

KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNİN TÜRKİYE'DEKİ AİLE İŞLETMELERİNE UYGULANABİLİRLİĞİ

Asuman SÖNMEZ¹ - Andaç TOKSOY²

ÖZ

Son yıllarda gerek Dünya'da gerekse Türkiye'de artan rekabet ortamı kurumsal yönetim kavramını daha da önemli hale getirmiştir. Özellikle kurumsal olmayan işletmelerin bu konudaki yetersizliği de yapılan araştırmalarda ortaya çıkmıştır. Uluslararası alanda kurumsal yönetime önem daha da fazla verilerek yatırım kararlarında, finansal performans kadar önemli olduğu gözetilmektedir. Kaliteli uygulanan kurumsal yönetim ilkelerinin işletmelere katkısı oldukça fazladır. Düşük sermaye maliyeti, finansal imkânların ve likiditenin artması ve en önemlisi krizlerin kolay atlatılması gibi katkıları bu bağlamda sayılmalıdır.

Kurumsal yönetim ilkelerinin ülkeden ülkeye göre de farklılık arz ettiği görülmektedir. Yani tek tip bir kurumsal yönetim ilkeleri modeli bulunmamaktadır. Çünkü ülkelerin şartları gözönüne alınmaktadır. Bununla beraber uluslararası alanda bazı standartlar vardır ki bunlar kurumsal yönetim ilkelerinin olmazsa olmazlarıdır. Kısaca bu standartlar; eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk olarak ifade edilebilir.

¹ Öğr. Gör. Dr., İstanbul Kültür Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

² Arş. Gör., İstanbul Kültür Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi

Çalışmada kurumsal yönetim kavramının üzerinde durulmakla beraber, ilkeler ve özellikler ülkemizdeki aile işletmeleri yapıları ve kurumsal yönetim ilkelerinin Aile İşletmelerine uygulanabilirliği araştırılacaktır.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, Kurumsal Yönetim İlkeleri, Aile İşletmeleri

ABSTRACT

Corporate governance is getting more and more important both for World and Turkish economies, thanks to increasing competitiveness conditions among companies. Especially some surveys proved that non-institutionalized companies can be inadequate in corporate governance applications. Corporate governance is as important as financial performance in international business area in respect of investment decisions as well. Contribution of corporate governance can be more effective and productive for family-owned companies. In this frame, low capital cost, new financial solutions, liquidity increase and resisting to economic crises can be listed as benefits of corporate governance for companies.

Applications of corporate governance principles can show differences from country to country. In other words, it is not possible to mention a unique model existence for corporate governance principals for all countries and/or companies. Changes of economic and social conditions are most significant factors in these differences. Nevertheless, standard rules as fairness, transparency especially in financial figures, accountability and responsibility are unchangeable and inarguable rules of corporate governance for all countries.

In this study, corporate governance concept and its principles will be searched both for theoretical and practical view and furthermore their adaptation to the family-owned companies in Turkey will be evaluated.

Key Words: Management, Corporate Governance Principles, Family-owned Companies

I. YÖNETİM

Ekonomik olan ya da olmayan bir amaca yönelik olarak kurulan bir kuruluşun (özel ya da kamu) maddi kaynaklarının, insan kaynaklarının ve teknolojik kaynaklarının en iyi şekilde yönetilmesi olarak tanımlanabilecek yönetim kavramının farklı tanımlamalarına ulaşmak mümkündür. Sanayi devrimi ile birlikte yönetimde özel işletmelerin önemi de artmaya başlamış, büyüyen işletmelerin karmaşıklaşan idari yapıları yönetim biliminin de farklı şekillerde tanımlamalar yapmasını sağlamıştır.

Ertürk; yönetim teorisinin gelişimini çağdaş yönetim öncesi (1880 öncesi) ve çağdaş yönetim dönemi (1880 sonrası) olmak üzere ayırmış ve 1880 sonrası dönemi, klasik, neo-klasik (davranışsal) yönetim ve modern yönetim düşüncesi olmak üzere üç başlık altında incelemiştir.³

Bilimsel yönetim, yönetim süreci yaklaşımı ve bürokrasi yaklaşımını içeren klasik yönetim düşüncesinde, yönetim süreci yaklaşımının öncülüğünü yapan Fayol, 1916 yılında yazdığı "Endüstriyel ve Genel Yönetim" isimli kitabında yönetim ile ilgili görüşlerini toplamış ve işletmelerdeki verimsizliğin kötü yönetimin sonucu olduğunu savunmuştur. Bir işletme içindeki fonksiyonları;

Teknik fonksiyon (üretim),

Ticari fonksiyon (satın alma ve satma)

Muhasebe fonksiyonu (kayıtların tutulması)

Finans fonksiyonu (kaynak temini ve kullanımı)

Güvenlik fonksiyonu (işyerinin ve personelin güvenliği)

Yönetim fonksiyonu olmak üzere altı grup halinde toplayarak yönetimi

Öngörmek

Organize etmek

Kumanda etmek (yürütmek)

Koordine etmek ve

³ Ertürk, (2006), İşletme Biliminin Temel İlkeleri, s.50, İstanbul: Beta Yayınları

Kontrol etmek olmak üzere beş grupta incelemiştir.⁴

Durumsallık yaklaşımının işaret ettiği gibi, günümüzde işletmeler için belirlenebilecek tek bir sistem yoktur. Her işletme, iç ve dış çevrelerinden gelebilecek farklı etkiler altında geliştirebildikleri çözümleri, etik kurallar ve yasalar çerçevesinde kullanmaktadır.

II. KURUMSAL YÖNETİM

Literatürde kurumsal yönetim farklı açılardan farklı şekillerde tanımlanmıştır. Hukuki bakımdan konunun önde gelen uzmanlarından olan Columbia Üniversitesi Hukuk Fakültesi Profesörlerinden Ira Millstein kurumsal yönetimi şu şekilde tanımlamıştır: “Kurumsal Yönetim, bir şirketin hak sahipleri ve kamuoyunun menfaatlerine zarar vermeyecek şekilde, mali kaynakları ve insan kaynaklarını kendine çekmesini, verimli çalışmasını ve bu sayede de hissedarları için uzun dönemde ekonomik kazanç yaratarak istikrar sağlamasını mümkün kılan kanun, yönetmelik ve ilgili gönüllü özel sektör uygulamaları bilesimidir”⁵. Ülgen ve Mirze’ye göre ise kurumsal yönetim kavramı; “İşletmenin stratejik yönetimi ile sorumlu üst yönetimin (söz sahipleri), bu görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirirken, işletme üzerinde kendilerini belirli nedenlerle “hak sahibi” gören pay sahipleri, çalışanları, tedarikçi, müşteri ve diğer toplumsal kurumlarla olan ilişkiler bütünü olarak tanımlamaktadır.”⁶

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD), kurumsal yönetimi; “şirketlerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği sistem olarak tanımlanabilir ve şirketin yönetimi yönetim kurulu hissedarları ve diğer çıkar grupları arasındaki ilişkiler dizisini içerir. Kurumsal yönetim, şirketin amaç ve hedeflerinin saptandığı ve bunlara erişebilmek için performansı izleme araçlarının belirlendiği bir yapıyı ortaya koyar. Kurumsal yönetim, makro ekonomik politikalardan, ürün ve faktör piyasalarındaki rekabet düzeyine kadar firmaların faaliyetlerini biçimlendiren bir dizi unsurdan oluşan daha geniş bir ekonomik çerçevenin içinde yer almaktadır.

⁴ Ertürk, (2006), İşletme Biliminin Temel İlkeleri, s.100 (Henri Fayol, Administration Industrielle et Generale, Dunod, Paris, 1966 s.10), İstanbul: Beta Yayınları

⁵ Babuşcu, Hazar, (2007), SPK Kurumsal Yönetim Derecelendirme Uzmanlığı Sınavlarına Hazırlık, s.339, SPK Lisanslama Serisi:51, Ankara: Akademi Consulting & Training

⁶ Ülgen ve Mirze (2004), İşletmelerde Stratejik Yönetim, s.423, İstanbul: Literatür Yayınları

Kurumsal yönetimin çerçevesi, aynı zamanda yasal, düzenleyici ve kurumsal faktörlere dayanır.” şeklinde tanımlamaktadır.⁷

Kurumsal yönetim işletmelerin nasıl ve kimler tarafından yönetileceği ve kontrol edileceği ile bağlantılıdır. Genel müdür, yönetim, pay sahipleri ve çalışanlar gibi farklı tarafların işletmenin yönü ve performansı konusunda karar verme sırasında arasındaki ilişkileri düzenleyen kurumsal yönetim, gelirini işletmenin karlılığı ile sağlayan aile ile diğer paydaşların aynı yönde düşünmelerini de sağlamaktadır. “Kurumsal yönetim, işletmenin yönetim hiyerarşisindeki “bilgi saptırıcı” eğilimleri azaltmayı hedeflerken, piyasalar işletmelerin kendi karşılaştırmalı üstünlüklerini değerlendirerek üretim faaliyetinde bulunmasını, kar etmesini sağlar. Bu sistemin işleme için bilginin doğru üretilmesi ve aktarılması gerekir. Bu olmadığı takdirde vekâlet maliyeti ve ajans maliyeti olarak tanımlanan maliyetler doğar ve bunlar yükseldiği ölçüde işletmenin piyasa mekanizmasından yararlanması güçleşir.”⁸

Yönetim, kontrol ve sahipliğin aynı kişide ya da aynı aileye dahil kişilerde birleşmesi, işletmeyi kurumsallaşmadan uzaklaştırıcı bir faktördür. Bu anlamda kurumsal yönetim profesyonel ve aile dışından bireylerin işletme içinde görev almaları ve sistematik bir yönetimin sağlanmasını amaçlar.

