVAN YOLDA DÜZÜLÜR’ MANTIĞI VAR”

Türkiye’yi dünyadaki diğer ülkelerle kıyasladığınızda aile şirketlerinin kurumsal yönetim konusunda nasıl bir seviyede olduğunu, artılarımız ve eksilerimizin neler olduğunu düşünüyorsunuz?

Family Business Network’ün etkinliklerine de katılıyorum, aslında tüm dünyadaki aile şirketlerinin benzer sorunları olduğunu orada da görüyorum. Dolayısıyla Türkiye’dekilere özel bir durum yok. Bizde ne yaşıyorsa Brezilya’da da, Japonya’da da yaşıyor, çok benzer kurallar geçerli. Dolayısıyla insan bazen yalnız hissediyor, sadece kendi başına gelmiş sanıyor ama değil. Her aile şirketinin başına gelen şeyleri, biz de yaşıyoruz ve bunlar için önlemler almak gerekiyor.

Türkiye’nin bir özelliği olarak şunu görüyorum: Bizde “Kervan yolda düzülür” mantığı var. Aslında çok sevdiğim bir söz ama bazen öyle ters tepiyor ki, bir şeylere yolda karar vermek, verdiğiniz kararları yolda değiştirmek gerekebiliyor. Aile şapkasıyla karar alıyorsunuz sonra iş şapkasıyla baktığınızda o karar doğru gelmiyor. Türkler’de bunu biraz daha fazla görüyorum. Örneğin, Japonlara baktığımızda yüzlerce yıl önce koymuş oldukları kuralları, gelenekleri hâlâ uyguluyorlar. Ama biz değişebiliyoruz. Gerçi bu da güncel olmayı, adapte olmayı, hızlı hareket etmeyi, hızlı karar almayı sağlıyor ama o kararlar her zaman doğru oluyor mu tartışılır.

“AİLE ŞİRKETİ OLARAK PLANLARIMIZI BİR SONRAKİ NESLİ DÜŞÜNEREK YAPIYORUZ”

Aile şirketi olmak, bir kurumun kurumsal yönetime geçme sürecini nasıl etkiliyor? Avantajları ve dezavantajları nedir?

Ben aile şirketi olmanın en büyük avantajını şu olarak görüyorum: Biz aile şirketi olarak hep bir sonraki nesle, hatta torunlarımıza ne bırakmak istiyoruz, diye bakıyoruz. Oysa Türkiye’de planlar genelde kısa vadeli yapılıyor, örneğin 5 yıl sonrası muğlaktır. Çünkü o şirketi yönetenlerin geliri, 1 yıllık, 3 yıllık veya en fazla 5 yıllık başarıya endekslidir. Bizde ise başarı, bir sonraki nesle sağlıklı devredebildiğin bir değer. Bu yüzden de 3 yıl sonrasını, 5 yıl sonrasını, bu krizi, o krizi değil; bütün kriz dalgalanmalarını birlikte nasıl yöneteceğimizi ve nasıl bunlardan düze çıkacağımızı, gemiyi sağlıklı bir şekilde bir sonraki nesle nasıl devredeceğimizi düşünüyoruz. Ben aile şirketlerinin en önemli avantajının bu olduğunu düşünüyorum.

Tabii dezavantajları da var, hepsi literatürde yazıyor ama hepsi de önlem alınabilecek konular. Yani aile içi çatışmalar, bireysel çıkarların ailenin önüne geçmesi, bazı kuralların yazılı olmamasından ya da karar verilmemiş olmasından kaynaklı belirsizlik durumları, ani kayıplar ve o kayıplarla gelen altüst olmalar gibi sıralayabiliriz. Bunlar, aile şirketleri neden başarıya ulaşmıyor diye baktığımızda görmüş olduğumuz hikâyeler. Hâlbuki hepsine önlem alınabiliyor. Dolayısıyla bu konular, dezavantajdan avantaja çevrilebilir.

“ÇOCUKLAR AİLENİN İŞLERİYLE BİRLİKTE BÜYÜYOR”

Z kuşağı olarak adlandırılan yeni neslin hem tüketici olarak hem de iş dünyasındaki ağırlığının artması, kurumsal yönetime olan ihtiyacı artıracak mı? Öte yandan aile şirketlerinde de hissedar olarak Z kuşağından temsilciler yer almaya başladı. Yönetim kurullarında farklı kuşakların aynı potada buluşmasını sağlamak için neler yapılmalı?

Biz aile meclisi aile konseyi konularına başladığımız zaman tartıştığımız konulardan biri; hangi yaştan itibaren aile bireylerimizin aile meclisine girebileceğiydi. Biz o zaman 14 yaşına karar vermiştik. İlk aile meclisi toplantımızdan bu yana 25 yıl geçti ama bu kural hâlâ geçerli. O zamandan beri 14 yaşını doldurmuş aile üyeleri, yılda iki kez yaptığımız aile meclisi toplantılarına katılıyor. Onun dışında iki haftada bir aile yemeklerimiz, aile toplantılarımız oluyor. Çocuklar ailenin işleriyle birlikte büyüyor. Benim literatürümde henüz, aile şirketinde işle aileyi birbirinden ayırma kavramı yok. Yani aile şirketinin adı üzerinde, aile ve iş bir arada. Dolayısıyla ben hiçbir zaman, “Eve iş götürmeyeyim, çocuğum işlerden etkilenmesin” diyen biri olmadım. Ben de böyle büyüdüm, annem babam çalışıyordu ve evde sürekli iş konuşulurdu.

Birçok kuşağın bir arada çalışması, bence aile geleneklerinin ve kültürünün yeni nesillere devri açısından çok önemli. Dedemle beraber çalışma fırsatım oldu ve onun iş geleneklerini ve iş yapma biçimini görmek apayrı bir değer kattı. Ailenin hikâyelerini taşıyan birinin yönetimde olmasının da iyi bir değer olduğunu düşünüyorum. Tabii üç kuşağın bir arada uyum içinde çalışması her zaman kolay olmuyor. O yüzden de aile anayasası büyük önem taşıyor.

“KADINLARIN ÖNÜNDEKİ KÜLTÜREL ENGELLERLE MÜCADELE EDİLMELİ”

Türkiye’de yönetim kurullarında kadın sayısının az olmasını nelere bağlıyorsunuz? Bunu bir sorun olarak görüyor musunuz? Kadın sayısını artırmak için özel önlemler alınması gerektiğini düşünüyor musunuz?

Türkiye’de yönetim kurullarında kadın sayısının çok az olduğunu düşünüyorum. Çok daha gelişmiş ülkelerde daha az oranlarda olduğunu görüyorum. Dolayısıyla özellikle aile şirketlerine baktığımızda oldukça yüksek kadın oranı var ve Avrupa’da birçok ülkede bu kadar iyi seviyede değil. Ama tabii ki istediğimiz seviyelerde değil, daha iyi olması her zaman arzumuz. Otomotiv tedarik sanayi ürünlerimiz var, jant ve akü fabrikalarımız var vesaire... Yani biz erkek egemen kabul edilen bir sektörde bunu yapabiliyorsak herkes yapabilir.

Tabii neler yapmak lazım konusu gerçekten çok önemli. Bu aslında bir kültür sorunu... Kültür olarak evriliyoruz, geliyoruz. Çalışma hayatında zaten kadınlar erkeklere oranla daha az sayıda, geleneklerimiz de bunu körüklüyor. Ancak tüm engellere karşın kadınların motivasyonunu artırıyoruz. Erkek olmanın ayrıcalık olmadığı ve ayrımcılık yapılmayan bir ailede ve şehirde büyüdüm. Dolayısıyla çok özel çalışmalar yapmamız gerekmedi.

Şirket bünyesinde çalışmalar yürütüyoruz. Alt kademelerde, yönetici pozisyonlarında pozitif ayrımcılık yönünde çaba harcamamız gerekiyor. Hatta saha çalışanlarımızda daha da fazla gerekiyor. Saha çalışanlarımız ağır sanayide ve gerçekten orada hem sahayı hazırlamak hem de o alanda çalışmak isteyen kadınları bulmak kolay olmuyor. İnci Vakfı ile birlikte bu yıl kadın istihdamını artırmak üzere bir proje başlatıyoruz.

“İÇ VE DIŞ DENETİM MEKANİZMASININ SAĞLAM OLMASI GEREKİYOR”

Pandemi ile birlikte ülkelerin ve şirketlerin artık daha fazla kriz yaşayacağı bir döneme girildiği saptaması var. Kurumsal yönetimin kriz yönetimi-ndeki etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?

Ben 30 yıldan fazla bir süredir iş hayatındayım ve her bütçe döneminde “Önümüzdeki sene çok zor olacak” diye başlarız. Dolayısıyla sanki krizsiz bir yılımız olmadı. Tarihimize de baktığımızda bu ülkenin şirketlerinin neler atlattığını görüyoruz. Ben şirketlerde en fazla iç denetim mekanizmalarının iyi olmasına ve risk denetim çalışmalarının gelişmiş olması gerektiğine inanıyorum. Bunların çok iyi oturması ve senelik olarak sıkı takip edilmesi çok önemli diye düşünüyorum.

Risk yönetimi, kimsenin risk haritasında olmayan bir pandemi, deprem ya da başka krizlere önceden hazırlanmanızı sağlıyor. Dolayısıyla çok iyi bir risk yönetimi altyapınız ve prensiplerinizi olması gerekiyor. Tabii çok iyi bir iç dış denetim mekanizması da kurmuş olmalısınız ki bu krizleri atlatılabilesiniz. Böylece finansal ve ekonomik sürdürülebilirliği garanti altına alırsınız.

“KÜÇÜK ÖLÇEKLİ ŞİRKETLERİN ELİNDEN TUTMAK GEREKİYOR”

TKYD’nin geçtiğimiz 20 yıl içindeki çalışmalarını nasıl değerlendiriyorsunuz? Size göre TKYD’nin en fazla odaklanması gereken alanlar neler olmalı?

TKYD’nin ilk eğitimlerinden birine katılmışım, aile şirketlerinde kurumsal yönetim eğitimiymi, çok büyük faydasını görmüştüm. Yıllardır devam eden bu programın kesinlikle çok faydalı olduğunu, ülkeye çok değer kattığını düşünüyorum.

Aile şirketlerinin kurumsallaşma ihtiyacını hissetmeden kurumsallaşmayı sağlamaları gerekiyor. TKYD bu konuya çok temas eden ve dokunan bir dernek. Bu alanda daha fazla odaklanması gerektiğini düşünüyorum. Çünkü birçok aile şirketi bu ihtiyacı hissettiğinde artık çok geç oluyor. Oraya gelmeden kurumsallaşmayı sağlamak, birçok şirket için korkutucu olan sistemlerin kurulması, anayasanın yazılması, kural konulması gibi konularda adım atılmalı. Küçük ölçekli firmaların ellerinden tutup bu işin kolaylaştırıcı hale getirilmesi gerekiyor.

“İLK AİLE ANAYASAMIZ 1996’DA YAZILDI, ŞU ANDA ÜÇÜNCÜ REVİZYON HALİYLE DEVAM EDİYOR”

İnci Holding’te kurumsal yönetimin uygulanması ve gelişimi açısından neler yaptınız? Kurumsal yönetim uygulamalarına ne zaman ve hangi uygulamalarla başladınız?

Biz kurumsal yönetimin ilk adımlarını 1982’de beş şirketin İnci Holding A.Ş. altında birleşmesi, ilk kez ikinci kuşağın hissedar olması ve yönetim kuruluunda yer almasıyla attık. 1996-1997 yıllarına kadar kurumsallaşma anlamında pek çok şey yapılıyor ama bugün bildiğimiz anlamdaki uygulamalara bu tarihlerde başlanıyor. İlk aile meclisi toplandı, aile konseyi oluşturuldu, aile anayasası, aile kuralları yazıldı. Aile çemberi, iş çemberi ve ortaklık çemberleri, bu çemberlerde kimin olduğu, kararların kim tarafından nasıl alındığı gibi başlıklar kaleme alındı. Bu dönem, benim en büyük üçüncü kuşak olarak iş hayatına başlamama denk geliyor. Arkamdan da küçük kuzenlerim yavaş yavaş üniversiteye başladı. Zamanla onlar da geldi.

Bizim ailede adalet çok önemlidir. Yani birinci en büyük için hangi kurallar geçerliyse en küçük için de o kurallar geçerli olmak durumundadır. Bu yüzden o dönemde kurallarımızı belirleme ihtiyacı hissettik ve belirledik. O zaman büyükbabam işlerin başındaydı. 2003-2004 yıllarında ikinci kuşak işi tamamen tamamen devralmıştı.

İkinci kuşak devraldığında işin sadece aile boyutundan değil hissedarlık boyutunda da kuralları yazıldı. Kim hissedar olabilir, kaç yaşına kadar olabilir, hisselerini nasıl satabilir, devredebilir, devreden hissedar aile üyesi neler yapabilir, boşanmada ne olur, evlat edinme durumunda ne yapılır gibi tüm sorulara yanıtlar verildi. 2005-2007 arasındaki dönemde danışmanlık da alarak, aile anayasasını daha derinlemesine yazdık.

2015 yılına gelindiğinde de artık üçüncü kuşak hem işlerde hem ailede çoğunluk olmaya başladı. O zaman bir revizyon daha yaptık, biraz daha genişlettik. Şu andaki aile anayasamız üçüncü revizyon haliyle devam ediyor. Yedi yıldır aynı aile anayasası ile yürüyoruz. Tabii iş boyutundaki kurumsal yapılar sürekli değişiyor, yenileniyor orada da sürekli yenilikler yapıyoruz. Şirketlerimizin tamamı profesyonel yönetim kurulu üyeleri tarafından yönetiliyor. Yıllar içinde evrilerek bugünkü duruma geldik.

“EN NİTELİKLİ İNSAN KAYNAĞINA ULAŞABİLİYORUZ”

Kurumsal yönetimin holding ve iştiraklerinize sağladığı katkıları örnekler vererek anlatır mısınız?

Bu sorunuza çok kısa süre önce yaşadığım bir olayla yanıt vermek istiyorum. Biz stratejik yabancı ortaklara sahip bir holdingiz. Akü şirketimizde de Japon bir ortağımız var. J-SOX¹ adlı yeni bir denetim sistemi getirildi, oldukça kapsamlı bir çalışma. Ve bu denetimi ilk seferde geçmişler. Bu kadar minör bulgular olmasına karşılık ilk seferde başarı elde edilmesine herkes çok şaşırmış. Tabii bunda bizim yıllardır yaptığımız iç denetimin etkisi çok büyük. Biz SOX² adlı sisteme tabi olmamamıza karşın uyguladık ve çok büyük faydasını gördük.

Gerçekten bütün bu kuralların ve sistemlerin belli bir olgunluğa kavuşmuş olması ve yazılı olması günlük hayatta da çoğu şeyi kolaylaştırıyor, en önemlisi de adilliğimizin garantisi oluyor. Ayrıca hem şirketin finansal yapısına katkı sağlıyor hem de çok nitelikli insan kaynağını çekebiliyoruz. Ekibimiz başarı sağlıyorsa, kurumsal yapı sayesinde oluyor. Bütün kararları tepeden alacağız dersek bu kadar yetkin insanı bulamayız.

“HİSSE DEVRİNDE 75 YAŞ SINIRINI UYGULUYORUZ”

Aile şirketlerinin ikinci nesilden sonra hayatına devam etme olasılığının düşük olduğu biliniyor. Siz aile şirketinizde üçüncü kuşağı temsil eden bir isim olarak şirketinizin geleceği için hangi çalışmaları yaptınız, yapacaksınız?

Şu ana kadar getirdiğimiz kurumsal yönetim prensiplerini bundan sonra da layığıyla ve sağlıklı biçimde devredebilmeyi çok önemsiyoruz. Belki dördüncü kuşak devreye girdiğinde oturup kuralları gözden geçirmek, revize etmek gerekebilir. Elleri tütün prosedür, anayasamız ve yaşayan dokümanlar var. Örneğin, 75 yaş sınırimız var. Hissedarlardan biri 75 yaşına geldiğinde hisselerini devretmesini bekliyoruz. Örneğin, annem devretti.

“KADINLARIN EN İYİ YAPTIĞI ŞEY; YÖNETMEK”

Kadın hisse sahipleri ve profesyonel yöneticilerin kurumsal yönetim ilkelerine yaklaşım, uygulama gibi konularda erkeklere kıyasla farklı bir tutumları olduğunu düşünüyor musunuz?

Ailemizden örnek verebilirim. Bizim ikinci kuşağın tamamı kadınlardan oluşuyor. Dolayısıyla yönetim kurulumuzun yüzde 100'ü uzun süre kadınlardan oluşmuştu. Bir sonraki kuşak geldiğinde, büyüklerimiz görevi bize devredip başka işler yapmaya başladı. Adil olmak çok önemliydi, biz bu açıdan şanslıyız. Ayrıca kadınların algısının çok daha açık olduğunu düşünüyorum. Dünyayı araştırıyor, bu işi kim iyi yapar diye inceliyorlar ve yeni örnekleri uygulama konusunda isteklidir. Hepimizin eğitim alması konusunda ısrarcı oldular. TKYD eğitimlerine katıldık ve öğrendiklerimizi uygulamaya başladık. Ayrıca kadınların en iyi yaptığı şeyin “yönetmek” olduğunu söyleyebilirim.

“KOMİTELERİMİZ ÇOK AKTİF ÇALIŞIYOR”

İnci Holding'in kurumsal yönetim yapısını anlatır mısınız?

İnci Holding'in tüm hisseleri İnci Ailesi'nden 5 tüzel kişiye ait. Bu 5 tüzel kişiliğin birer temsilcisi yönetim kurulu üyesi. Bunun haricinde 2 tane bağımsız danışman üyemiz var. Ayrıca CEO'muz da yönetim kurulu üyesi. İnci Holding'in iştiraklerinde ise yönetim kurulları profesyonel ekiplerden oluşuyor. Kimisi bağımsız üyeler, kimisi holding icra ekibinden arkadaşlar ve bazılarında CEO'muz da bulunuyor. Yönetim kurulunda komitelerimiz çalışıyor; etik, aday belirleme ve ödüllendirme, sürdürülebilirlik, kurumsal yönetim ve risk denetim komitelerimiz var. Komitelerimiz çok aktif, her ay düzenli toplantıları var. Yönetim kurulu kararlarımızın etkinliğinde bunun çok önemli olduğunu düşünüyoruz.

“GİRİŞİM EKOSİSTEMİNİ BÜYÜTÜRKEN, GELENEKSEL İŞLERİMİZE DE YATIRIM YAPMAYI SÜRDÜRÜYORUZ”

Şirketinizin geleceği için hangi çalışmaları yaptınız ve yapıyorsunuz? Girişimcilikle ilgili çalışmalarınızı anlatır mısınız?

Ben 2016 yılında yönetim kurulu başkanlığı görevini devraldım. Üçüncü kuşaktan yönetim kurulu başkanlığını devralan ilk üyeyim. O dönem kuzenlerimle bir araya geldik. “Dedemizin diktiği ve yeşerttiği ağacın meyvelerini yiyoruz. Biz de tohumlar ekeceğiz ve torunlarımıza bırakacağız” diye konuştuk. Bunun için de girişim ekosistemine yöneldik.

Ben zaten bireysel olarak melek yatırımcılık yapıyordum, aile üyelerinden çeşitli üyeler de yapıyordu. Bir yandan melek yatırım ekosistemi ile tanışıklığımızın olması, bir yandan 70 yıllık sanayicilik tecrübesini birleştirdik. Bir girişim sermayesi olan Vinci'nin stratejik yatırımcısı olduk. Bu şirket aracılığıyla startup'lara yatırımlar yapmaya başladık, şimdiye kadar 8 yatırım yaptık.

Onun dışında kendi alanımızla ilgili bazı işlere de holding olarak yatırım yapıyoruz. Dolayısıyla girişim ekosistemine yatırım yaparak büyürken, geleneksel işlerimizde de yatırım yapmaya devam ediyoruz. Geçtiğimiz yıl beşinci jant fabrikamızın açılışını yaptık, altıncısının yatırımına başladık. Geleneksel işlerde de organik büyümelere devam ediyoruz.

¹ J-SOX: Japonya kendine özgü kültürel yapısı ve işletme anlayışı sonucunda, kurumsal yönetim, iç kontrol ve SOX uygulamalarındaki bazı kavramları değiştirerek, bazı yeni kavramlar ekleyerek veya kavramlara ilişkin kapsam daraltması yaparak SOX'un kapsamını J-SOX adı altında yeniden düzenledi. <https://www.dunya.com/gundem/j-sox-amerikali-sox039un-yerini-alir-mi-haberi-71063> (5 Kasım 2023 tarihinde erişim sağlanmıştır).

² SOX: Sarbanes Oxley, ABD ve Avrupa'da yaşanan ekonomik krizler ve skandallar (Enron, Worldcom vb.) neticesinde ortaya çıkan kurumsal yönetim gereksinimi sonucunda oluşturulmuş bir tepki yasasıdır. Şirketlerin finansal raporlamalarını etkileyen iş süreçlerindeki riskleri değerlendirmelerini şart koşan uygulamanın amacı, kurumsal yönetim kavramını geliştirmek ve etik iş prensiplerinin benimsenmesini sağlamaktır. <https://www.dunya.com/gundem/j-sox-amerikali-sox039un-yerini-alir-mi-haberi-71063> (5 Kasım 2023 tarihinde erişim sağlanmıştır).

“Afetler gibi toplumsal ve ekonomik etkisi büyük olaylarda, kurumların hayata geçirdikleri iş birlikleri de önem kazanıyor. Tecrübelerimiz gösterdi ki; en hızlı ve verimli iş birliklerini en sık çalıştığınız, karşılıklı güven ilişkisi tesis ettiğiniz paydaşlarla kuruyorsunuz. O nedenle; STK’lar, kamu idaresi ve uluslararası kuruluşlarla proje bazlı çalışma alışkanlığı çok önemli.”

Levent Çakıroğlu

“Profesyonel yapı hedeflerle yönetiyor, o hedefleri gerçekleştirmek için hesap verebilirliği ön plana koyuyor; şeffaflık ilkesi gereği hedeflerini açıklıyor, nereye geldiğini takip ediyor. Kurumsal yönetim ilkelerinin ve profesyonel yönetimin olduğu yerde sistemin daha sağlıklı işlediğini düşünürsek, bu yapıya geçmemek ülkemiz açısından bir dezavantaj oluyor.”

Güliz Öztürk

Dr. YILMAZ ARGÜDEN

ARGE Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı

Boğaziçi Üniversitesi'ni hem Birincilik hem de öğrenci liderliği için Rektör Ödülü alarak; RAND Graduate Institute'taki Stratejik Analizler alanındaki doktorasını ise üstün başarı ile tamamladı.

Kurumları geleceğe hazırlama çalışmaları, geliştirdiği yaratıcı ve yenilikçi yönetim stratejileri ve toplumsal katkılarıyla ile tanınan ARGE Danışmanlık'ın Yönetim Kurulu Başkanı'dır. Strateji, iş mükemmelliği, kurumsallaşma, sürdürülebilirlik ve yönetim konularında birçok Türk ve yabancı şirkete yönetim danışmanlığı hizmetleri veriyor. Ayrıca, Rothschild & Co. Türkiye Yönetim Kurulu Başkanlığı'nın yanı sıra kariyeri boyunca çeşitli ülkelerde 70'i aşkın şirketin yönetim kurulunda görev aldı.

Dünyanın en yaygın sürdürülebilirlik platformu UN Global Compact Ulusal Ağlar Dünya Başkanı, Business at OECD Yönetişim Komitesi Başkanı, IFC Kurumsal Yönetişim Danışma Kurulu Üyesi gibi uluslararası görevler ile Argüden Yönetişim Akademisi Mütevelli Heyeti Başkanlığını üstlendi.