Bu anlamda değerlendirildiğinde; kurumsallaşma ve kurumsal yönetim birbirini tamamlayan kavramlardır. Operasyonel işlerin daha doğru bir şekilde, işlemlerini amaçlayan kurumsallaşma ise⁹;

Amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturulması,

İş ve görev tanımlarının yazılması

İç yönetmeliklerin oluşturulması

Yetki ve sorumlulukların dağıtılarak profesyonel bir yönetime geçilmesi gibi unsurlara işaret eder.

⁷ OECD (2004), Kurumsal Yönetim İlkeleri, Paris

⁸ Deloitte (2007), Aile Şirketleri İçin Adım Adım Kurumsal Yönetim, Deloitte Kurumsal Yönetim Serisi, s.13, İstanbul

⁹ Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), (2010) Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi, s.11, İstanbul

Ancak; kurumsallaşma mutlaka profesyonel yöneticilerle çalışma zorunluluğu anlamına da gelmemelidir. İş yeri sahibinin ya da aile bireylerinin işleri çok iyi şekilde bilmeleri ve yönetmeleri durumunda herhangi bir sorun olmamakla birlikte sorun; işi iyi bilmeyen kişilerin sadece aile ferdi diye işletmede özellikle de önemli görevlerde istihdam edilmeleridir.¹⁰ Gerçek ortaklıkların, farklı kişilerin bir araya gelerek yetenek ve sermayelerini birleştirmeleri ve birbirlerinin zayıf yönlerini kapatarak, güçlü yönlerini pekiştirmek suretiyle geliştikleri gerçeğinden hareket edildiğinde, aynı aile bireylerinin güçlü ve zayıf yönlerinin birbirleriyle benzerlik teşkil etmesi, işletmenin gelişimi ve verimliliği açısından olumsuz sonuçlar doğurabilecek hususlar içine girebilir.¹¹

Kurumsallaşma, sürekliliği şahısların varlığına bağlı olmayan bir sistem oluşturmaktadır. Her olguda olduğu gibi kurumsal yapılarda da sistemi oluşturan belli başlı unsurlar ilişki halinde olmalı, sağlıklı bir işleyiş kurulmalıdır. Kurumsallaşma kavramı denildiğinde; genellikle “şirket” kavramı akla gelmekte olup, aile şirketlerinde kurumsallaşma denildiğinde ise birincisi “aile ilişkilerinin kurumsallaşması” diğeri ise “şirketin kurumsallaşması” olarak farklı iki boyutta ele alınmaktadır. Bu bağlamda kurumsallaşma ve kurumsal yönetim kavramlarının ayrı ayrı tanımlandığında; Koçel’e göre; organizasyon teorisi olarak kurumsallaşma, organizasyonların yapı ve davranışlarının sadece pazar koşulları tarafından değil fakat kurumsal nitelikteki baskılar, bekleyişler ve inançlar tarafından da etkilendiği söylenmektedir.¹²

Kurumsallaşmada operasyonel işlerin daha sistemli bir şekilde işlemesi amaçlanmaktadır. Kurumsal yönetim ise sahiplik ve kontrol olgularının işlemesiyle anlam kazanmaktadır. Özellikle de aile şirketleri konusu ile ele alındığında; aile anayasasının oluşturulması, aile yönetim ilişkilerinin belirlenmesi, paydaş olan ve olmayan, yönetimde olan ve olmayan aile üyelerinin çıkarlarının koordine edilmesi, aile konseyinin oluşturulması, çatışma yönetimi sistematığı oluşturulması, haleflik planı yapılması, hissedar sözleşmesi hazır-

¹⁰ Türk Ekonomi Bankası (2009), *Kriz Ortamında İşletme Yönetimi*, s.48

¹¹ Türk Ekonomi Bankası (2009), *Kriz Ortamında İşletme Yönetimi*, s.52

¹² Koçel Tamer (2007), *İşletme Yöneticiliği*, Arkan Yayınları, İstanbul

lanması gibi konular ön plana çıkmaktadır. Bu konular birer canlı organizma kabul edilen şirketlerin devamlılığını sağladığı gibi aile şirketlerinin varlıklarını gelecek kuşaklara devretmelerine de olanak sağlamaktadır.¹³ Ancak Çelik Kurdoğlu'na göre kurumsallaşma "aile dışından yönetici tedariki ile halledilen bir hamle değil, kurumsal yönetim aslında şirketlerde mal sahipleri ve yönetim arasındaki ayrıca da mal sahiplerinin menfaatini kollayan bir sistem kurmayı amaçlamaktadır."¹⁴

"Kurumsal yönetim, aile işletmelerinde sürdürülebilirlik açısından başlıca koşul olan aile ve işletme arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi açısından ayrıca önem taşımaktadır. Aile işletmelerinde geliştirilecek olan kurumsal yönetim düzenlemeleriyle;

Profesyonel yöneticilerin performans şeffaflığı,

Performans bazında ve adil piyasa koşullarına uygun şekilde ücretlendirme,

Kariyer gelişim yollarının aile üyeleri tarafından tıkanmaması

Profesyonellerin ve aile üyelerinin aynı performans sistemine tabi olmaları

Karar almada yetki ve sorumluluk alanlarının belirlenmesi gibi beklentilere yanıt verilerek, yetenekli yöneticilerin işletmeye kazandırılması mümkün olmaktadır."¹⁵

"Geniş anlamda modern yaşamda insanların bir amaca ulaşmak için oluşturduğu herhangi bir kurumun yönetiminin düzenlenmesi, dar anlamda ise bir kurumun beşeri ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun dönemde ortaklarına ekonomik değer yaratmasına imkan tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamaları"¹⁶ ifade eden kurumsal yönetimin başlıca amaçları;

¹³ TKYD, (2010), s.12

¹⁴ Kurdoğlu (2006), "Aile Şirketleri ve Kurumsal Yönetim", 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, s.161, İstanbul, Golden Medya

¹⁵ TKYD (2010), s.16

¹⁶ Babuşcu, Hazar, (2007), SPK Kurumsal Yönetim Derecelendirme Uzmanlığı Sınavlarına Hazırlık, s.329, Ankara: Akademi Consulting&Training

Tepe yöneticilerin sahip oldukları güç, yetki ve sorumlulukları kötüye kullanarak kendi çıkarları doğrultusunda kullanmalarını ortadan kaldırmak,

Yönetim kurulunun sorumluluklarının açık olarak belirlenmesi,

Vekalet maliyetlerinin azaltılması,

Azınlık hisselerine sahip paydaşların haklarının korunması,

Tarafların karşılıklı yükümlülüklerinin belirlenmesi,

Yönetimde şeffaflığın sağlanması,

Yerli ve yabancı yatırımcıların güvenliğinin sağlanması,

Şirketin performansını artırarak büyüme ve karlılığı sağlanması,

olarak sıralanabilir.

Söz konusu amaçlar doğrultusunda alınan kararlar ile kurumsal yönetimin bir diğer ifade ile işletmenin sistem haline dönüşmesinin aile işletmelerine maddi ve/veya manevi açıdan sağlayacağı faydaları;

Krizlere karşı daha dayanıklı bir işletme yapısına kavuşulması neticesinde krizlerin daha kolay atlatılabilmesi,

Performansın artması,

Düşük maliyetli ulusal ve/veya uluslararası finansal kaynaklara erişebilme imkanı, uluslararası sermaye piyasalarından kaynak temin edilebilmesi ve sermaye maliyetinin düşürülmesi,

Rekabet gücünün artması yanı sıra rekabet ortamı oluşturarak sektör ve piyasaların canlanmasının sağlanması,

Ulusal ve uluslararası arenada şirket itibarının ve şirkete güvenin artması,

Yurtiçi ve/veya yurtdışı menşeli firmalarla ortaklıklar kurulmasının kolaylaşması,

Şirket değerinin artması,

Sürdürülebilirliğin ve gelecek kuşaklara geçişlerin sağlanması şeklinde sıralamak mümkündür.

Kurumsal yönetimin işletmelere sağlayacağı faydaların ve kazandıracaklarının makro etkenler ve ülke ekonomilerine de yansımaları olacağından hareketle ülke için de yararları¹⁷;

Ülke imajının yükselmesi,

Sermayenin yurtdışına kaçmasının önlenmesi,

Yabancı sermaye yatırımlarının artması,

Ekonominin ve sermaye piyasalarının rekabet gücünün artması,

Krizlerin daha az zararlarla atlatılması,

Kaynakların daha etkin bir şekilde dağılması ve

Ülkede yüksek refahın sağlanması ve sürdürülmesi şeklinde sıralanabilir.

*“Kurumsal yönetim prensipleri, şirketin varlığını sürdürmesinden etkilenen veya şirketin varlığını sürdürmesini etkileyen diğer paydaşların da haklarının korunması gerektiğini kabul eder.”*¹⁸

II.1. Kurumsal Yönetimin Ortaya Çıkışı

Kurumsal yönetim kavramının ilk ortaya Adam Smith'in 1776 tarihli "Ulusların Zenginliği" adlı eserinde "Anonim şirket yöneticilerinin, kendi kazandıkları paradan ziyade başkalarının parasının yöneticisi olması nedeniyle bu parayı aynı titizlikle gözetmeleri beklemez. Böyle bir şirketin yönetiminde israf ve ihmâl, az veya çok daima hakim olur" ifadeleri yer almaktadır. 1932 yılında Berle ve Means'in "Modern Kurum ve Özel Mülkiyet" adlı eserinde ortaya

¹⁷ Babuşcu, Hazar, (2007), s.334, SPK Kurumsal Yönetim Derecelendirme Uzmanlığı Sınavlarına Hazırlık, Ankara: Akademi Consulting&Training

¹⁸ Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) (2010), Yönetim Kurulları İçin Kurumsal Yönetim Prensipleri, s.9, İstanbul: Graphis Matbaa

attıkları tespit Adam Smith'inkine çok benzemektedir. Berle ve Means mali olmayan en büyük 200 Amerikan şirketinde hisse senedi sahibi olanların bu şirketlerde küçük paylara sahip yatırımcılar olduklarını saptamışlardır. Bu durum sonucunda küçük hissedarların şirketin yönetimini denetlemeleri sonucu elde edebilecekleri ek getiri de az olacaktır. Sonuç olarak şirketin mutlak hakimiyeti paydaşlarda değil şirket yöneticilerinde olacaktır.¹⁹