Deneyimlerini Boğaziçi Üniversitesi'nde, Koç Üniversitesi'nde ve Harp Akademilerinde strateji dersi vererek, kitapları ve köşe yazılarıyla paylaşıyor. Stratejik Liderlik, Üstün Vatandaşlık, Seçkin Kariyer gibi birçok ödülün sahibidir. Yaşam kalitesini yükseltme çalışmaları nedeniyle Dünya Ekonomik Forumu tarafından Geleceğin 100 Global Lideri arasına seçilmiştir.



“KURUMSAL YÖNETİŞİME İHTİYACI OLMAYAN TEK İNSAN ROBINSON CRUSOE!”

- Kurumsal yönetim, iyi yönetimin sürdürülebilirliğini sağlayacak kültür ve ortamı yaratma meselesidir.
- Bir yönetim kurulunun bakış açısı, yönetimden daha uzun vadelidir ve kurumun sürdürülebilir başarısından sorumludur.
- Yönetim kurulunun hedef ve değerler açısından uyumlu ama konuları değerlendirme açısından farklı perspektiflere açık olması, kurumdaki iyi yönetim kalitesini artırıcı bir unsurdur.
- Nesiller arası geçiş uzun vadeli bir planlama ve hazırlık ile sağlıklı ve tarafsız değerlendirme yapılmasını içeren zor bir süreçtir.
- Temel amaç; daha çok kadınının yönetim kurullarına girmesi değil, yönetim kurullarının daha iyi çalışması. Yönetim kurullarında fikir ve bakış açısı çeşitliliğini zenginleştiren daha çok kadının yönetim kurullarında görev üstlenmesi bu nedenle önemli.
- Strateji, doğru işi yapmak, kalite ise işi doğru yapmaktır. Kurumsallaşma ise kişiye bağlılığı azaltarak kurumun sürdürülebilirliğini sağlar.

“GÜVEN, DAHA AZ KAYNAK İLE DAHA EKONOMİK ÇÖZÜMLERİ MÜMKÜN KILAR”

Kurumsal yönetim kavramını nasıl tanımlarsınız? Şirketlerin kurumsal yönetime neden ihtiyacı var?

Önce kurumsallaşmanın ne olduğu tanımını yapmak isterim. Kurumsallaşma; herhangi bir kurumun karşılaşılabileceği bütün durumlarda, o kurumda çalışan herkesin ne yapılacağını biliyor ve herhangi bir talimata gerek kalmaksızın onları yapmasına denir. Bu durum, tıpkı kutup yıldızı gibi ulaşılması neredeyse imkânsız gibi görünebilir ama bu yolda ilerlenmesi gerekiyor. Dolayısıyla şirketin veya kurumun amacının, misyonunun ve vizyonunun herkes tarafından bilinmesi, iş yapış şeklinin ve farklı durumlarla karşılaştığında ne yapılacağını bilmesi, organizasyon yapısı, süreçleri, insanların eğitimi gibi birçok konuyu içeriyor.

Yönetim ve yönetim kavramları arasındaki farkları da anlatmak isterim. Yönetim; bir şirketin verilen kararları uygularken kaynakları nasıl organize ettiği ve kullandığı ile ilgili bir konudur. Yönetişim ise yönetimin yönlendirilmesi ve gözetilmesi kavramını içerir. Yönetişim kelimesinin orijinali Eflatun'dan geliyor. Kybernao yani direksiyon demek. Burada iki amaç vardır: İlki, hangi yöne gideceğiniz, işte direksiyon o yöne gitmenizi sağlıyor. Diğeri de yoldan çıkmamayı sağlayacak düzeltmeleri zamanında gerçekleştirmek, bir başka ifade ile yönetimin üzerinde sağlıklı bir gözetim sisteminin oluşturulması.

Bu nedenle aslında “corporate governance” kavramının karşılığı olarak kurumsal yönetim değil, ‘kurumsal yönetim’ kavramını kullanmak çok daha yerinde olacaktır. Kısaca kurumsal yönetim, iyi yönetimin sürdürülebilirliğini sağlayacak kültür ve ortamı yaratma meselesidir. Kurumsallaşma ise şirketin bütün çalışanları ile birlikte belirlenen yön doğrultusunda karşılaştığı her türlü durumda daha etkili, daha hızlı hareket edebilme becerisidir. Bu ikisi birbirinden bu nedenle farklıdır ama birbirini tamamlayan unsurlardır.

Özetle; kurumsal yönetim, iyi yönetimin sürdürülebilirliğini sağlamanın aracıdır. Ve temelde kurumsal yönetim, paydaşların kuruma duyduğu güveni artırmanın temelidir. Çünkü insanlar iki amaçla kurum kurarlar: Kaynakların daha etkin kullanılması ve risklerin daha iyi yönetilmesi. Bu fonksiyonları yerine getirirken kurumların, paydaşlarının güveninin kazanılması çok kritik bir unsurdur. Çünkü güven eksikliği, sürtünme katsayısının yüksekliği gibidir. Her iş yaparsınız ama daha pahalıya yaparsınız, boşa enerji harcarsınız. Güvenin olduğu yerde her şeyi daha ekonomik yaparsınız. Güven duyduğunuz bir kuruma, tedarik sağlıyorsanız ona daha ekonomik bir fiyat verebilirsiniz. Güven duymuyorsanız parayı peşin almak istersiniz. Veya o risk primini üzerine eklemek istersiniz. Nitekim güvenin azaldığı zaman ülkelerin CDS (kredi risk primi) oranlarının artıp azalması da bununla ilgili.

Zaten kurum oluşturmadaki temel amaç da kaynakları etkin kullanmak... Bu nedenle kurumların sadece kısa dönemli performansları ile değil, uzun vadeli olarak paydaşlarının güvenini artırıyor mu zedeliyor mu konusunda da değerlendirme ihtiyacı var.

“SEN, SANA NE SANIRSAN, AYRIĞA DA ONU SAN!”

Kurumsal yönetişimin, yalnızca özel sektördeki değil, her kurum için gerekli olduğu görüşüne katılıyor musunuz?

Kurumsal yönetişim, aileden başlamak üzere her kurum için gereklidir. Kurumsal yönetişime ihtiyacı olmayan bildiğim tek insan Robinson Crusoe!

Kaynakları ortaklaşa kullanıyoruz, en azından aynı havayı soluyoruz. Bunu paylaşırken birbirimizin isteklerini, çıkarlarını, ihtiyaçlarını iyi anlayıp ona göre çözüm üretirsek güven ortamı iyileşir. İşte iyi yönetişim, kararları verirken sadece kendini düşünmeyi değil, bütün paydaşlarına yarattığın her türlü önemli etkileri de değerlendirerek karar vermeni içeren bir kavramdır. Yine Anadolu'dan bir sözle bunu anlatmaya çalışalım. Yunus Emre'nin şöyle bir sözü var: “Sen sana ne sanırsan ayrığa da onu san. Dört Kitabın manası var ise, budur işte.” Bir maç kazanmak için elle gol atıyorsan ve bu fark edilmiyorsa futbolun değerini düşürmeye başlıyorsun. Bir sonraki seferde, senin böyle yaptığını bilen hakemler, hiçbir sözüne güvenmemeye başlıyor, taraftarlar oyundan uzaklaşıyor ve oyunun değeri düşüyor. Oysa güvenin olduğu yerde her şeyin değeri daha fazla artıyor. Bu sivil toplum kuruluşları için de kamu için de geçerli...

Kamudan örnek vereyim, vatandaşların devletine güvendiği bir ortam varsa güvenliğe, denetime daha az para harcarsın ve kaynakları eğitime, sağlığa aktarırsın. Keza sivil toplum kuruluşlarını yönetmek, şirketleri yönetmekten daha zordur. Çünkü STK'larda insanlar gönüllü çalışıyorlar. Kırıldığı zaman ertesi gün gelmez ama şirkette bu olmaz, çünkü sonuçta maaşını alıyor. Veya bağışçısı güvenmediği zaman bağıшта bulunmaz, bu nedenle STK'lar için kurumsal yönetişim çok kritik bir unsurdur. Şeffaflıkla, hesap verebilirlikle, belirlediği konu üzerine sürekli odaklanan STK'ların başarı şansı da daha yüksek olur. Çünkü güven kazandıklarında gerek nakdi gerek gayri nakdi kaynaklarını daha kolay artırabilirler. Benzer durumu şirketlerde de görebiliriz. Örneğin; bir kişi güvenmediği bir şirkette çalışmak için daha yüksek maaş ister. Bir tedarikçi iseniz o şirketle iş yaparken güvenilir firmaya daha ekonomik fiyat sunmayı tercih edebilirsiniz. Bunların hepsi uzun vadede o şirketin kârlılığını artırdığı gibi yatırım yapma kapasitesini de artırır ve rekabette de ön plana çıkmasına yardımcı olur.

“POZİTİF VE NEGATİF DIŞSALLIKLARI DEĞERLENDİREREK KARAR VERMEK LAZIM”

Dünyada ve Türkiye’de kurumsal yönetişim konusundaki çalışmaları başlatan nedenler ve hızlandıran gelişmeler nelerdir?

Ne zaman bir problem olsa, devletler bunun üzerine hemen düzenleme yapar, kanun koyar. Bugüne kadar çok örneklerini gördük. Oysa temelde iyi yönetişim bir kültürdür ve o kültürün sürekli yeşerdiği bir iklimdir. Yani insanların bu konuyu içselleştirmesiyle alakalıdır. Tabii ki kurallar önemlidir ama işin ruhunu anlamadan sadece kurallara uymak iyi yönetişimi getiremeyebilir. Temel olan, attığımız her adımda başkalarına yarattığımız etkiyi değerlendirerek karar vermektir. Bir ekonomist olarak düşünecek olursak “dışsallık” dediğimiz bir kavram vardır. Pozitif ve negatif dışsallıkları değerlendirerek karar vermek lazım. “Nasıl olsa bana dokunmuyor” diye

düşünürseniz uzun vadede onlar size çok daha fazla dokunur. Bu bakış açısı Yunus Emre'de de bahsettiğim bakış açısıyla da benzerdir. İşte bu da sürdürülebilirliği sağlar.

“HALKA AÇIK ŞİRKETLER DEĞİŞİMİ HIZLANDIRDI, OLDUKÇA BAŞARILI UYGULAMALAR GÖRMEYE BAŞLADIK”

Türkiye’yi dünyadaki diğer ülkelerle kıyasladığınızda, kurumsal yönetişim konusunda nasıl bir seviyede olduğumuzu, artılarımız ve eksilerimizin neler olduğunu düşünüyorsunuz? Örnek almamız gereken ülke ya da ülkeler var mı?

Türkiye’nin bu konuda önemli ölçüde gelişmekte olduğunu gözlemliyorum. İlk başlarda çok iyi algılanan bir konu değildi. Yönetim kurulları genellikle toplanmayan, aralarında imza dolaştırılan kurullar gibiydi. Özellikle halka açık kuruluşlarda değişim başladı, tabii düzenlemeler de etkili oldu ama bazılarında da bu şirket kültürü haline geldi ve oldukça başarılı uygulamalar görmeye başladık.

Aslında farklı açılardan kendi sorunlarına yönelik bilgi ve deneyimi olan insanların; özellikle önemli kararlarda görüş bildirmeleri, birlikte karar almalarının hata yapma olasılığını azalttığının görülmesi, ülkemizde de gelişimi hızlandırdı. Ama daha çok yolumuz var. Çünkü özellikle hissedarın yönetici olduğu kurumlarda yani aile şirketlerinde yapılması gerekenler var. Bazen “Bu şirketi ben kurdum, her şeyini biliyorum” yaklaşımı olabiliyor. Ancak belli bir seviyenin üzerine çıkmak, büyümek isteyen şirketlerin farklı deneyimlerden faydalanmanın kendilerine ne kadar büyük değer yarattığını görmeleriyle ciddi gelişmeler olduğunu gözlemliyorum. Rahmetli Vehbi Koç’un dediği gibi “En pahalı deneyim kendi edindiğiniz deneyimdir, başkalarının deneyimlerinden faydalanmalıdır.”