Kurumsal yönetim kavramı 19. yüzyıldan bu yana Avrupa, ABD ve Japonya'da kullanılmaktaysa da özellikle 1980'li yıllarda öneminin artmaya başladığı görülmektedir. Devletçi ekonomilerin yavaş yavaş terk edilerek piyasa ekonomisinin uygulandığı ve özel sektör kuruluşlarının ekonomide yerlerini ve paylarını güçlendirmeye başlamaları ile yönetilen fon miktarlarında da artışlar olmuştur. Buna ek olarak firmalar arası rekabetin ve sermayenin hareketliliğinin bir diğer ifade ile dolaşım hızının gelişen teknoloji ile birlikte artması, küreselleşme ve özellikle ABD ve Avrupa ülkelerinde yaşanan şirket skandalları kurumsal yönetimin ortaya çıkma nedenleri arasında sayılabilir. Aysan'a göre "Kurumsal yönetim modeli" 1997 yılı sonunda Uzakdoğu'da başlayan, 1998 ve 1999 yıllarında Dünya'ya yayılan, 1998 yılında Rusya, Brezilya ve öteki bazı ülkelerin moratorium ilan etmelerine neden olan Dünya Ekonomik Bunalımından sonra geliştirilmekte olan teknikler topluluğudur."²⁰ Şekil 1'de de görülebileceği gibi şirketlerin kaynak talebinin artan fon arzı ile karşılanması ortaklıkları doğurunca işletmeye fon aktaranların kar etme isteği, hissedarların ise işletmenin değerinin yükselmesi yönündeki talepleri özellikle halka açık işletmelerde kurumsal yönetimi zorunlu kılmıştır.

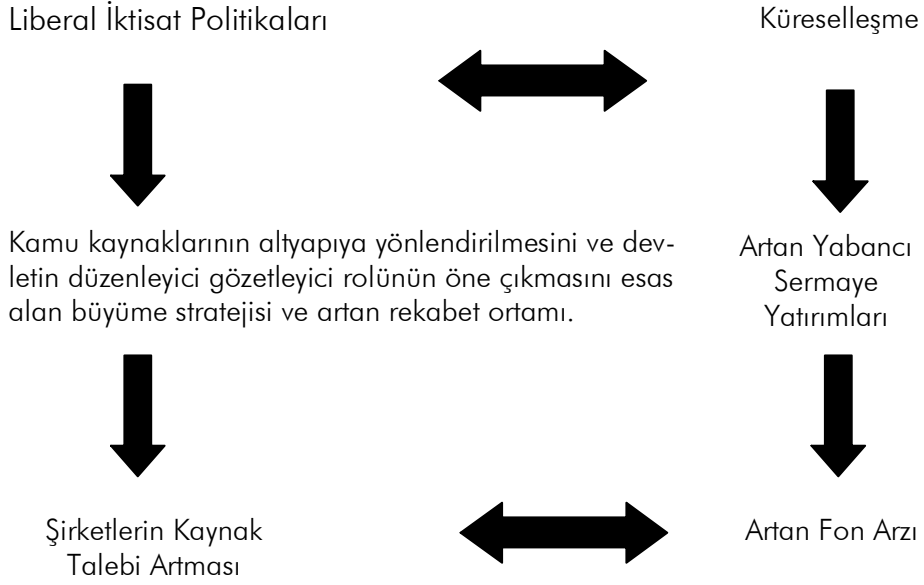
Dünya'daki gelişmelere paralel olarak sermaye birikimlerindeki artışların üretilen farklı finansal ürünler aracılığıyla değerlendirilmesi ve teknolojik gelişmeler ile tüm dünyaya yayılma imkanına kavuşması ekonomik büyümenin temelini oluştururken, son yaşanan finans krizle, aslında denetlenmemesi durumunda zararlı sonuçlar doğurabileceğini de göstermiştir. Bir başka ifadeyle, finans sektörü-

¹⁹ Menteş (2009), Kurumsal Yönetişim ve Türkiye Analizi, s.33, İstanbul: Derin Yayınları

²⁰ Aysan, Mustafa , (2007), Kurumsal Yönetim ve Risk, s.20, İstanbul: Elit Ofset

ne önem kazandıran gelişmeler, kurumların kurumsal yönetim ilkelerini uygulamaması ve denetimlerin yapılmaması sonucunda tüm Dünya'yı ekonomik ve politik açıdan sarsabilecek etkiler yaratmıştır.

Şekil 1: Finans Sektörüne Önem Kazandıran Gelişmeler



Kaynak: Saygılı (2003), Yeni Büyüme Stratejisi ve Finans Sektörü, s.15

Son yaşanan finans krizi ile de hem yönetim hem de finansal açıdan sistemli çalışan işletmelerin ayakta kalabildikleri gözlenmiştir. Bir başka deyişle; "İşletmelerin yönetim kalitesinin finansal durumlarının yanında yeni bir kriter olarak öne çıkması ve yönetim kalitesinin öneminin gitgide artması sonucunda iyi yönetim kavramının içeriği sorgulanmaya başlamıştır."²¹ Bu kapsamda kurumsal yönetim kavramının tartışmaya açtığı belli başlı konular;²²

²¹ Babuşcu, Hazar, (2007), s.330, SPK Kurumsal Yönetim Derecelendirme Uzmanlığı Sınavlarına Hazırlık, Ankara: Akademi Consulting&Training

²² Babuşcu, Hazar, (2007), s.331, SPK Kurumsal Yönetim Derecelendirme Uzmanlığı Sınavlarına Hazırlık, Ankara: Akademi Consulting&Training

Yönetim kurulu üyelerinin kendi içinde icracı-icracı olmayan ve bağımsız-bağımsız olmayan şekilde gruplara ayrılması,

Yönetim kuruluna bağlı denetim komitesi gibi komitelerin kurulması ve bu komitelerin çalışma esasları,

Ortakların haklarının özellikle de azınlık konumundaki ortakların haklarının geliştirilmesi, yapısal değişikliklerde ve önemli kararlarda etkinliklerinin artırılması,

Yönetim kurulu üyelerinin ücret ve diğer mali haklarının belirli bir politikaya bağlanması,

Mali tabloların uluslararası standartlara göre hazırlanması, uzman, bağımsız ve tarafsız denetçilerce uluslararası standartlara göre denetlenmesi,

Şirketleri hakkında kamunun detaylı olarak aydınlatılması, şeffaflığın artması,

Şirketlerin tüm menfaat sahipleri için değer yaratmaya çalışması şeklinde sıralanabilir.

Kurumsal yönetim ilkelerinin insan hayatına girmesi, şekillenmesi OECD liderliğinde 1999 yılına kadar dayanmaktadır. Bu tarihin temelinde ise 1997-1998 yıllarında yaşanan ve tüm dünyada da etkisini gösteren Asya Krizi önemli rol oynamıştır. Özellikle makro düzeyde yaşanan ekonomik krizler, şirketlerin yaşamış oldukları usulsüzlükler (Enron, WorldCom) gibi etkenlerin ardından halka açık şirketler, ardından halka kapalı şirketler, aile şirketleri, kamu işletmeleri, sivil toplum kuruluşları ve spor kulüplerini içerecek şekilde genişletilmiştir. Kurumsal yönetim konusunda atılan en önemli adım ise mali piyasalara olan güvenin yeniden kazandırılmasını hedefleyen ve bu yönde hazırlanarak 2002 yılında yürürlüğe girmiş Sarbanes-Oxley Kanunu olduğunu söylemek yanlış değildir.

Kurumsal yönetim konusunda ABD'yi takiben 2004 yılında Almanya, Rusya, İsveç, Portekiz, Güney Kore, Danimarka, Kanada, Çin, Finlandiya ve Japonya gibi dünyanın gelişmiş ülkelerinde düzenlemelere geçilmiştir. Türkiye'de de OECD tarafından yayınlanan Ku-

kurumsal Yönetim İlkeleri incelenerek, belirtilen ilkeler Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından ilk kez Temmuz 2003 yılında yayınlanmış ve Şubat 2005 yılında revize edilmiştir. Tablo 1'den de izlenebileceği gibi ülkelerin birçoğunun farklı amaçları ve yaptırım mekanizmaları olmakla birlikte, kurumsal yönetime önem vermektedirler.

Tablo 1: Kurumsal Yönetimde Farklı Ülke Uygulamaları

Örnek Ülkeler	Hazırlayan	Amaç	Yaptırım Mekanizması
İtalya, Yunanistan, Tayland, İngiltere, Kanada, Singapur, G.Afrika, Hong Kong, Hindistan	Borsalar/sermaye piyasaları komisyonları	Borsaya kayıtlı şirketlerin kurumsal yönetim prensiplerine uymalarını sağlamak	Halka açık şirketlerin borsaya kaydı için şart koşturmak Bazı ülkelerde yaptırım yok
OECD, Dünya Bankası, Business Roundtable	Bağımsız uluslararası organizasyonlar	Uluslararası platformda öncülük edip, kendi "kodlarını" hazırlayanlara adapte edebilecekleri örnek model" sunmak	Yaptırım yok
Singapur, Hindistan, Brezilya, Türkiye	Bağımsız ve konsensus yaratıcı oluşum (enstitü)	Kurumsal yönetim konusunda bilinçlendirme, eğitim, bilgilendirme, yöntem gösterme	Uye olacak kuruluş ve kişilerin bu kurallara gönüllü uyması, uymazlarsa üye olamamaları
İngiltere, Fransa, G. Kore, Malezya, Hindistan	Özel sektör veya özel sektör-devlet insiyatifleri	Ülke şartlarına uygun şirketlere örnek olacak kurumsal yatırım prensiplerini hazırlamak	Borsalara ve diğer devlet birimlerine baskı
Avustralya, Almanya, İrlanda, İsveç, ABD, İngiltere	Kurumsal yatırımcılar/yatırımcı organizasyonları	Yatırım yapacakları şirketlerde olmasını istedikleri kurumsal yatırım prensiplerini açıklayarak isteklerini bildirmek	Azınlık haklarını kullanılmak Uymayan şirketlere kötü not vermek ve yatırım yapmamak
ABD (GM, Texaco, BP Amoco)	Şirketler	Şirketin kurumsal yatırım prensiplerini açıklayarak yatırımcı dostu olmak	Yaptırım yok

Kaynak: www.tusiad.org

II.2. Kurumsal Yönetim İlkeleri

Gerek Dünya'daki gerekse ülkemizde kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması için birçok etken bulunmaktadır. Şirketlerin şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri çerçevesinde faaliyet gösterebilmelerini sağlamaya yönelik kurumsal yönetim kavra-

mı, özellikle ABD’de yaşanan şirket skandalları sonrasında tüm Dünya’da gündeme gelen bir kavramdır. Uluslararası düzeyde özellikle OECD tarafından 1999 yılında yayınlanan ve 2004 yılında revize edilen Kurumsal Yönetim İlkeleri, ülke düzenlemelerine referans olma açısından önemli bir yere sahiptir. Avrupa Birliği’nde de 2004 yılı içerisinde Kurumsal Yönetim Forumu kurulmuş, kurumsal yönetim açısından önemli tavsiye kararları ve direktif taslakları yayınlanmıştır. Dört temel ilke, olmazsa olmaz dört temel kural üzerine kurulu olan Kurumsal Yönetim İlkeleri;

Adillik/Eşitlik

Şeffaflık

Hesap verebilirlik

Sorumluluk başlıkları altında ele alınmaktadır.

(a) Adillik/Eşitlik

Bu ilke şirket yönetiminin tüm hak sahiplerine, paydaşlara eşit davranmasını ifade etmekte olup, hissedarların haklarının korunması bu ilke kapsamında gerçekleşmektedir.²³ Adil yönetim anlayışının getirdiği bir zorunluluk olan bu ilke şirket yönetimi faaliyetlerini yerine getirirken doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenen herkese eşit uzaklıkta olmalıdır. Bu kavram sadece yöneticiler ya da paydaşlar açısından ele alınmamalıdır. Yani şirketin tüm çalışanlarına karşı adil bir politika izlenmelidir. Terfi, ücret, iş güvenliği vb. konularda çalışanlar arasında ayırım yapılmamalıdır.²⁴

(b) Şeffaflık

Özellikle son yıllarda gerek ülkemizde gerekse Dünya’da yaşanan finansal krizler şirket skandalları bu ilkenin önemini ve uygulanması gereken bir kavram olduğunu ortaya koymuştur. Bu bağlamda şirketlerin finansal durumlarını raporlamada kullandıkları yöntemler ve standartlar da önem kazanmıştır. Örneğin Amerika’da meydana gelen en önemli şirket skandallarından birisi olan Enron ve Worldcom sonrasında yasalaşan Sarbanes-Oxley Yasası şirketle-

²³ Deloitte (2006), Nedir Bu Kurumsal Yönetim, s.4, İstanbul

²⁴ Menteş (2009), s.52, Kurumsal Yönetişim ve Türkiye Analizi, İstanbul: Derin Yayınları

ri daha şeffaf hale getirmiştir. Yasa sonucu şirketler başta bilanço dışı aktiviteleri olmak üzere tüm faaliyetlerini daha da ayrıntılı bir şekilde beyan etmek zorunda kalmışlardır.²⁵

Şirketlerin sadece geleceğe yönelik faaliyetleri, karşılaşılabilecek riskler değil, öncesindeki bazı faaliyetleri de yatırımcılara duyurması gerekmektedir. Özellikle kamuoyu ile karşılaştırılabilir bir bilgi paylaşımını doğru zamanda yapmaları gerekliliği iyi uygulamalarda ortaya konmaktadır.²⁶

Şirketle ilgili gerek finansal gerekse finansal olmayan bazı bilgilerin yani sır niteliğinde olmayan bilgilerin doğru, zamanında, anlaşılabilir şekilde kamuoyuna duyurulması gerekmektedir.²⁷

(c) Hesap Verebilirlik

Bu ilkede şirket yönetimiyle ilgili sorumlulukların, kuralların açık bir şekilde tanımlanması gerekirken, yönetici ve paydaşların ortak çıkarlarının yönetim kurulu tarafından kollanmasını ifade etmektedir. Bu kavram şirkette yetkiyi ve otoriteyi elinde tutan ve kullanan kişilerin nasıl bir yol izlediklerini hangi yöntemlere başvurduklarını bunları nasıl kullandıklarının değerlendirilmesi için geleneksel mekanizmaları güçlendirmek amacıyla ön plana çıkmıştır. Hesap verebilirlik ilkesi aslında yetkili kişilerin hareketlerini ve bunların sonucu olarak ortaya çıkan performanslarını paydaşlara açıklama zorunluluğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda bu ilkenin hukuki yada mali sorumlulukla herhangi bir ilgisi bulunmamaktadır. Bu ilke için bir raporlama faaliyeti olduğunu da söylemek mümkündür.²⁸

Şirketlerin üstün performans yakalayarak başarılı olmalarını amaçlayan Kurumsal Yönetim İlkeleri şirketlerin çevreye uyumlu olmalarını sağlarken aile işletmeleri açısından da bir sonraki nesillere geçişte sorunları en aza indirmektedir.

²⁵ Menteş (2009), s.45, Kurumsal Yönetişim ve Türkiye Analizi, İstanbul: Derin Yayınları

²⁶ Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), (2010) Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi, s.11, İstanbul: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları

²⁷ Menteş (2009), s.44, Kurumsal Yönetişim ve Türkiye Analizi, İstanbul: Derin Yayınları

²⁸ Menteş (2009), s.49, Kurumsal Yönetişim ve Türkiye Analizi, İstanbul: Derin Yayınları

Şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk ilkeleri ışığında kurumsal yönetim ilkeleri yaklaşımı şirketlerin paydaşlarının, çalışanların ve yönetim kurulunun ilişkilerini düzenleyerek globalleşen Dünya'ya uyum sağlamasına da öncülük etmektedir.

(d) Sorumluluk

Bu ilkede şirket adına yapılan faaliyetlerin mevzuata, ana sözleşmeye ve şirket içi düzenlemelere uygunluğunu ve bunların denetlenmesi gerektiğini ifade etmektedir. Şirket yönetim kurulu ile tepe yönetiminin görevlerinin ve sorumluluklarının açık bir şekilde tarif edilmesi de bu ilkede önem kazanmaktadır. Şirket yönetimini hissedarlar adına denetlemekle yükümlü yönetim kurulu, şirketin faaliyetlerini yönetecek bir tepe yöneticisi seçmek ve gerekirse yapılan performans değerlemesi sonucunda görevine son verme yetkisine sahiptir²⁹. Sorumluluk ilkesinde şirket paydaşları için değer yaratırken, toplumsal değerleri yansıtan kanunlara ve bazı düzenlemelere uygun şekilde faaliyette bulunmayı ifade etmektedir. Günümüzde şirketlerin sadece hissedarlarına karşı sorumlu olmayıp, yasalara ve topluma karşı da birtakım sorumluluklarının bulunması, işletmenin faaliyetlerinin toplumsal kurallara ve ahlaki değerlere de uygun olması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

III. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNİN TÜRK AİLE İŞLETMELERİNE UYGULANABİLİRLİĞİ

Türkiye ekonomisi Dünya'nın 17. büyük ekonomisi olup, mal ve hizmetlerin çok önemli bir bölümü özel sektör tarafından üretilmekte, işletmeler ise 1980'li yıllardan beri piyasa ekonomisinin uygulandığı bir ekonomik sistem içinde faaliyetlerini devam ettirmektedirler.

III.1 Türkiye'de Aile İşletmeleri ve Özellikleri

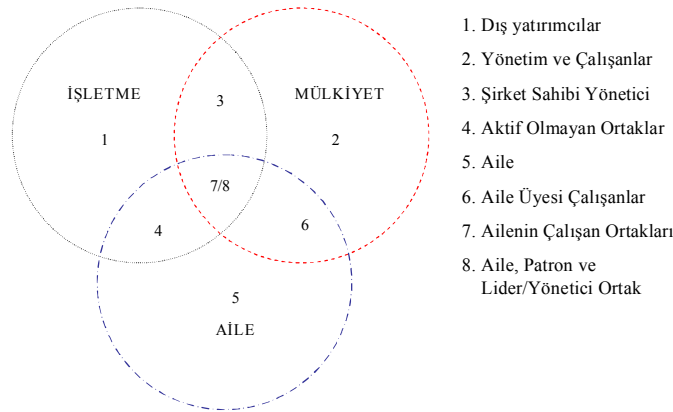
Ülkemizde aile işletmeleri ile ilgili bir tanım eski Türk Ticaret Kanunu'nda (TTK) olmadığı gibi 13 Ocak 2011 tarihinde kabul

²⁹ Menteş (2009), s.49, Kurumsal Yönetişim ve Türkiye Analizi, İstanbul: Derin Yayınları

edilen ve 1 Temmuz 2012 tarihinden itibaren yürürlüğe girecek olan 1 535 maddelik Yeni Türk Ticaret Kanunu'nda da "aile" ya da "aile işletmesi" gibi kelimeler kullanılmamış ve tanım yapılmamıştır. Bununla birlikte, özellikle kurumsal yönetim ilkelerinin adillik/eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk gibi temel kavramları açısından mevcut maddelerde önemli değişiklikler yapılmış ve yeni maddeler getirilmiştir.