“DAHA AZ KAYNAKLA DAHA ÇOK İŞ YAPMAK YAŞAM KALİTESİNİ ARTIRIR”

Türkiye’nin kamuda ve özel sektörde yaşadığı kurumsal yönetişim sorunu ekonomik büyümeyi nasıl etkiliyor?

Kurumsal yönetişim, ekonomik büyümenin gizli anahtarıdır. Şöyle ki; güvenin olduğu toplumlarda faaliyetler daha ekonomik olarak yapıldığı için rekabetçilik, kârlılık daha yüksek olur. Bu kârlılığın yatırıma dönüşmesi daha kolay olur ve böylece öğrenme hızı da artar, ölçek ekonomileri oluşur, toplum gelişir. Onun için daha az kaynakla daha çok iş yapmak toplumun yaşam kalitesini artıran bir unsurdur. Bu nedenle de iyi yönetişim, yaşam kalitesini geliştirmenin ve sürdürülebilir geleceğin anahtarıdır.

“KURUMSAL YÖNETİŞİM, RİSK YÖNETİMİ AÇISINDAN DA KRİTİK ÖNEMEDİR”

Türkiye’de sıklıkla meydana gelen deprem, sel, orman yangını gibi afetlerin önlenmesi, yönetilmesi ve zararın giderilmesi ve yeniden yapılanma aşamalarını kurumsal yönetim bakış açısı ile değerlendirebilir misiniz? Eksiklikler ve yapılması gerekenler nelerdir?

Bir yönetim kurulunun bakış açısı, yönetimden daha uzun vadelidir ve ku-

rumun sürdürülebilirliğinden sorumludur. Performansı sağlayan yönetimin, uzun vadeli çıkarları göz ardı edip sadece kısa vadeye odaklanmasını engellemek de yönetim kurulunun görevidir. Bu nedenle de riskin erken saptanması komiteleri veya bu çalışmaların gerçekleşmesi, geleceğe daha hazırlıklı olmayı getiren unsurlardır.

Riskle ilgili en önemli konu şudur: Riske hazırlanmak için kullanılacak kaynaklar önceden kullanılır, getirisi belli bir olasılıkla ileride gerçekleşir. Dolayısıyla bugün sıkışık durumda olan kurumlar, geleceğe hazırlanmak yerine bugünü kurtarmaya daha çok odaklanıyorlar. Oysa bu, uzun vadede riskleri artırır. Riski yönetmediğinizde ve o risk gerçekleştiğinde çok büyük maliyetler olabilir.

Bu hazırlıkların zamanında yapılması, ihmal edilmemesi gerçekten bir yönetim sorumluluğudur ve bu nedenle kurumsal yönetişimin iyi çalıştığı kurumlar, bu konularda daha gelişmiş yetkinliklere sahiplerdir. Tedbirleri uygulayarak deneyim kazanıyorlar, kriz dönemlerinde neler yapılacağını planları önden yapılmış oluyor, hatta test edilmiş oluyor. Böyle olduğu zaman da hata yapma olasılığı azalıyor. Tabii ki insanın olduğu her yerde her zaman hata olur ama temel olan, hata yapma olasılıklarını ve olası olumsuz etkileri azaltmaktır. Bu nedenle kurumsal yönetişim risk yönetimi açısından da kritik önemdedir.

“İDEAL YÖNETİM KURULU DİYE BİR KAVRAM YOK! ŞİRKETE VE DURUMUNA GÖRE İDEAL DEĞİŞİR”

Türkiye’de halka açık şirketlerin yönetim kurullarının yapısına baktığınızda olumlu ve geliştirilmesi gereken yönlerin neler olduğunu düşünüyorsunuz?

Çeşitliliğin artmasının faydalı olacağını düşünüyorum. Tabii çeşitliliğin birçok boyutunun olduğunu unutmamak lazım. Buradaki en temel kavram, düşünce ve bakış açısı çeşitliliği... Yönetim kurulunun hedef ve değerler açısından uyumlu ama konuları değerlendirme açısından farklı perspektiflere açık olması kurumdaki iyi yönetim kalitesini artırıcı bir unsurdur. Çünkü temelde yönetimin getirdiği önerilerin çok yönlü olarak değerlendirilmesi, bir süzgeçten geçirilmesi daha iyi hazırlık yapılmasını sağlar ve hata yapılması olasılığını da azaltır.

Bu nedenle yönetim kurulunda sadece belli kesimlerin temsilcilerinin yer almayıp, bakış açısı çeşitliliğini getirmenin değerli olduğunu düşünüyorum. Bunun içerisinde kadınların, farklı yaş gruplarından, hatta farklı sektörlerden insanların olması, yurt dışına açılacaksa farklı ülkelerde deneyimi olan insanların olması önemli.

Ama, ideal yönetim kurulu diye bir kavram yok aslında. Belli bir dönem için, belli bir kurum için ideal yönetim kurulu vardır. Onu da şu şekilde belirlemek lazım: Bu kurumun orta vadede karşılaşacağı en büyük riskler nelerdir? Bu konuda deneyimi olan kişiler var mı? Bu konuda deneyimi olan insanlar birden fazla olursa hata olasılığı azalır.

“STRATEJİK KARARLARDA ÇOK YÖNLÜ DÜŞÜNMEK HATA RİSKİNİ AZALTIR”

Aile şirketi olmak, bir kurumun kurumsal yönetişime geçme sürecini nasıl etkiliyor? Avantajları ve dezavantajları nedir?

Aile şirketlerinin çok olumlu yönleri olduğu gibi, çok güç yönleri de var. Olumlu yönleri; birçok aile şirketinin adı, ailenin soyadını taşır. Dolayısıyla kurumsal yönetişimin de gerçekleştirmek istediği uzun vadeli bakış açısı -aileyi de korumak adına- bu şirketlerde daha kolay kabul görebiliyor. Bu açıdan değerli ve sahiplenme duygusu çok daha üst düzeyde oluyor. Diğer yandan, şirket belli bir boyuta geldikten sonra farklı yetkinlikler gerekebiliyor. O yetkinlikler aile bireylerinde olmadığı zaman veya kişilik çatışmaları olduğunda da kurumlar zarar görüyor. Özellikle de nesiller arası geçişte ailenin bir sonraki neslinin yeteri kadar yetişmemiş olması veya aralarında çatışmalar olması yönetsel açıdan sorun yaratabiliyor.

Ortaklar ve aileler arasında işler çok iyi gittiğinde de çok kötü gittiğinde de sorun yaşanabilir. Çok iyi gittiğinde herkes, krediyi kendisine almaya çalışır. Kötü gittiğinde de suçlu aranır. Oysa temel olan; kolektif karar vermektir. Özellikle stratejik kararlarda çok yönlü düşünerek karar verilmesi hata yapma olasılığını azaltır. Bu nedenle yönetim kurullarına bağımsız ama saygı duyacakları isimleri almalarının çok faydalı olduğunu düşünüyorum. Bu hem aile içerisindeki duygusalılıkların yönetim kuruluna yansımaları azaltır, hem de farklı deneyimleri getirerek daha doğru kararlara yönelmeyi sağlar.

“YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN BİRBİRİNE SAYGI DUYDUĞU BİR ORTAM YARATILMALI”

Z kuşağı olarak adlandırılan yeni neslin hem tüketici olarak hem de iş dünyasındaki ağırlığının artması, kurumsal yönetime olan ihtiyacı artıracak mı? Öte yandan aile şirketlerinde de hissedar olarak Z kuşağın temsilciler yer almaya başladı. Yönetim kurullarında farklı kuşakların aynı potada buluşmasını sağlamak için neler yapılmalı?

Her kurumun başarılı olması için bütün paydaşlarını iyi anlaması çok kritik. Bu ister Z kuşağı, ister belli bir kesim olsun, ister kadınlar, ister yaşlılar olsun fark etmez. Bu nedenle yönetim kurullarında fikir çeşitliliği çok önemli. Yönetim kurulunun görevi önemli konularda bütün boyutları değerlendirip sonunda nihai bir karar üretmektir. Burada başkanın üyelerin birbirlerine saygı duydukları bir ortamı sağlaması önem taşıyor. Bu sağlanırsa Z kuşağı ya da önceki kuşakların bir arada olması zenginlik getirir. Ama olgunluk olmazsa, birileri “Ben zaten biliyorum” birileri de “Siz onları ne bileceksiniz” derse o zaman çatışma olur, ortak karar almaya yönelik hareket olmaz.

“DAHA ÇOK KADININ YÖNETİM KURULUNDA OLMASI, FARKLI BAKIŞ AÇILARINA SAHİP TAKIM OLUŞTURABİLMEK İÇİN ÖNEMLİ”

Türkiye’de yönetim kurullarında kadın sayısının az olmasını nelele bağlıyorsunuz? Bunu bir sorun olarak görüyor musunuz? Kadın sayısını artırmak için özel önlemler alınması gerektiğini düşünüyor musunuz?

Kadınlar, yönetim kurullarına çok önemli değer katabiliyorlar ama sadece kadın oldukları için değil, farklı görüş ve bakışları olabildiği için... Toplumun

yüzde 50'sini kadınlar oluşturuyorsa yönetim kurullarında da daha yüksek oranlarda olmasını beklemek ve talep etmek lazım. Ama bu deneyimle de alakalı; öncelikle yeterince deneyimli kişilerin de o pozisyona gelmesini sağlamak lazım.

Temel amaç; kadınların yönetim kurullarına daha çok girmesi değil, yönetim kurullarının daha iyi çalışması. Bu açıdan fikir ve deneyim çeşitliliğini artıran daha çok kadının yönetim kurullarında görev üstlenmesinin faydalı olacağı kanısındayım. Bu nedenle potansiyeller arasında daha çok kadın adayın olması ve eşit değerlendirilmeleri önemli. Bir futbol takımında 11 tane golcü varsa maç kazanamaz, farklı pozisyonlarda oyuncular lazım. Farklı bakış açılarının olduğu takımı sağlamak adına da daha çok kadının yönetim kurulunda görev yapmasının yönetim kurulunun hayata bakışına önemli zenginlikler katabileceğini düşünüyorum. Ama kotayı doğru bulmuyorum. Kota koyduğunuzda yarın yaş konusunda da kota konulması istenebilir, farklı kesimlerin temsiliyeti de istenebilir. Yönetim kurulları temsiliyet yeri değil, şirketin sürdürülebilirliği ve başarısı için yönlendirme ve gözetim sağlama yeridir.

“FAZLA REGÜLASYON SINIRLAMALAR GETİRİR, O ZAMANDA OPTİMİZASYON DÜŞEBİLİR”

Sermaye Piyasası Kurulu'nun (SPK) 2003'ten bu yana yayımladığı Kurumsal Yönetim Tebliği'nin halka açık şirketleri kurumsal yönetime sevk etme konusunda etkili olduğunu düşünüyor musunuz?

SPK, bu konuyu gündeme getirerek uygulamalarla önemli bir etki yarattı. Ama ben bu konuların sadece regülasyonlar ile değil, başta hissedarlar olmak üzere, kolektif karar alma ve gözetim anlayışını içselleştirmekle daha etkili olacağı kanısındayım. Çünkü her şirketin beklentileri veya konumu farklı olabilir. Fazla regülasyon getirdiğinizde sınırlamaları getiriyorsunuz, o zaman da optimizasyon düşebiliyor. Elbette bazı sınırlamalar gerekli ama her şeyi regülasyonlara bağlamak doğru değil ve fazla yönlendirme yapmamak gerekiyor. Herkese uyan elbise olmayacağı için birçoğunda kuralların etrafından geçmeye yönelik davranışları tetikleyebilir aşırı regülasyon.

Bu nedenle, iyi örnekleri, avantajlarını daha iyi anlatmamız ve bu çeşitliliği sağlayacak anlayışı geliştirmeye gayret etmemiz lazım. Mesela gençleri yönetim kuruluna alacaksak, onlara öncesinde yönetim deneyimi kazandırmalıyız. Bunları gerçekleştirirsek daha etkili ve sonuç alan yönetim kurulları oluşturmuş oluruz.

“AİLELER SERMAYENİN KONTROLÜNÜ BIRAKMAK İSTEMİYOR”

Türkiye’de halka açık şirket sayısının az olmasının nedenleri nelerdir? Halka açık şirket sayısının az olması kurumsal yönetim uygulamalarını nasıl etkiliyor?

Bence önemli bir etkisi yok. Kurumsal yönetim, halka açık şirketler olduğu kadar açık olmayan şirketler için de bir gereksinim. Halka açıklığın daha fazla olması, sermayenin topluma yayılması açısından faydalı ama aileler de kontrolü bırakmak istemiyor. Sermaye ihtiyacı arttıkça bu konuda gelişmeler de daha olumlu yönde ilerliyor diye düşünüyorum.

“TÜRK YÖNETİCİLERİN KRİZ DENEYİMİ DAHA FAZLA”

Pandemi ile birlikte ülkelerin ve şirketlerin artık daha fazla kriz yaşayacağı bir döneme girildiği saptaması var. Kurumsal yönetişimin kriz yönetimindeki etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?

Daha önce de söylediğim gibi yönetim kurulunda deneyimli insanların olması, kurumların karar kalitesini artıran bir unsurdur. Bir örnek de vereyim: 2008 yılında Asya krizi olduğunda birçok uluslararası şirket, Türkiye'deki genel müdürlerini Asya'ya gönderdi. Biz devamlı krizde yaşadığımız için deneyimimiz vardı. Gerçekten işleyen demir ısıldar veya güçlükten güç doğar. Nitekim birçok şirkette yönetim kurulunda deneyimleri olan kişilerin olmasının, bu krizlerin daha iyi yönetilmesini sağladığını gözlemliyorum.

“30 YAŞIMDA, ÇOK ÖNEMLİ ŞİRKETLERİN YÖNETİM KURULUNA GİRDİM”

Kariyeriniz boyunca çok sayıda STK ve uluslararası kurumlarda görev aldınız. Şirketler dışında sivil toplum kuruluşları açısından kurumsal yönetişim uygulamalarını değerlendirebilir misiniz?

Türkiye'ye döndüğüm yıllarda Turgut Özal, kamu sektöründeki şirketlerin yönetim kurullarına önem veriyor, özel sektörden deneyimli isimleri de alıyordu. Ben de 30 yaşında özelleştirme programının sorumluluğunu yürüttüğüm için çok önemli şirketlerin yönetim kurullarında görev almaya başladım. Son derece deneyimli, değerli isimlerle birlikte çalışmak yönetim kurulunu daha iyi algılamama ve bu kavramlarla çok daha genç yaşta yakınlaşmama yardımcı oldu. Daha sonra ARGE Danışmanlık'ı kurdum.

Kurum olarak, 1991'den bu yana haftada bir günümüzü sivil toplum kuruluşlarına ayırıyoruz. Özellikle KalDer başkanlığı yaptığım dönemde STK'larla ilk kez kalite ödülü vermeye başladık. Proje geliştirmenin yanı sıra danışmanlık yaptığım birçok şirketin yönetim kurulunda da görevler üstlendim.

“KURUMSAL YÖNETİŞİMİ TÜM KURUMLARA YAYMALIYIZ”

TKYD'nin geçtiğimiz 20 yıl içindeki çalışmalarını nasıl değerlendiriyorsunuz? Size göre TKYD'nin en fazla odaklanması gereken alanlar neler olmalı?

Ben TKYD'nin Türkiye için çok önemli gelişmelere katkı sağladığını düşünüyorum. En önemlilerinden biri; iyi yönetim konusundaki deneyimli kişilerin mentorluk yaparak yenilere destek olmaları. Bu konuda yapılan çalışmaların, akademik çalışmaların desteklenmesini de çok değerli buluyorum. Önümüzdeki dönemde de bu kavramın sadece halka açık şirketler ve SPK ile alakalı olmadığını, toplumdaki her türlü kesim ve her türlü kurum için iyi yönetişimin güven kazanmanın temeli olduğunu ve sürdürülebilir bir gelecek için stratejik kararlarda etkili olduğunu anlatmamız gerektiğini düşünüyorum.

Görev yaptığım birçok uluslararası kurumda da deneyimler kazandım. Bu bakımdan da şanslı olduğumu düşünüyorum. 10 yıl önce Yönetişim Kavramını toplumda daha iyi yaymak için Argüden Yönetişim Akademisi'ni kurdum ve kâr amacı gütmeyen bu vakıf aracılığı ile kamu, özel ve sivil toplum kurumlarında iyi yönetişimi geliştirecek gönüllü çalışmaları gerçekleştirerek toplumsal fayda yaratmaya çalışıyoruz.

“BİR STK'DA YÖNETİCİ OLMAK STATÜ DEĞİL, TOPLUMA KARŞI SORUMLULUKTUR”

Türkiye ve dünyadaki şirketlerde, STK'larda kurumsal yönetim anlamında farklılık var mı? Benzer sorunlar yurt dışında da yaşanıyor mu?

Kesinlikle zorluklar yaşanıyor. Hatta bazen Türkiye'de şirketlerde yaşandığından daha çok yaşanıyor. Burada önemli olan kavram şu; herhangi bir STK'da yönetici olmak aslında bir statü değildir. Maalesef birçok kişi bunu farklı görebiliyor. Topluma karşı bir sorumluluk olarak görmek lazım. Bazı STK'larda aynı yönetim kadrosu senelerce kalabiliyor. Hep aynı kişilerin elinde kalırsa değişim gerçekleşmiyor. Onun için ben seçilme dönemlerinin kısıtlanmasının çok faydalı olduğu kanısındayım.

“İYİ YÖNETİŞİM YAŞAM KALİTEMİZİN ANAHTARIDIR”

Türkiye'de “Ulusal Kalite Hareketi”ni başlatan isimsiniz. Kalite ve kurumsal yönetişim arasındaki ilişkiyi nasıl özetlersiniz?

Strateji, doğru işi yapmak, kalite ise işi doğru yapmaktır. Kurumsallaşma, kişiye bağılılığı azaltarak kurumun sürdürülebilirliğini sağlar. İyi yönetişim ise bütün bunların değer yaratacak şekilde yönlendirilmesini sağlamak ve düzgün bir şekilde yapıldığını gözetmektir. İyi yönetişim nitelikli bir yönetim için bir çerçeve, iklim ve kültürün oluşturulmasını sağlamaktır. Bazen bunların hepsi sadece süreçlerle ve yazılarla olmuyor, davranış biçimleri ile de oluyor. Bazı davranış biçimleri, bu kavramları zedeleyebiliyor. Gözetim mekanizmasının olması bu zedelenmeye de izin vermemektir. Yapılanların, yöneticilerin ve kararların sürekli takip ediliyor olması kurumun geleceğinin teminatıdır. Dolayısıyla iyi yönetişim aslında yaşam kalitemizin ve sürdürülebilir geleceğin anahtarıdır.

“YÖNETİM İLE YÖNETİŞİM ORGANLARININ BİRBİRİ İLE YİNG-YANG GİBİ BİR İLİŞKİSİ VAR”

Üst düzey yöneticilerin; kurumsal yönetişim ilkelerini hayata geçirebilmek için özellikle aile şirketlerinde, yönetim kurulu üzerindeki etkisi nedir? Deneyimleriniz ışığında şu an aktif olarak yöneticilik yapanlara önerileriniz var mı?

Yönetim ile yönetişim organlarının birbiri ile “ying-yang” gibi bir ilişkisi vardır. Doğru konumlanması önemlidir. Her kararın dört aşaması bulunur; bir tanesi öneri geliştirmek, ikincisi bu önerinin değerlendirilmesi, üçüncüsü onaylanan önerinin uygulanması, dördüncüsü de bu uygulamanın başarısının değerlendirilmesi. Bunlardan bir ve üç yönetim hakkı, iki ve dört yönetişim hakkıdır. Çünkü insan kendi geliştirdiği fikri, kendi değerlendiremez. Bu aşamaları ayırtırmak gözetim ve kontrol sisteminin temelini oluşturur. Lord Acton'ın dediği gibi “Güç yozlaştırır, mutlak güç mutlaka yozlaştırır.”

Kontrolsüz güç, güç değildir! Karar süreçlerinde yönetim hakları ile yönetim haklarını ayırtırmak bireye değil, kuruma duyulan güveni artırmanın temelini oluşturur. Bu nedenle yöneticilerin de kurum açısından önemli kararlar için yönetim kurulunu hazırlaması gerekiyor. Bu hazırlıkla onları, kendisinin yönetsel açıdan en önemli endişelerini, en önemli kararlarını verme konusunda bir 'koç' olarak kullanmaları aslında yöneticiler için de faydalıdır. İkincisi, yöneticilerin yönetim kurulunu hakikatten bir bilgelik kurumu olarak görmesi gerekiyor. Kendisini zorlayan, getirdiği öneriyi reddeden, bazen reddedilmenin de doğru olabileceğini içselleştirmesi lazım.

Yönetici ve yönetim kurulunun uyumu, kurumun geleceği açısından çok önemli. Bu hazırlıkların zamanında yapılması, akşam uykusunu kaçıran konuların bilge bir ekip tarafından da değerlendirilerek yardımcı olunması ve bazı hata yapıyorsa da hayır diyebilecek bir mekanizmanın olması faydalı. İşte yöneticiler ve yönetim kurulu bu anlayışla birbirleri ile daha etkili çalıştıklarında kurum da daha başarılı oluyor. Üstelik de bu başarı daha sürdürülebilir oluyor.

“Yönetim kurulunun oluşumunda artık ‘çeşitlilik’ önemli. Kurulu oluşturan üyelerin değişik cinsiyetlerden, yaşlardan, ortamlardan ve kültürel çevrelerden gelmeleri; değişik his dünyasına, arzu, ihtiyaç, tutku ve değere sahip olmalarına, tecrübelerinin farklı olmasına, beklentilerinin değişmesine, farklı bakış açılarına neden olabilir. Bu durum yönetilmesi zor bir durum gibi görünse de aslında bakış açıları zenginliği demektir.”

Murat Ülker

“Bizde başarı, bir sonraki nesle sağlıklı devredebildiğin bir değer. Bu yüzden de 3 yıl sonrasını, 5 yıl sonrasını, bu krizi, o krizi değil; bütün kriz dalgalanmalarını birlikte nasıl yöneteceğimizi ve nasıl bunlardan düze çıkacağımızı, gemiyi sağlıklı bir şekilde bir sonraki nesle nasıl devredeceğimizi düşünüyoruz. Ben aile şirketlerinin en önemli avantajının bu olduğunu düşünüyorum.”

Neşe Gök

ÜMİT BOYNER

Boyner Grup Yönetim Kurulu Üyesi

1963 yılında İstanbul'da doğdu. Yüksek öğrenimini University of Rochester, New York'ta tamamladı. İş hayatına Chemical Mitsui Bank Kredi Pazarlama bölümünde başladı. Daha sonra sırasıyla Turcas Petrolcülük A.Ş.'de Finans Müdürü ve Türk Petrol Holding A.Ş. Hazine Bölümü'nde Yatırım Direktörü olarak çalıştı.

1996'da Boyner Holding A.Ş.'de Finansman Direktörü olarak çalışmaya başladı. 2006'dan bu yana Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapıyor.

Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği'ne (TÜSİAD) 2010-2013 yılları arasında başkanlık yaptı. Kadın Girişimciler Derneği'nin (KAGİDER) kurucuları arasında yer aldı. Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGV), Girişimcilik Vakfı, Tohum Otizm Vakfı Mütevelli Heyeti Üyesi ve L'Institut du Bosphore'un Bilim Komitesi Eş Başkanı görevlerini yürütüyor.

Dünyanın en büyük ticaret sigortası şirketi Euler Hermes'in Yönetim Kurulu Üyesi ve Amerikan Chubb Sigorta'nın Uluslararası Danışma Kurulu'nda yer alıyor. Boyner Grup bünyesindeki toplumsal cinsiyet eşitliği, kadın girişimciliği, sürdürülebilirlik ve sosyal girişimcilik projelerine destek veriyor.