Literatürde aile işletmeleri ile ilgili olarak; aile ve işletmeyi bir araya getiren, birden fazla aile bireyinin aynı işletmede çalıştığı ve işletmenin pay sahipliğinde aile bireylerinin ağırlığının bulunduğu, ikinci veya üçüncü nesillere aktarılmış işletmeler olarak farklı tanımlamalar yapılmaktadır. Özetle aile işletmelerinde Şekil 2'de de gösterildiği gibi aile, işletme ve mülkiyet olarak tanımlanan üç sistemin etkileşim halinde olduğu söylemek mümkündür. Pazarcık'ın da ifade ettiği gibi, aile şirketlerinin ayırım noktası, çoğunluk hisselerine sahip olmaktan çok yönetim faaliyetlerinin yürütülme biçimi ile konu ile yetkilerin aile bireylerinde toplanıp toplanmadığıdır.³⁰

Şekil 2: Aile Şirketlerinin Kesişim Alanı



Kaynak: PwC, 2010, *Kin The Game, Family Business Survey 2010/11*, s.3

³⁰ Pazarcık, Orhan (2002), "Aile İşletmelerinin Tanımı, Kurumsallaşması ve Yönetişimi", 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, s.33, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul: Golden Medya

Dünya ekonomisinde olduğu gibi Türkiye ekonomisinde de aile işletmelerinin gerek sayısı, gerek istihdam gerekse katma değer açısından göz ardı edilemeyecek bir yeri ve önemli vardır. Tablo 2'den takip edilebileceği gibi ekonomide faaliyet gösteren yaklaşık 1.9 milyon işletmenin yüzde 99'una yakını, küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ) olup, kendi içlerinde ayrıldıklarında ise yüzde 95'i mikro ölçekli, yüzde 3'ü küçük ölçekli yüzde 0.5'i orta ölçekli işletmelerden oluşmakta olup, büyük ölçekli işletme sayısı çok yüksek değildir. Diğer taraftan Türkiye'deki söz konusu işletmelerin yüzde 95'e yakını ise aile işletmesi olup, Dünya ortalaması olan yüzde 65 – 80'in üzerindedir.

Tablo 2: İşletmelerin ve İstihdamın Büyüklüklerine Göre Dağılımı

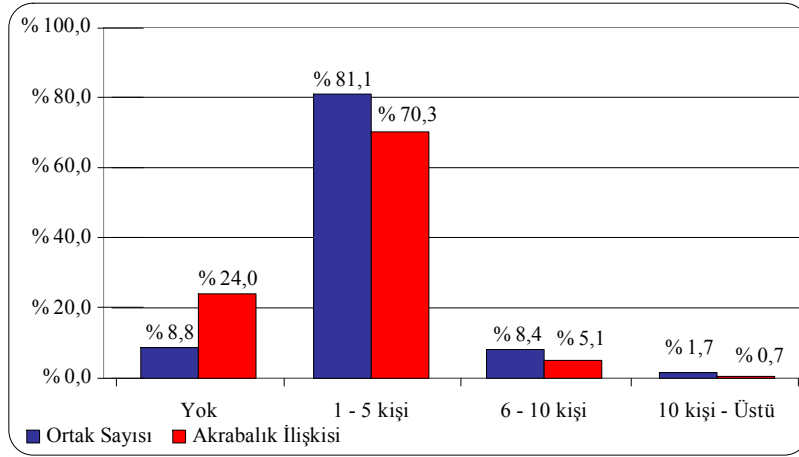
İşletme Ölçeği	Çalışan Sayısına Göre		SSK'ya Kayıtlı			
	İşyeri Grupları	Dağılım (%)	İşyeri Sayısı	Dağılım (%)	Sigortalı Sayısı	Dağılım (%)
KOBİ	1 - 250	99,35	952.237	99,72	5.222.111	80,01
<i>Mikro</i>	<i>1 - 9</i>	<i>95,36</i>	<i>845.860</i>	<i>88,58</i>	<i>2.001.124</i>	<i>30,66</i>
<i>Küçük</i>	<i>10 - 49</i>	<i>3,01</i>	<i>91.003</i>	<i>9,53</i>	<i>1.820.331</i>	<i>27,89</i>
<i>Orta</i>	<i>50 - 99</i>	<i>0,97</i>	<i>15.374</i>	<i>1,61</i>	<i>1.400.656</i>	<i>21,46</i>
Büyük İşletme	251'den fazla	0,65	2.674	0,28	1.304.713	19,99

Kaynak: DİE, SSK

Bir işletmenin aile işletmesi olması KOBİ olmasını gerektirmediği gibi KOBİ olması da aile işletmesi olmasını gerektirmemektedir. Bununla birlikte, çoğu işletmede çalışanlar ve ortaklar arasındaki akrabalık ilişkilerinin oranı, dünyada olduğu gibi Türkiye ekonomisinde de aile işletmelerinin ağırlıklı olarak söz sahibi olduğunu göstermektedir. Mayıs – Aralık 2007 ayları arasında, İç Anadolu, Ege, Marmara, Karadeniz ve Akdeniz bölgelerinde öne çıkan Konya, İstanbul, Trabzon, İzmir, Eskişehir ve Adana illerinde, yüzde 69'u üretim sektöründe, yüzde 28'i ise hizmet sektöründe faaliyet gösteren ve banka müşterisi olan 296 firma sahibi ile gerçekleştirilen bir

çalışmada³¹, Grafik 1’de de görülebileceği gibi, şirketlerin yüzde 90 gibi yüksek bir oranında ortak sayısının 5 ve 5’in altında olduğu ve ortaklar arasında yüksek oranda akrabalık ilişkisi bulunduğu tespit edilmiştir.

Grafik 1. Firmaların Ortak Sayısı ve Ortaklar Arasındaki Akrabalık İlişkisi



Kaynak: Sönmez, 2008: 243

Kendall’s Tau_b Testi uygulanarak bulunan anlamlı korelasyonlar kapsamında şirketlerin ortak sayısı ile ortaklar arasındaki akrabalık ilişkisi arasında yüzde 99 güven düzeyinde $r = 0,487$ ’lik ilişki bulunmaktadır. ($p = 0,000$) Tablo 4’den de görülebileceği gibi ortak sayısı 1-5 kişi arasında olan işletmelerin ortakları arasında da hemen hemen aynı sayıda akrabalık ilişkisi bulunmaktadır.³²

³¹ Sönmez (2008), KOBİ Borsalarının KOBİ Finansmanındaki Yeri, Dünya Uygulamaları, Türk Reel Sektörü Üzerine Bir İnceleme, Doktora Tezi, Kadir Has Üniversitesi, s.238 İstanbul

³² Sönmez (2008, KOBİ Borsalarının KOBİ Finansmanındaki Yeri, Dünya Uygulamaları, Türk Reel Sektörü Üzerine Bir İnceleme, Doktora Tezi, Kadir Has Üniversitesi,), s.256 İstanbul

Tablo 4: Ortak Sayısı & Ortaklar Arasındaki Akrabalık İlişkisi

		Akrabalık İlişkisi				Toplam
		Yok	1 - 5 kişi	6 - 10 kişi	10 kişi - Üstü	
Ortak Sayısı	Yok	21	0	0	0	21
	1 - 5 kişi	37	165	1	2	205
	6 - 10 kişi	4	6	11	0	21
	10 kişi - Üstü	0	4	0	0	4
	Toplam	62	175	12	2	251

Kaynak: Sönmez, 2008: 256

Söz konusu ilişki, Türkiye’de KOBİ’lerin çoğunun aynı zamanda aile işletmesi olduğunu ispat etmektedir. Bu durum farklı bir açıdan değerlendirildiğinde; KOBİ’lerin faaliyetlerini sürdürürken, ölçeklerinden kaynaklanan sorunlarına ek olarak, ölçek değiştirme dönemleri ve ailenin kalabalıklaşması ile birlikte, aile işletmelerinin yaşadıkları problemlere de muhatap kaldıkları gerçeğini ortaya çıkarmaktadır. Bundan dolayı da Dünya’da olduğu gibi Türkiye’de de ekonomik göstergeler açısından önemleri ve sayılarının yüksekliğine rağmen, aile işletmelerinin ömürleri uzun olamamakta ve ikinci veya üçüncü nesle geçişleri çok mümkün olamamaktadır. Her 10 aile işletmesinden ancak 3’ü ikinci nesle devredilebilmektedir.³³ Benzer durumun gelişmiş ülkelerde ise ikinci nesle geçişlerden ziyade üçüncü nesle aktarılmasında yaşandığını yapılan araştırmalar göstermektedir. ABD’de yapılan bir araştırmanın sonuçları, birinci kuşakta son bulan aile işletmesi sayısının yüzde 80, ikinci kuşağa ulaşanların oranının yüzde 16, üçüncü kuşağa ulaşanların oranının yüzde 4 olduğunu göstermektedir³⁴.

Türkiye’de işletmelerin özellikle de KOBİ’lerin büyük bir bölümü ise patron şirketi şeklinde yönetilmekte, şirketin kurucusu hemen tüm kararların verilmesinde tek başına hareket ederek, işletmenin geleceğini belirlemektedir. Buna mukabil, Türkiye’de KOSGEB tarafından yapılan bir araştırmada işletme sahiplerinin çoğunun ilk ve ortaokul mezunu oldukları gözlenmiştir. Genellikle çıraklıktan pat-

³³ Sarrafoğlu Fahri, Aile Şirketleri Niye Uzun Olmuyor?, <http://www.netpano.com/makale/?makale=1084>, (2010 Kasım 13)

³⁴ Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), (2010) Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi, s.13, İstanbul: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları

ronluğa geçmiş işletme sahiplerinin, yönetim ve özellikle de finansal yönetim konularında şahsi tecrübeleri ve kulaktan dolma bilgiler doğrultusunda işletmelerini yönetmeleri aile işletmelerinin ikinci nesle geçişlerini engellemekte ömürlerini kısaltmaktadır.