“YAPTIĞIMIZ HER İŞİN TEMELİNDE ‘İYİLİK YARATMA’ VAR”

- İngilizce “değişken-belirsiz-karmaşık-muğlak” kavramlarının bir araya gelmesi ile oluşan VUCA dünyasında, kurumsal yönetim kavramı tüm şirketlerin sığınması gereken bir ev, bir çatı olarak önümüzde duruyor.
- Şirketlerin artık tek sesli yönetimle, duygudan, sorumluluktan, eşitlikten, şeffaflıktan yoksun kâr odaklı yaklaşımlarla ilerleyebilmesi mümkün değil.
- Yaptığımız tüm çalışmalarda “iyilik yaratma” felsefemizi, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları rotasında ve kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde şekillendiriyoruz.
- İş dünyasında cinsiyet eşitliğinin sağlanması bir zorunluluk. Bunun için, insan kaynakları politikalarında kapsayıcı düzenlemeler yapmak değer taşıyor.
- Kuşaklar arasındaki farklılıkların; bakış açılarını, yaratıcılığı, yenilikçiliği ve problem çözme becerilerini artırdığını düşünüyorum. Farklı kuşakların deneyimleri; şirketin geçmişi, bugünü ve geleceği arasında önemli bir köprü görevi görüyor.

“KURUMSAL YÖNETİM, TÜM ŞİRKETLERİN SİĞİNMASI GEREKEN BİR EV, BİR ÇATI”

Kurumsal yönetim kavramını nasıl tanımlarsınız? Şirketlerin kurumsal yönetime neden ihtiyacı var?

Kurumsal yönetim kavramını, son yıllarda hepimizin sıklıkla kullandığı iş yapış biçiminin temeline konumlanan; şeffaflık eşitlik, hesap verebilirlik ve sorumluluk kavramlarının “evi” olarak tanımlayabilirim. 1990’lı yıllarda hayatımıza giren, önce Dünya Bankası’nın tanımlaması, arkasından da OECD’nin bu tanımı genişletmesi ile hızla yaygınlaşan kurumsal yönetim kavramı, bugün hak ettiği derinlik ve bütünsellikle ele alınıyor. Biliyoruz ki, hayat gerçekte olduğundan hızlı akıyor. Teknolojinin gelişmesi, bilgiye erişim ve küreselleşme anlamında sınırların kalkmasına neden oldu. Bu da çalışanlardan iş ortaklarına, müşterilerden tedarikçilere kadar, bir şirketin tüm paydaşlarının beklentilerinin artmasına, şirketlerin sorumluluklarının daha görünür olmasına yol açtı.

Kamuoyu kurumsal şirketlere büyük sorumluluklar yüklüyor ve bunların takipçisi oluyor, tercihlerinde sorumlu şirketler ön plana çıkıyor. Diğer taraftan kurumsal yönetim; şirketlerin kâr odaklı kararlarla değil, uzun dönemli stratejik hedeflerle yönetilmesini ve finansal sürdürülebilirliği sağlıyor. Bu da hissedarlardan çalışanlara ve hatta yatırımcılara kadar uzanan bir etki alanında değer yaratıyor.

Dünya; küresel ısınma, savaşlar, finansal belirsizlik ortamı, artan göç oranları gibi nedenlerle denge sorunları yaşıyor. İngilizce “değişken-belirsiz-karmaşık-muğlak” kavramlarının bir araya gelmesi ile oluşan VUCA dünyasında, kurumsal yönetim kavramı tüm şirketlerin sığınması gereken bir ev, bir çatı olarak önümüzde duruyor.

“KURUMSAL YÖNETİM, KAMUDA HİZMET KALİTESİNİ ARTIRIR”

Kurumsal yönetimin yalnızca özel sektördekiiler değil, her kurum için gerekli olduğu görüşüne katılıyor musunuz?

Kurumsal yönetim kavramının kurum ve kuruluşlara atadığı değerler, gelişmiş bir toplum olabilmenin de ön koşulunu oluşturuyor. Özellikle toplum faydasına çalışan kamu kuruluşlarının bu değerleri takip etmesinin hem hizmet kalitesinin artmasına hem de kaynakların verimli kullanılmasına büyük fayda sunduğunu düşünüyorum. Bu yaklaşım kişilerden, liderlerden bağımsız olarak ortak akılla karar almayı gerektirdiğinden, sürdürülebilir başarının da anahtarı haline geliyor.

“ARTIK TEK SESLİ YÖNETİMLE İLERLEMEK MÜMKÜN DEĞİL”

Dünyada ve Türkiye’de kurumsal yönetim konusundaki çalışmaları başlatan nedenler ve hızlandıran gelişmeler nelerdir?

İyileştirmeler genellikle bir krizin, bir sorunun yarattığı etki ile ortaya çıkıyor. Kurumsal yönetim kavramının ortaya çıkış öyküsü de 1990’lı yıllarda yaşanan şirket skandalları ve krizlere dayanıyor. Bu dönemin arkasından gelen küreselleşme ve sermaye piyasalarındaki hızlı gelişmeler, kurumsal yönetim kavramının ve sağladığı faydaların hızla küresel şirketler tarafından sahiplenilmesini sağladı diyebiliriz.

Türkiye’de ise son 20 yılda literatürümüzde, iş yapış biçimlerimizde yer alan bu kavram, dünyadakiyle benzer ihtiyaçlarla daha çok özümsemişti. Bu kavramın ülkemizde yaygınlaşmasında; gelişmekte olan bir ekonomiye sahip olmamız, özellikle yabancı yatırımcının beklentilerinin yönetilmesi, ülkemizin ekonomik kalkınmasına katkı sağlayacak iş birliklerinin yapılabilmesi, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) düzenlemeleri, Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksi’nin oluşturulması, Kurumsal Yönetim Derecelendirme sisteminin geliştirilmesi ve elbette Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği’nin (TKYD) kurulması gibi birçok nedeni sıralayabiliriz.

Ancak değişen dünyanın gereklilikleriyle beraber, kurumların artık daha sorumlu ve sürdürülebilir olmak zorunda kalışının, bu etkenlerin en önemlisi olduğunu unutmamamız gerekiyor. Şunu biliyoruz ki, şirketlerin artık tek sesli yönetimle, duygudan, sorumluluktan, eşitlikten, şeffaflıktan yoksun kâr odaklı yaklaşımlarla ilerleyebilmesi mümkün değil.

“TÜRKİYE, KURUMSAL YÖNETİM KONUSUNDA EN BAŞARILI 23 ÜLKEDEN BİRİ”

Türkiye’yi dünyadaki diğer ülkelerle kıyasladığınızda, kurumsal yönetim konusunda nasıl bir seviyede olduğumuzu, artılarımız ve eksilerimizin neler olduğunu düşünüyorsunuz?

Elbette bu kavramın doğduğu, “sıfır noktası” olarak tanımlayabileceğimiz ülkelerden biri olmamıza rağmen, bu alandaki ilerlememiz kesinlikle takdir edilebilir düzeyde. Küresel araştırmalar da bunu kanıtıyor. Temmuz ayında güncellenen Dünya Kurumsal Yönetim Endeksi’ne göre Türkiye, kurumsal yönetimde en başarılı ülkeleri tanımlayan Grup 1’de yer alan 23 ülkeden biri konumunda.

Elbette daha ileriye gitmek için yapılması gerekenler var. Endekste en yüksek notları almayı başaran Danimarka, Fransa, Norveç, İsveç, Almanya ve Kanada gibi ülkelerin başarılarını referans almanın, süreç inşasında bu ülkelerin çalışmalarını değerlendirmenin faydalı olabileceğini düşünüyorum.

“YAŞADIKLARIMIZI ‘SORUN’ DEĞİL, ‘BÜYÜME SANCISI’ OLARAK TANIMLIYORUM”

Türkiye’nin kamuda ve özel sektörde yaşadığı kurumsal yönetim sorunu ekonomik büyümeyi nasıl etkiliyor?

Bu konu özelinde yaşananları “sorun” değil daha çok “büyüme sancıları” olarak tanımlamanın daha doğru olacağına inanıyorum. Sektör gözetmeksizin, geçiş süreçlerinin sorunlarla beraber geldiğini, dolayısıyla ekonomik anlamda da büyümeyi güçleştirdiğini söyleyebiliriz. Ancak bu iklime hızla adapte olmaya aday bir ülke olarak, geleceğe dair umutlar taşıyorum.

“KURUMLARIN DEĞİŞİMİ TETİKLEME GÜCÜ VAR”

Türkiye’de sıklıkla meydana gelen deprem, sel, orman yangını gibi afetlerin önlenmesi, yönetilmesi ve zararın giderilmesi ile yeniden yapılanma aşamalarını kurumsal yönetim bakış açısı ile değerlendirebilir misiniz? Eksiklikler ve yapılması gerekenler nelerdir?

Ne yazık ki arka arkaya yaşadığımız olaylar, ülkemizin bazı gereklilikleri acıyla öğrenmesine neden oldu. Ormanların yok olması, depremde canların yitirilmesi; ülke olarak atmamız gereken adımları, dayanıklı toplum yaratmak konusundaki acil ihtiyacı gözler önüne serdi. 6 Şubat depreminde bir kez daha toplumun kurumlardan, markalardan beklentilerinin yüksek olduğunu gördük. Bu beklentinin temelinde, kurumların değişimi tetikleme gücü olduğuna dair inanç yer alıyor ki haklılık payı da yüksek. Daha da önemlisi, böylesi büyük facialarda kurumsal şirketlerin yaraları sarma konusunda ne kadar hayati olduklarına tanık olduk.

Kurumsal yönetim anlayışını benimsemiş şirketlerin, sahip oldukları değerlerle fayda yaratma kaslarının güçlendiğini biliyoruz. Bu şirketlerin ihtiyaç anında hızla fayda yaratabileceği bir gerçek; ancak bunun sağlanabilmesi için iyi eylem planlarına da ihtiyaç var. Bu eylem planlarının, şirketlerin çalışanlarından başlayıp tüm değer zincirini kapsayarak ve topluma ulaşacak şekilde ele alınması, sivil toplum kuruluşlarının (STK) iş birliği ile desteklenmesi önemli.

Özetle, kurumların dayanıklı toplum yaratabilme sürecinde sorumluluklarının büyük olduğunu biliyoruz. Biz de Boyner Grup’ta bu bilinçle hareket ediyoruz. Yaptığımız tüm çalışmalarda da “iyilik yaratma” felsefemizi “Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları” rotasında ve kurumsal yönetim ilkele-ri çerçevesinde şekillendiriyoruz. Kurumların, daha iyi bir dünyada yaşayabilmek ve dayanıklı bir toplum yaratmak için güç birliğine ihtiyacımız olduğu gerçeğini hatırlaması gerekiyor.

“YÖNETİM KURULUNDA KADIN ORANINDA, AB ÜLKELERİ VE GLOBAL ORTALAMADAN ÇOK UZAĞIZ”

Türkiye’de halka açık şirketlerin yönetim kurullarının yapısına baktığınızda olumlu ve geliştirilmesi gereken yönlerin neler olduğunu düşünüyorsunuz?

Bu konuyu; Grup olarak, bu Grubun liderlerinden biri olarak ve tüm unvanlarımdan bağımsız, bir kadın olarak önemseydiğim toplumsal cinsiyet eşitliği perspektifinden örneklerle ele almak istiyorum. Türkiye’de halka açık şirketlerin yönetim kurulunda kadın oranına baktığımızda, rakamın yüzde 17,5 seviyesinde kaldığını görüyoruz. 2021’deki yüzde 15,3 oranını yükseltmiş olsak da halen global ortalama olan yüzde 20’nin gerisinde, yüzde 30,6 olan Avrupa Birliği ülkeleri ortalamasının çok uzağındayız. Halka Açık Şirketlerde Kadın Direktörler Raporu 2022’ye göre ise BIST şirketlerinin yüzde 33,3’ü, tamamı erkeklerden oluşan yönetim kurulları tarafından yönetiliyor. Yönetim kurulunda kadın CEO’su bulunan şirket oranı yüzde 5,3 ile sınırlı kalıyor. Bu oranları sadece eşitlik açısından değerlendirdiğimizde bile, kurumsal yönetim anlamında gidilecek yolumuz olduğunu bize kanıtlıyor. Diğer taraftan, yönetim kurulunda profesyonel üye anlamında da ilerlemeye ihtiyaç olduğu bir gerçek.

“AİLE ŞİRKETİNİN KURUMSAL YÖNETİME GEÇMESİ, BİR VİZYON VE DEĞERLER MESELESİ”

Aile şirketi olmak, bir kurumun kurumsal yönetime geçme sürecini nasıl etkiliyor? Avantajları ve dezavantajları nedir?

Aslında aile şirketi olmanın temelde kurumsal yönetime geçme konusunda diğer şirketlerden doğrudan bir farkı bulunmuyor. Bu bir vizyon ve değerler meselesi... Kurumunu geleceğe emin adımlarla ulaştırabilme isteği duyan tüm hissedarların alması gereken bir karar. Bu açıdan değerlendirdiğimizde, ailesinin geçmişini ve değerlerini sürdürülebilir kılmak isteyen tüm aile şirketleri için kurumsal yönetime geçmek, duygusal açıdan da daha anlamlı olacaktır. Elbette, özellikle birinci kuşak yöneticilerin şirketlerini kurarken benimsedikleri kurallara sıkı sıkıya tutunmak isteye-bilmesi, ikinci ve üçüncü kuşak yöneticilerle yaşanan çatışmalar, süreci zorlaştıran etkenler olabilir.

“KURUMSAL ŞİRKETLERİN, DEĞİŞİME DİRENMESİ DEĞİL, DEĞİŞİMİN KENDİSİ OLMASI GEREKİYOR”

Z kuşağının hem tüketici olarak hem de iş dünyasındaki ağırlığının artması, kurumsal yönetime olan ihtiyacı artıracak mı? Öte yandan aile şirketlerinde de hissedar olarak Z kuşağından temsilciler yer almaya başladı. Yönetim kurullarında farklı kuşakların aynı potada buluşmasını sağlamak için neler yapılmalı?

Bu soruya bir adım geriden, kurumsal yönetim esasını benimsemiş şirketlerin kazanımlarından başlayarak yanıt vermek istiyorum. Süreçleri; şeffaflık, eşitlik, hesap verebilirlik ve sorumluluk kavramları ile donatılmış şirketlerin hem çalışanlarına hem de topluma karşı daha güçlü duruşları olduğunu biliyoruz. Temel gayesi kâr etmek olan şirketlerin hayatta kalmasının her geçen gün zorlaştığı günümüzde, kurumsal yönetim her anlamda değerini artırıyor.

Bu açıdan baktığımızda kurumlara bir tüketici olarak “Toplum için ne yapıyorsun?”, bir çalışan olarak da “Benim için ne sunuyorsun?” diye soran Z kuşağının beklentilerini yönetmek için, kurumsal yönetim anlayışının zorunlu olduğunu söyleyebiliriz. Araştırmalar da bu gerçeği kanıtlıyor.

IBM’in 16 ülkeden Z kuşağı gençlerle yaptığı bir araştırmaya göre, 10 gençten 9’unun sosyal ya da çevresel konulara karşı oldukça duyarlı olduğunu görüyoruz. Yapılan araştırmalarda, 10 gençten 9’u, şirketlerin ürün, hizmet ve iletişim çalışmalarında, çevre ve toplum yararı gözetmesi gerektiğine inandığını söylüyor. Bu gençler çalışacakları kurumlarda da ırk eşitliği, kadın hakları, göç ve iklim değişikliği gibi konularda, şirketlerin, onların hassasiyetlerini paylaşıp paylaşmadığını önemsiyor. Böylesi duyarlı bir nesle, kurumsal yönetim değerlerinden uzak bir anlayışla hitap etmek mümkün değil.

Aslında yönetim kurullarında, bu nesil farklılıkları ve sonucunda doğan davranış değişikliği beklenti setini yönetebilmek için, yine aynı kurumsal değerlere yaslanmak gerekiyor.

Herkesin yaşından bağımsız şekilde fikirlerini savunabildiği, görüşlerinin dinlendiği bir ortamda nesil farklılıkları bir sorun olmaktan çıkıyor. Özetle, yeni neslin görev ve sorumluluklarının hızla arttığı bugünlerde, kurumsal şirketlerin, değişime direnmesi değil, değişimin kendisi olması gerekiyor.

“TOPLUMSAL CİNSİYET EŞİTLİĞİNİ TÜM BOYUTLARIYLA DERT EDİKEN, BU ALANDA SESİNİ YÜKSELTEN BİR KURUMUZ”

Türkiye’de yönetim kurullarında kadın sayısının az olmasını nelere bağlıyorsunuz? Bunu bir sorun olarak görüyor musunuz? Kadın sayısını artırmak için özel önlemler alınması gerektiğini düşünüyor musunuz?

Bunun temel nedeni, ülkemizde ne yazık ki toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanamamış olması. Türkiye’de kadının temsili; eğitimden, spora, iş hayatından, evde yaşama kadar her alanda hak ettiği eşit seviyede değil. Konuya iş dünyasında cinsiyet eşitliği penceresinden bakacak olursak; Türkiye’de kadınların hem iş gücüne katılımı hem de kazançları konusunda büyük eksiklikler var. Türkiye İstatistik Kurumu’nun (TÜİK) “2022 yılı İstatistiklerle Kadın” verileri, kadınların istihdam oranının erkeklerin yarısından daha az olduğunu, kadınların iş gücüne katılım oranının ise sadece yüzde 32,8 olduğunu gösteriyor. Yani 10 kadından 7’si iş hayatında bile değil.

Diğer taraftan rakamlar, kadın iş gücünün yüzde 71’inin kayıt dışına itildiğini, kadınların yüzde 85’inin genellikle ücretsiz aile işçisi olarak çalıştığını gösteriyor. Kadınların iş hayatında yer edinebildiği senaryoda bile hakları korunamıyor. TÜİK verilerine göre, iş hayatında erkeklerden daha az gelir elde ediyorlar. Dünyada da durum farklı değil, Dünya Bankası’nın “Kadınlar, İş Dünyası ve Hukuk 2022” raporuna göre, küresel olarak erkek ve kadınların beklenen yaşam boyu kazançları arasındaki fark 172 trilyon dolar. Yani “eşit işe eşit ücret” kavramından söz etmemiz mümkün değil. İstihdamda kadın-erkek eşitliğinden söz etmek mümkün olmadığı gibi, elbette yönetim seviyesinde de bu eşitlikten uzaktayız. Yönetime katılım anlamında rakamların düşüklüğü bir kenara, fikirlerin dinlenmesi açısından da kadınlar yine cinsiyet temelli ayrımcılıkla mücadele etmek zorunda kalıyor. “İş yerinde Kadın 2022” raporuna göre, kadın liderlerin yüzde 37’sinin geliştirdiği fikirler, bir iş arkadaşı tarafından kaynak gösterilmeden kullanılırken, bu oran erkek liderler için yüzde 27.

Tüm bu gerçeklerle değerlendirdiğimiz iş dünyasında, cinsiyet eşitliğinin sağlanmasının bir zorunluluk olduğu apaçık şekilde önümüzde duruyor. Bunu sağlayabilmek için, insan kaynakları politikalarında kapsayıcı düzenlemeler yapmak değer taşıyor.

Biz toplumsal cinsiyet eşitliği konusunu tüm boyutlarıyla kendine dert eden, bu alanda sesini yükselten bir kurum olarak, çalışanlarımızdan başlayan, tedarik zincirimizde ve toplumun geneline ulaşan çalışmaları hayata geçiriyoruz. Bu kapsamda Boyner Grup’ta herhangi bir pozisyonda kadın çalışanlara öncelik vermek yerine, kararı onların tercihine bırakarak, iş sonuçları ile o pozisyona aday olmalarını teşvik ediyor, eşit işe eşit ücret politikasını uyguluyoruz. İşe alım, aday değerlendirme süreçlerimizi ve terfi oranlarımızı belirli aralıklarla ölçümlüyor ve bu değerlendirmeler sonucunda kadın istihdam oranımızı iyileştirmek için gerekli aksiyonları alıyoruz.

Bu çalışmalarımızın meyvesini de topluyoruz. İcra kurulumuzun yüzde 60'ını kadınlar oluşturuyor. Merkez ofislerde kadın yönetici oranımız yüzde 46, merkez ofis çalışanları içinde kadın çalışan oranımız yüzde 47. Dünya standartlarının üzerinde kadın çalışan ve kadın yönetici oranlarına sahibiz.

“HALKA ARZ SÜRECİNİ TAKİP EDEN DÖNEMDE, ÇALIŞMALAR SÜRDÜRÜLEBİLİR KILINMALI”

SPK tarafından 2003'ten bu yana yayımlanan Kurumsal Yönetim Tebliği'nin halka açık şirketleri kurumsal yönetime sevk etme konusunda etkili olduğunu düşünüyor musunuz?

Kesinlikle, halka arz olmak isteyen şirketler için belirli gereklilikleri yerine getirmek, ön çalışmalarını yapmak sürecin vazgeçilmez bir parçası. Ancak burada önemli bir detay var. Halka arz sürecini takip eden dönemde bu çalışmaların sürdürülebilir kılınması gerekiyor.

“HALKA AÇIK ŞİRKET SAYISI KONUSUNDA ÖNEMLİ GELİŞMELER YAŞANIYOR”

Türkiye'de halka açık şirket sayısının az olmasının nedenleri nelerdir? Halka açık şirket sayısının az olması kurumsal yönetim uygulamalarını nasıl etkiliyor?

Aslına bakarsanız, halka açık şirket sayısı konusunda önemli gelişmeler yaşanıyor. Borsa İstanbul, 2023 yılında halka arzda, Londra, Frankfurt ve Milano gibi çok daha büyük borsaları geride bıraktı. Bu dönemde yapılan faaliyetler Borsa İstanbul'u küresel halka arz destinasyonlarında ilk 10'a soktu.

Ancak elbette bu hareketliliği iyi okumak gerekiyor. Uzmanlar bu durumun arkasında, yerel perakende yatırımcılarının ekonominin değişken etkilerini dengelemek için hisse senetlerine yönelmesi ihtiyacının yatabileceğini belirtiyor. Diğer taraftan uzmanlar bu hareketliliğin sermaye piyasalarında “kalite” endişesi yarattığını da belirtiyor. Bu da bizi yine kurumsal yönetimin değerine getiriyor. Kurumsal yönetim kriterleri halka açılmak isteyen şirketler için olmazsa olmaz bir kavram. Ancak bu kriterlerin dönemsel bir anlayış olarak değil, kalıcı ve sürdürülebilir modeller olarak benimsenmesi gerekiyor.

“TÜM LİDERLER VE KURUMLAR, ARTIK KRİZLERE DAHA ÇEVİK TEPKİLER VEREBİLİYOR”

Pandemi ile birlikte ülkelerin ve şirketlerin artık daha fazla kriz yaşayacağı bir döneme girildiği saptaması var. Kurumsal yönetimin kriz yönetimiindeki etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?

Dünya her anlamda zorlu sınavlar verdiği bir dönemi yaşıyor. Savaşlar, küresel iklim krizi, ekonomik dalgalanmalar, Covid-19 pandemisi ve daha sık pandemi yaşayabileceğimiz öngörüler... Bunların tamamı aslında daha önce de paylaştığım VUCA dönemi etkileri. Sanıyorum global olarak tüm liderler ve kurumlar artık krizlere daha çevik tepkiler verebiliyor.

Pandeminin ilk günlerinde yaşadığımız şaşkınlık ve endişe, şartların gerekliliklerine uyumlanma becerimizi hızla ortaya çıkartmıştı. Burada edindiğimiz deneyimler, yeni krizler için yaptığımız hazırlıklara da adeta bir ön gösterim oldu.