Bugün Dünya sıralamasında aktif büyüklükleri, ciroları, markaları ve kaliteleri ile yer alan büyük ölçekli Türk işletmelerinin büyük bir çoğunluğu başlangıçta aile işletmesi olarak kurulmuş ve farklı sancılı dönemlerden geçmiş olmakla birlikte varlığını günümüze kadar sürdürebilmiş aile işletmeleridir. Türkiye’de en uzun süre faaliyet gösteren işletmelerin yaklaşık yüzde 90’ı aile işletmeleridir. Tablo 5’den de takip edilebileceği gibi, Türk ekonomisi ve sanayisinin yapı taşı olan ve İstanbul Menkul Kıymetler Borsası’nda da işlem gören halka açık işletmelerin önemli bir bölümü bundan yaklaşık 50 – 80 yıl önce birer aile işletmesi olarak kurulmuş ve birçoğu aile işletmesi karakteristiğinin aksine kendini 21. yüzyıla taşımayı başaramamıştır. Dünyada ortalama yaşam süresi ise ancak 24 yıl olabilmektedir.

Tablo 5: Büyük Holding Firmalarının Kuruldukları Dönemler

1920-1930	1930-1940	1940-1950	1950-1960	1960-1970	1970-1980
<ul style="list-style-type: none"> • Koç • Çukurova • Sönmez • Özakat 	<ul style="list-style-type: none"> • Sabancı • Sapmaz • Vakko 	<ul style="list-style-type: none"> • Yaşar • Eczacıbaşı • Ercan • Transtürk 	<ul style="list-style-type: none"> • Borusan • Bodur • Tekfen • Enka • E.C.A. • Profilo 	<ul style="list-style-type: none"> • STFA • Alarko • Akın • Deva • Tamek • Altınıldız 	<ul style="list-style-type: none"> • Anadolu Endüstri • Özsaruhan • İzdaş
					<ul style="list-style-type: none"> • Ekinçiler

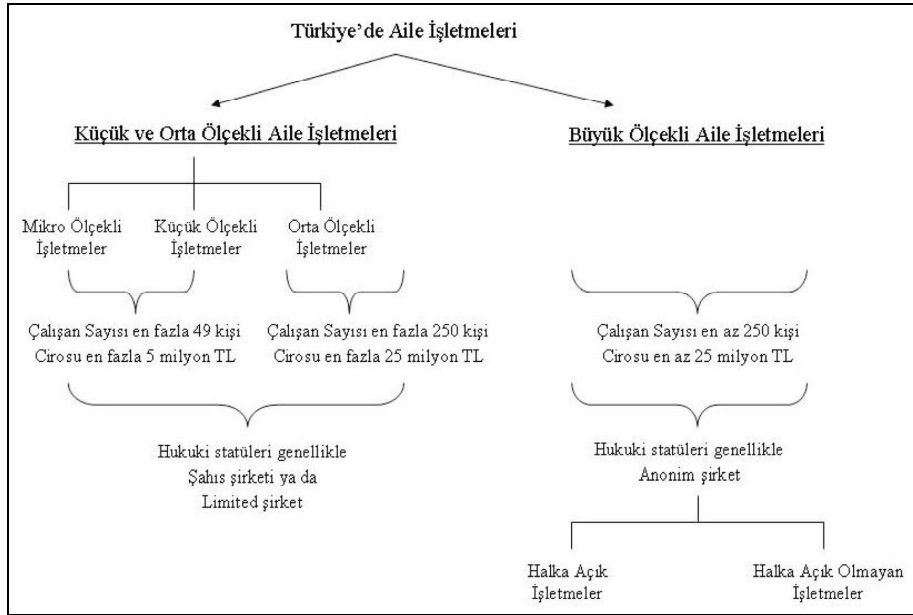
Kaynak: Erdoğan (2007), *Aile İşletmeleri Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*, İGİAD Yayınları:6, s. 34

Türkiye’de KOBİ’lerin dolayısıyla aile işletmelerinin çoğunun büyük işletmelerin tedarikçisi, bayisi, fason üreticisi vb. olarak çalıştıkları gerçektir. İstihdam açısından incelendiğinde; en yüksek istihdam yaratan ilk beş sektörün, tekstil, konfeksiyon ve deri üretimi, metal eşya, mobilya, gıda, içki, tütün, ağaç ve orman ürünleri sektörleri olduğu görülmektedir. Makina imalatı, otomotiv ana ve yan sanayi, plastik sektörleri ise istihdamın artış gösterdiği sektörlerdir. İstihdamın dağılımında ise tekstilin ağırlığı Türkiye’de hala nitelikli iş gücü seviyesinin düşük olmasının göstergesidir. Söz konusu durum,

özellikle kurumsallaşma ve profesyonel yönetime geçişte işletme çalışanlarının gösterebilecekleri dirençler açısından önemlidir.

Türkiye’de aile işletmelerinin genel özelliklerini Şekil 3’den de izlersek; işletmelerin yüzde 98’inin mikro ve küçük ölçekli olması ve genel anlamda işletme sermayesi yetersizliğinden kaynaklanan problemlerden ötürü faaliyetlerini devam ettirmede yaşadıkları zorluklar, kurumsallaşma ve kurumsal yönetim ilkeleri konularını ilgi alanları dışında bırakmalarına neden olmaktadır.

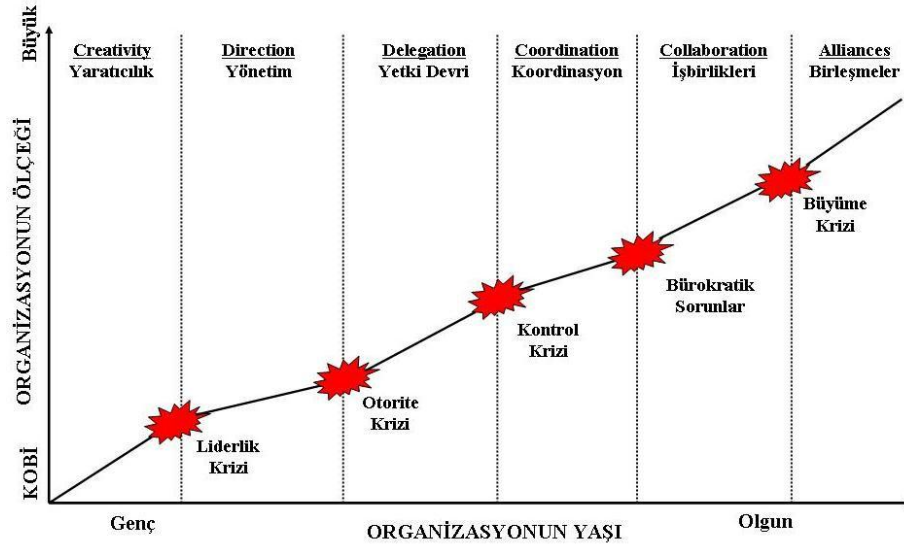
Şekil 3: Türkiye’de Aile İşletmelerinin Yapısı



Kaynak: Asuman Sönmez

Diğer taraftan ölçek fark etmeksizin genelde işletmelerin dışı kapalı yönetimleri, Kurumsal Yönetim sistem ve tekniklerini yaygın biçimde uygulamalarının önünde önemli bir engel olmaktadır. Bundan dolayı da kurumsallaşma ile ilgili çalışmalar ancak ölçek değiştirme ya da Greiner’in işletme yaşam evresinde işaret edilmiş olan dönem geçişlerinde bir ihtiyaç olarak idrak edilmekte ve başlatılmaktadır.

Şekil 4: Ölçek Değiştirirken İşletmelerin Yaşadıkları Sorunlar



Kaynak: Lerry Greiner, http://www.12manage.com/methods_greiner.html

Söz konusu krizlerin dönem geçişlerinde ortaya çıkması ise işletmenin içinde bulunduğu duruma bağlı olarak farklı ihtiyaçlarının da doğduğunu ve yöneticilerin ve aile bireylerinin bu ihtiyaçları nasıl karşılayabilecekleri konusunu ortaya çıkarmaktadır.

Tablo 6: Şirketin İçinde Bulunduğu Ekonomik Evreye Bağlı İhtiyaçları

KATEGORİ 1	KATEGORİ 2	KATEGORİ 3	KATEGORİ 4	KATEGORİ 5
Aile bireylerinden bir veya birkaçının destek olduğu tek ortaklı şirketler	Aile bireyleri dışında çalışanları olan büyüme evresindeki şirketler	Aile içi ve aile dışından birçok kişinin pay sahibi olduğu yapıdaki şirketler	Çok ortaklı yapıya sahip şirketler	Halka Açık şirketler
Güvenilir bir ön muhasebe ve pratik bir iç kontrol sistemi	Resmi bir muhasebe sistemi	İç kontrol sistemi	3. kategorinin ihtiyaç duyduğu tüm sistem, fonksiyon ve uygulamalar	4. kategorinin ihtiyaç duyduğu tüm sistem, fonksiyon ve uygulamalar
Basit performans kriterleri	3 ve 5 yıllık detaylı iş planları ve yıllık değerlendirme	Açık hedefler ve bunlara uygun planlama	Sürdürülebilir büyümenin sağlanması ile ilgili sofistike sistemler	Sermaye Piyasası Kanunu ve tabi oldukları tüm mevzuatın hükümleri
İşletme risklerinin analizi ve uygun politikalar	Çok yönlü performans kriterleri	Performans göstergeleri ve ölçüm sistemi	Hesap verebilirlik ilkesine sadakatle bağlılık	
Basit bir iş planı ya da stratejik plan	Risk analizi ve risk yönetimi	Risk yönetimi sistemi	Halka arz öncesi kurumsal yönetim geçmişi ile ilgili kayıtların sağlanması	
Müşavirlik hizmetleri (Hukuki – mali)	Ödüllendirme ve genel insan kaynakları politikası planı	Şirket politikaları, uygulamaları ve raporlanmasına yönelik bir sistem	Şirket yönetimi ile ilgili tüm yetki ve sorumlulukların yönetim kuruluna devri	
Basit bir haleflik planlaması	Aile anayasası ile desteklenen bir haleflik planlaması	Yazılı bir şirket ana sözleşmesi	Hisse satış ve alımlarını mümkün kılacak bir sistemin oluşturulması	

Şirketin mali yapısının şeffaf paylaşımını sağlayacak bir sistem	Yetkin bir yönetim kurulu	Yönetim kurulu oluşturulması ve işleyişi ile ilgili politika ve kılavuzların oluşturulması
Müşavirlik ve danışmanlık hizmetleri	Yönetim kurulu yetkilerinin devrini düzenleyen sistem	Komitelerin oluşturulması
Karar alma mekanizmaları ile ilgili basit politikalar	Yönetim kurulu performansını ölçümlemeye yönelik mekanizma	İcranın kontrolü ve idaresi
Basit bir danışma kurulu	Tüm yönetim kadrosu için yazılı görev sorumluluk tanımları	

Kaynak: TKYD, (2010), s.30-31

Gerek Şekil 4'deki Greiner'in anlatımı, gerekse Tablo 6'daki TKYD'nin ekonomik evreye bağlı ihtiyaçları; işletmelerin ölçek değiştirme sırasında liderlik, otorite krizi gibi krizler yaşadıklarını göstermektedir. Bununla birlikte, işletmelerin büyüme safhalarında bölümlendirmeye gidildikçe her bölümü o konuda uzmanlaşmış aile bireyinin yönetmesi hem kurumsallaşma hem de işletmenin etkinliği açısından değerlidir.³⁵

Diğer taraftan işletmeler bunlara ek olarak aynı ya da farklı zamanlarda ikinci ve üçüncü kuşaklara geçişlerinde de sorunlar yaşamaktadırlar. Büyük ölçekli ve holding yapısına sahip aile işletmelerinin, ailelerin kalabalıklaşması sonucu oluşan kontrol, yönetim, yetki devri vb gibi sorunları aşmak için farklı uygulamalara gittikleri görülmektedir.

³⁵ Türk Ekonomi Bankası (2009), *Kriz Ortamında İşletme Yönetimi*, s.49, TEB KOBİ Akademi, İstanbul

Tablo 7: Geniş Nüfuslu Aile Sorununu Aşmak İçin Neler Yapılıyor

Aile Adı	Aile Üye Sayısı	Çalışan Sayısı	Kalabalık Aile Sendromu İçin Yapılanlar
Abalıoğlu Holding	22	11	Aile bireyleri ve profesyoneller var. Kararlar birlikte alınıyor.
Başer Holding	25	7	Bütün grubu ikinci kuşak aile üyelerinin oluşturduğu İcra Kurulu yönetiyor.
Boyner Holding	19	6	Grubu ailenin dışında profesyonellerinde yer aldığı Yönetim Kurulu yönlendiriyor.
Eyilik Holding	33	16	Aile üyelerinin herhangi bir kademede görev alabilmesi için yüksek lisans koşulu aranıyor.
Koç Holding	11	8	Yönetim Kurulu 7 aile üyesi, 3 profesyonel ve 4 bağımsız üyeden oluşuyor.
Sanko Holding	15	6	"Aile Anayasası"na göre yönetiliyor. Atamalarda eğitim ve tecrübe ön planda tutuluyor.
Oruçoğlu Holding	8	8	Aile bireyelerine deneyimleri ölçüsünde sorumluluk veriliyor. Yatırımlar birlikte yönlendiriliyor.
Özerler Holding	40	7	Grup Başkanlıklarını ikinci kuşak aile bireyleri yapıyor. Şirketleri ise profesyoneller yönetiyor.
Sabancı Holding	300	25	Yönetim Kurulunda 5 aile üyesi, 1 profesyonel ve bağımsız üye görev alıyor.
Sarar Holding	11	5	Yönetim Kurulu birinci kuşaktan oluşuyor. İkinci kuşağın bireyleri ise Genel Müdür olarak çalışıyor.
Deva Holding	17	13	Aile Konseyi oluşturuldu. Aile fertleri Aile Konseyi Başkanlığına başvurarak iş talebinde bulunabiliyor.

Kaynak: Erdoğan (2007), *Aile İşletmeleri Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*, İGİAD Yayınları:6, s. 84

Tablo 7'den de görülebileceği gibi şirketin yaşam seyri içinde atılmış kurumsallaşma adımları çerçevesinde, özellikle halka açık ve hisse senetleri İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda (İMKB) işlem

gören şirketlerde, yönetim kurulu oluşumunda ve şirket yönetimlerinde, aile dışından atanmış profesyonel yöneticiler, aile anayasası ve icra kurulları kararları ile kalabalık aileler sorunlarını aşmaya çalışmaktadır. Aile işletmelerinde işletmenin kurumsallaşmasının yanı sıra ailenin bir başka ifade ile aile ilişkilerinin de kurumsallaşması, işletmelerde etkin bir kurumsal yönetimin gerçekleştirilebilmesi açısından önemlidir. Bu nedenle de kurumsal yönetim kolektif bir süreç olup sadece aile büyüğünün ve aile bireylerinin gerçekleştirebileceği bir süreç değildir.³⁶

Değişik faktörler tarafından tetiklenen sorunların çözümünde kullanılabilecek farklı modelleri gösteren Tablo 8'den de izlenebileceği gibi aile bireylerinin eğitim ve yeteneklerinin doğru değerlendirilmesi, kararlara katılımlarının sağlanması, aile anayasasının oluşturulması ve stratejik planlamanın yapılmasına imkan veren bir sistemin kurulması, sorunların çözülebilmesi açısından önem taşımaktadır.

Tablo 8: Aile Şirketlerine Özel Hususlar

TETİKLEYİCİ FAKTÖRLER	SORUNLAR	ÇÖZÜMLER
	Gelecek nesillere ulaşamayan şirketler	Haleflik planlaması yapın Aile bireylerinin eğitim ve yeteneklerini doğru değerlendirin Aile bireylerini şirket stratejisini oluşturmaya katılmaya teşvik edin
Rekabet ortamı ve teknolojiye yaşanan hızlı değişimler	Aile çıkarları ve şirket çıkarları arasında çatışma	Tüm aile bireylerinin katılımıyla bir aile anayasası hazırlayın Aile bireyleri ve şirket çıkarlarını sürekli gözleyin. Bu dengeyi objektif ve bağımsız değerlendirmelerle yönetin

³⁶ Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), (2010) Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi, s.14, İstanbul: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları

Yerel, bölgesel ve uluslararası sosyokültürel, ekonomik değişimler	Aile dışından yöneticilerin işe alımı ve şirkette tutulmaları	Şirket ve aile ilişkisini iyi tanımlayın. Bu tanımların profesyonel yönetim kadrosunca iyi anlaşıldığından emin olun Karar ve değerlendirmelerinizde şirket politikasına uygun davranın
Alternatif pazar oluşumları, alternatif ürün ve üreticilerin pazara girmesi	Vizyon eksikliği, girişimcinin esneklik zaafiyeti, şirket içi rekabet	Yönetim kurulunuzda farklı bakış açılarına sahip bağımsız üyeler bulunmasına özen gösterin Yönetim kurulundan azami faydayı alacak sistem ve disiplini kurun ve bu disipline uyun
	Sınırlı öz varlıklar, kapital ihtiyacı karşılığında idari kontrolün kaybedilmesi	Değerlendirmelerinizi yaparken orta ve uzun vadeli şirket çıkarlarını göz önünde tutun Menfaat analizini yaparken bir bütün olarak şirketin menfaatlerine odaklanın

Kaynak: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), (2010) *Kurumsal Yönetim İlkeleri İşığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi*, s.29

Ülkemizde de ekonominin gelişimine bağlı olarak işletmelerin ölçek değiştirmeleri ve halka açılmaları yönünde destekleyici ve özendirici çalışmalar, bunları tamamlayıcı düzenlemelerin de hazırlanması ve uygulamaya geçilmesini zorunlu kılmıştır. Bu kapsamda, kurumsal yönetim alanında da son yıllarda uluslararası piyasalarda yaşanan finansal krizlerin de etkisiyle bir takım düzenlemeler yapılmıştır. Yapılan bazı hukuksal düzenlemeler OECD ilkelerine de benzerlik göstermektedir. Halka arz edilmiş şirketler için kurumsal yönetimin hukuki alt yapısı Sermaye Piyasası Kanunu ile düzenlenirken, diğer şirketler Türk Ticaret Kanunu ile düzenlenmiştir. Yapılan bazı düzenlemeler şu şekildedir:

Yüksek Enflasyon Dönemlerinde Mali Tabloların Düzeltilmesine İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Tebliğ,

Sermaye Piyasasında Konsolide Mali Tablolara ve İştiraklerin Muhasebeleştirilmesine İlişkin Esas ve Usuller Hakkında Tebliğ,

Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Hakkında Tebliğ'de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ ve Hisse Senetle-

rinin Kurul Kaydına Alınmasına ve Satışına İlişkin Esaslar Tebliği çıkarılmıştır.

Özel Durumların Kamuya Açıklanmasına İlişkin Esaslar Tebliği yeniden hazırlanmıştır.

Yeni Türk Ticaret Kanunu 2011 yılında kabul edilmiştir.