Bence bu dönemde özellikle kurumsal yönetim ilkelerini benimsemiş, bu sayede kriz yönetimi konusunda esneklik geliştirmiş bizim gibi şirketler, hiç beklemediğimiz krizler yaşayabileceğimizi, ancak bu krizlerde rotamızı çizecek, gemimizi yözdürecek ve hedefine ilerletecek yeteneğimiz olduğunu gördük. Bu yeteneğin arkasında yıllara dayanan, organizasyonun her kademesinde ortak akla, kurumsal değerlere dayanmış süreçler geliştirilmesi yatıyor.

“İYİLİK YARATABİLMEK İÇİN GEREKEN DEĞERLER, KURUMSAL YÖNETİM DEĞERLERİ İLE ÖRTÜŞÜYOR”

Boyner Grup’ta, kurumsal yönetimin uygulanması ve gelişimi açısından neler yaptınız? Kurumsal yönetim çalışmalarına ne zaman ve hangi uygulamalarla başladınız?

Boyner Grup’ta tüm çalışmalarımızın tepesinde, yaptığımız her işin temelinde tek bir kavram yatıyor o da “iyilik yaratma” anlayışımız. Sürdürülebilirlik çalışmalarımızdan kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesine, çalışanlarımıza sunduğumuz ortamdan kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarımıza, her alanda bu anlayışı yaşatmaya çalışıyoruz. İyilik yaratabilmek için gereken değerlerin, kurumsal yönetim ilkelerini tanımlayan eşit, adil, şeffaf ve kapsayıcı olma değerleriyle örtüşmesi hiç şaşırtıcı değil. Bunlar kuruluşumuzdan itibaren bizim köklerimizde yer alan kavramlar. Yıllar önce, isimlendirmeden sistemlerimize dahil ettiğimiz bu kavramlar, bugün küresel standartlarla, hayatımızdaki iş yapış biçimlerimizdeki yerini güçlendirmeye devam ediyor.

“TKYD; KURUMLARI MOTİVE EDEN, ZİNDE TUTAN, EN ÖNEMLİSİ İLHAM VEREN BİR YAPI”

TKYD’nin geçtiğimiz 20 yıl içindeki çalışmalarını nasıl değerlendiriyorsunuz? Size göre TKYD’nin en fazla odaklanması gereken alanlar neler olmalı?

TKYD’nin vizyoner bir bakış açısı ile 20 yıl önce attığı adım, Türkiye’de kurumsal yönetim anlayışının yaygınlaşması, gelişmesi ve dünya standartlarında bir seviyeye gelmesi açısından çok kıymetliydi. Dernek, geçtiğimiz yıl 20 yıl içinde, bu vizyoner bakış açısını bugünlere de taşımayı başardı. Bu açıdan değerlendirdiğimizde, TKYD’nin sektör oyuncularını çatısı altında buluşturmakla sınırlı kalmayan, kurumları motive eden, zinde tutan ve en önemlisi ilham veren bir yapı olduğunu söylememem gerekir. TKYD, fark yaratan çalışmalarıyla her zaman alanına yön veren bir dernek.

“STANDARTLARIMIZI KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ İLE KORUYOR VE YÜKSELTİYORUZ”

Kurumsal yönetim uygulamalarının şirketinize neler kazandırdığını paylaşabilir misiniz?

Bu soruyu iki farklı açıdan ele alarak yanıtlamak isterim. Öncelikle benimsediğimiz kurumsal yönetim ilkeleri ve bu ilkeler etrafında şekillenen değerlerimiz; çalışanlarımızla, paydaşlarımızla, bir kurum olarak gitmek istediğimiz hedefe bizi taşıyan önemli kilometre taşları. Takip ettiğimiz değerler, bizi günümüzün değişkenlerinden bağımsız şekilde rotamızda tutuyor.

Diğer taraftan bu ilkeler, içinde bulunduğumuz topluma karşı sorumluluklarımızı layıkıyla yerine getirebilmemiz için süreçlerimizi destekliyor. Kurumsal yönetim ilkeleri; sürdürülebilirlik konusunu tüm boyutlarıyla ele alan, toplumsal vatandaşlık görevlerini ciddiye alan bizimki gibi kurumlar için, yaptığımız işlerde standartlarımızı korumamızı ve yükseltmemizi sağlıyor.

“FARKLI KUŞAKLARIN DENEYİMLERİ; ŞİRKETİN GEÇMİŞİ, BUGÜNÜ VE GELECEĞİ ARASINDA KÖPRÜ GÖREVİ GÖRÜYOR”

Şirketinizde ikinci ve üçüncü kuşak yönetimde yer alıyor. Kuşaklar arasındaki uyumu nasıl sağlıyorsunuz? Birkaç kuşağın aynı anda yönetimde olmasının şirketlere katkısı hakkında neler düşünüyorsunuz?

Grup olarak benimsediğimiz şeffaflık, saygı, öğrenme ve sorumluluk bilincimizin kuşaklar boyunca devam edebilmesi için, sağlıklı bir iş birliği ve iletişim kültürü benimsedik. Yeniliklere açık, cesur ve trendlerin öncüsü bir grup olmamız, yeni nesille iletişimde bize büyük bir avantaj sunuyor. Grubumuzun çevik yapısı, genç neslin fikirlerini sunarken özgür, açık ve özgüven içinde olabilmesi, daha da önemlisi fikirlerinin hayata geçmesi-ne tanık olmasını sağlıyor.

Biz tecrübemizi paylaşıyoruz ama bunu yaparken müşterilerimizi nasıl can kulağıyla dinliyorsak, yönetimdeki yeni nesil katılımcılarımızı da dinliyoruz. Bizi bu anlamda başarıya götüren temel unsur, her konuda olduğu gibi “eşitlikçi” yaklaşımımız. Biz yenilikten, güncellemelerden, yıllardır yaptığımız bir işi çağın gerekliliklerine uygun şekilde yeniden tasarlamaktan korkmuyoruz.

Kuşaklar arasındaki farklılıkların; bakış açılarını, yaratıcılığı, yenilikçiliği ve problem çözme becerilerini artırdığını düşünüyorum. Birlikte çalışmak kuşaklar arasındaki beklentilerin ve davranışların daha net bir şekilde anlaşılmasına imkân sağlıyor ki bu çok değerli. Farklı kuşakların deneyimlerinin; şirketin geçmişi, bugünü ve geleceği arasında önemli bir köprü görevi gördüğüne inanıyorum. Bu da şirketlerin kültürleri için büyük bir zenginlik.

“STK’LARIN KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE TUTUNMAYA İHTİYACI VAR”

Çeşitli STK’larda önemli görevler üstlendiniz. STK’ların kurumsal yönetime yaklaşımları konusundaki gözlem ve deneyimlerinizi paylaşır mısınız? Sizce iyileştirilmesi gereken yönler nelerdir?

Ülkemizde çok değerli STK’lar var. Bunlar arasında kökleri onlarca yıl önceye dayananlar olduğu gibi, yeni kurulan ancak etki alanlarında önemli farklar yaratmayı başaran daha genç kuruluşlar da var. Ben kurumsal yönetim ilkelerinin temelinde yatan eşit, adil, şeffaf kavramlarının zaten STK’ların kuruluş amaçları içerisinde yer aldığına inanıyorum.

Çalıştığı alanda pozitif değişiklik yaratmak isteyen, daha adil bir dünya, daha iyi çevre koşulları, toplumsal cinsiyet eşitliği, eğitim gibi aklınıza gelecek her türlü konuda STK’ların amacı ortak. Amacı etki alanı içerisinde daha iyiye ulaşmak, ulaştırmak olan tüm STK’ların, ellerindeki kaynağı doğru ve sürdürülebilir şekilde yönetmek için, kurumsal yönetim ilkelerine tutunmaya ihtiyacı var.

“Riskle ilgili en önemli konu şudur: Riske hazırlanmak için kullanılacak kaynaklar önceden kullanılır, getirisi belli bir olasılıkla ileride gerçekleşir. Dolayısıyla bugün sıkışık durumda olan kurumlar; geleceğe hazırlanmak yerine bugünü kurtarmaya daha çok odaklanıyorlar. Oysa bu, uzun vadede riskleri artırır. Riski yönetmediğinizde ve o risk gerçekleştiğinde çok büyük maliyetler olabilir.”

Dr. Yılmaz Argüden

“Kamuoyu kurumsal şirketlere büyük sorumluluklar yüklüyor ve bunların takipçisi oluyor, tercihlerinde sorumlu şirketler ön plana çıkıyor. Diğer taraftan kurumsal yönetim; şirketlerin kâr odaklı kararlarla değil, uzun dönemli stratejik hedeflerle yönetilmesini ve finansal sürdürülebilirliği sağlıyor. Bu da hissedarlardan çalışanlara ve hatta yatırımcılara kadar uzanan bir etki alanında değer yaratıyor.”

Ümit Boyner

KAYNAKLAR

- Löffler, E. (2003). Governance and Government Networking With External Stakeholders. Tony Bovaird and Elke Löffler (Ed.) Public Management and Governance. London: Routledge.
- Arş. Gör. Dr. Hakan Gökhan Gündoğdu, Anadolu Üniversitesi, İktisat Fak., Siyaset Bil. ve Kamu Yönetim Bölümü, Kamu Yönetiminde Yönetişim: Yayınlanmış Çalışmaların Bibliyometrik Analizi
- Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 5, Sayı 1, 2013, Kurumsal Şirket Yönetimi, Coşkun Can Aktan Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
- Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği TKYD, Aylık Bülten, Sayı:42, Ağustos-2007
- Ararat, Melsa ve Yurtoğlu, B.Burçin (2012). Sermaye Piyasası Kurulu'nun 'Kurumsal Yönetim' Konulu Tebliği ile İlgili Genel Değerlendirme ve Yorum
- Doğan, M. (2007). Kurumsal Yönetim. Ankara: Siyasal Kitabevi. S: 51
- <https://www.kap.org.tr/tr/Endeksler>
(1 Kasım 2023 tarihinde erişim sağlanmıştır)
- Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri kitapçığı, 2003, 2005
- Türkiye'de Aile Şirketleri İçin Kurumsal Yönetim: Neden ve Nasıl Uygulanmalı, TKYD Yayınları, 2021
- Kandemir, Dr. Öğr. Üyesi Hatice Kübra (2020). Kurumsal Yönetim Aracı Olarak Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği: Tam Bağımsızlık Mümkün Mü?
- Öcal, Nurcan (2022). Yönetim Kurulunda Kadın Üye Varlığının Şirket Performansına Etkisi
- Türkiye'de Aile Şirketleri İçin Kurumsal Yönetim: Neden ve Nasıl Uygulanmalı, TKYD Yayınları, 2021
- Aktan, 2014; Çatıkkaş, 2013; Demirbaş & Uyar, 2006
- OECD (2023), Leaders endorse revised G20/OECD Principles of Corporate Governance to promote corporate sustainability, market confidence and financial stability, <https://www.oecd.org/corporate/leaders-endorse-revised-g20-oecd-principles-of-corporate-governance-to-promote-corporatesustainability-market-confidence-and-financial-stability.htm>

KAYNAKLAR

- OECD (2021), The Future of Corporate Governance in Capital Markets Following the COVID-19 Crisis, Corporate Governance, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/efb2013c-en>.
- IEA (2021), Net Zero by 2050 A Roadmap for the Global Energy Sector, <https://www.iea.org/reports/net-zero-by-2050>
- OECD (2022), Corporate ownership and concentration, <https://www.oecd.org/corporate/corporate-ownership-and-concentration-bc3adca3-en.htm>
- OECD (2022), The role and rights of debtholders in corporate governance, <https://www.oecd.org/corporate/the-role-and-rights-of-debtholders-in-corporate-governance-d6b7cca5-en.htm>
- OECD (2023), OECD Corporate Governance Factbook 2023, <https://www.oecd.org/corporate/corporate-governance-factbook/>
- <https://www.dunya.com/gundem/j-sox-amerikali-sox039un-yerini-alir-mi-haberi-71063> (5 Kasım 2023 tarihinde erişim sağlanmıştır).