Yine aynı kapsamda Türkiye’de kurumsal yönetim alanında neler yapıldığı sorusuna karşılık;

Uluslararası Finansal Raporlama Standartları

Bağımsız Denetim ve Danışmanlık Faaliyetlerinin Ayrılması

Denetim Firması Rotasyonu

Halka Arzlarda Açıklamalar

Özel Durumların Kamuya Açıklanması

Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP)

Birikimli Oy Sistemi

Kurumsal Yönetim İlkelerinin Yayınlanması

Kurumsal Yönetim Anketi

Kurumsal Yönetim Uyum Raporu Zorunluluğu

Şirketlere İnternet Sitelerinde Yatırımcılara Yönelik Bilgileri Açıklama Tavsiyesi

OECD 2004 İlkelerine uyum

Kurumsal Yönetim Endeksi’nin oluşturulması gibi bir sıralama ile cevap

verilmesi mümkündür.³⁷

Türkiye’deki işletmelerin özellikle de KOBİ’lerin şeffaflık yönünde uluslararası sisteme entegrasyonunun sağlanması amacıyla Temmuz 2009’da hazırlanan “IFRS for SMEs Kılavuzu”, Türkçeye

³⁷ Çolak, Kurumsal Yönetim Uyum ve Raporlama, s.15-17, Kurumsal Yönetim Uyum ve Raporlama Sunumu”, Ankara

çevrilerek KOBİ'ler için Uluslararası Finansal Raporlama Standartları oluşturulmuştur ve 1 Kasım 2010 itibariyle Resmi Gazete'de yayınlanmıştır.

Temmuz 2012 ayından itibaren yürürlüğe girecek yeni TTK'nın yanı sıra kurumsal yönetim ilkelerinin özellikle şeffaflık ilkesi ile doğrudan ilintili olarak işletmeleri ilgilendirecek bir başka uygulama da Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu tarafından Haziran 2012³⁸'den itibaren uygulamaya geçileceği açıklanan Basel II kurallarıdır.

Türkiye'de kurumsal yönetim ilkelerine uyum ve uygulama konusunda henüz bir zorunluluk mevcut olmamakla birlikte, özellikle SPK'nın "uygula, uygulamıyorsan açıkla" yaklaşımı doğrultusunda, halka açık olan ve İMKB'de işlem gören şirketler tarafından konuya önem vermeye başlanmıştır. 1999 yılında OECD tarafından yayınlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri incelenerek, önce Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu tarafından 2002 yılında En İyi Uygulama Kodu yayınlanmış, özellikle yönetim kurulu ve kurulun işleyişi, sorumlulukları, ilişkileri ve bağımsızlığı konularına odaklanmıştır.³⁹

SPK tarafından ilk kez Temmuz 2003 yılında yayınlanan ve Şubat 2005 yılında revize edilen Kurumsal Yönetim İlkeleri, "bir şirketin yönetimi, ortakları ile diğer paydaşları arasındaki ilişkiler, tarafların şirket üzerindeki hak ve sorumlulukları ve şirketin karar alma süreçleri hakkındaki bu ilkeler şirketin eşitlik, sosyal sorumluluk, şeffaflık, bağımsızlık, sorumluluk, disiplin ve hesap verebilirlik gibi iyi yönetim unsurlarını gözeterek faaliyetlerini yürütmesini"⁴⁰ hedeflemekte olup, pay sahipleri, şeffaflık ve kamuyu aydınlatma, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu olmak üzere dört ana bölümden oluşmaktadır.

³⁸ Ekonomist (13-19 Mart 2011), Basel II'ye geçiş Haziran 2012'de, s.12

³⁹ Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (2002), Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi, s.10, Yayın No. TÜSİAD-T/2002-12/336, İstanbul

⁴⁰ http://www.imkb.gov.tr/initialpublicoffering/CompaniesLiabilities/ECMLiabilities/ECM_CorporateGovernance.aspx

Babuşcu ve Hazar, iyi bir kurumsal yönetimi tanımlarken şu ifadeleri kullanmıştır: “İyi kurumsal yönetim, ülkenin imajının yükselmesi, sermayenin yurt dışına kaçmasının önlenmesi, ekonominin ve sermaye piyasalarının rekabet gücünün artması, krizlerin daha az zararlarla atlatılması, kaynakların daha etkin bir şekilde dağılması, yüksek refahın sağlanması ve sürdürülmesi anlamına gelmekte olup, bir ülkenin kurumsal yönetim düzeyini; ekonomik durum ve finansal ortam, rekabetin yoğunluğu, bankacılık sistemi ve mülkiyet haklarının gelişmişliği gibi faktörleri içeren ülkenin içinde bulunduğu genel şartlar, piyasaya ilişkin düzenleme ve denetlemeler, likiditesi, yatırımcı nitelikleri, uluslararası standartlara uyumu ve uygulanması gibi kriterleri içeren sermaye piyasasının gelişmişlik düzeyi ve şirket uygulamaları belirlemektedir.”⁴¹

Esasen halka açık işletmelere yönelik olarak düzenlenen ve ilkeleri doğrultusunda pay sahiplerinin haklarının korunarak şirket değerinin artmasını amaçlayan kurumsal yönetim ilkeleri, işletmelerin sürdürülebilirliğini sağlamasına yaptığı katkıları nedeniyle halka açık olmayan işletmeler için de gündeme gelmeye başlamıştır.

Kurumsal yönetim ilkelerinin ülke açısından en önemli getirilerinden biri ülkenin rekabet gücünü artırmasıdır. Uluslararası Kalkınma Yönetimi Enstitüsü'nün (IMD), 2010 yılında yayınladığı “Dünya Rekabet Gücü Yıllığı”nda Türkiye'nin 47. sırada olduğu açıklanmıştır. Özel sektör verimliliğinde ise son bir yılda altı basamak ilerleyerek 31. sıraya yükselmiştir.⁴² Özel sektörün kendini geliştirmeye yönelik çabalarının kriz dönemlerinde de devam etmiş olduğunu söylemek mümkündür. Rapora göre; “şirket yönetimi ve iş etiğinde değerler ve yaklaşımlar konusunda ortanın üstünde yer alan Türkiye’de, özel sektörün rekabetini kısıtlayan en önemli faktör, iş gücü piyasasından, özellikle kadınların iş gücüne katılım oranının düşük olmasından kaynaklanmaktadır. Kriz sürecinde başarılı performans sergileyen bankacılık sektörü ise özel sektörün verimliliğine olumlu katkıda bulunmuştur.”⁴³

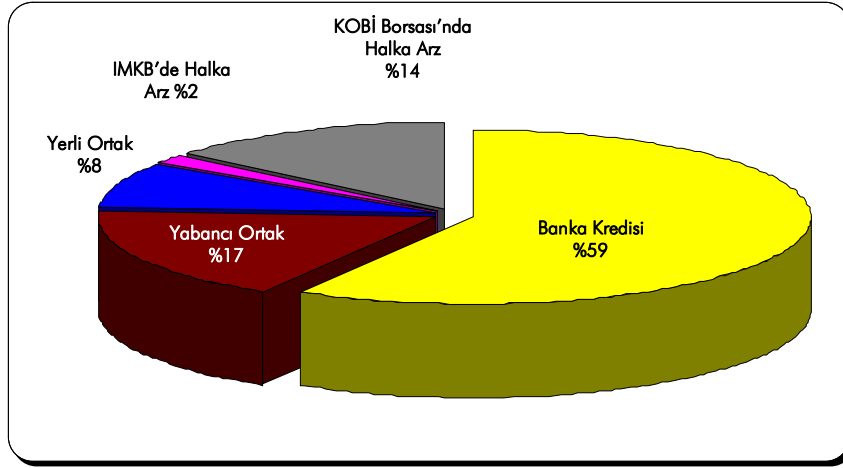
⁴¹ Babuşcu, Hazar, (2007), s.331, SPK Kurumsal Yönetim Derecelendirme Uzmanlığı Sınavlarına Hazırlık, Ankara: Akademi Consulting&Training

⁴² <http://www.ihlassondakika.com/haberdetay2.php?id=167735>

⁴³ <http://www.ihlassondakika.com/haberdetay2.php?id=167735>

Büyüyen aile işletmelerinde ailenin yönetim ve sermaye gibi hayati iki konuda yetersiz kalması işletmeleri varlıklarını sürdürebilmeleri için profesyonellerle çalışmaya ve ortaklıklar kurmaya zorlamaktadır. Bununla birlikte, Türkiye'deki işletmelerin belirli konularda profesyonellerle çalışmalarına rağmen ortaklık konusuna çok da sıcak bakmadıkları bir gerçektir. Bu konudaki en önemli etken de işletmenin kurucusunun yani patronun şirket sahipliğini ve şirket üzerindeki otoritesini kaybedeceğine yönelik korkulardır. Bundan dolayı da genellikle işletmelerin büyüme aşamalarında ihtiyaçları olan finansman, sermaye piyasamızda henüz KOBİ'lerin kullanabileceği alternatif finansman modellerinin geliştirilememiş olmasının da etkisiyle, bankacılık sektörü tarafından karşılanmaktadır. 2005 yılından bu yana bankacılık sektörünün KOBİ'lere yönelik kredi pazarlamalarına önem vermesi KOBİ'lerin 2005 yılında toplam kredilerden aldıkları payın yüzde 5'ten 2010 yılı sonu itibariyle yüzde 24 seviyesine çıkmasını sağlamıştır. Orta ölçekli işletmelerin yurt dışı bankalardan kredi kullanma yollarını öğrenmelerinin eklenmesiyle de yeni yatırımlar için gerekli finansman ihtiyacında ortaklık kurma yöntemini geri plana atmalarına neden olmuştur.

Grafik 2: İşletmelerin Yatırım Yapmak İçin Finansman Tercihi



Kaynak: Sönmez, s. 253

Grafik 2’de gösterildiği gibi banka kredisinin ardından kabul edilebilecek yabancı ortaklık konusunda ise özellikle yabancı yatırımcılar açısından kurumsal yönetim ilkelerinin işletmede uygulanması ile ilgili gelinen aşamalar önem arz etmektedir. Bu kapsamda kurumsal yönetim ve kurumsal yönetim ilkeleri devreye girmektedir. Bununla birlikte etkin bir kurumsal yönetimin⁴⁴;

Etkin ve bağımsız bir Yönetim Kurulu

Proaktif bir Denetim Komitesi

Yönetici ücretlerini hissedar değeri ile bağdaştıracak bir Ücret Komitesi

Etkin bir İç Kontrol Yapısı

Uygun etik davranış kuralları,

Net ve yaptırım gücü olan politika ve prosedürler

Etkin risk yönetimi

Objektif ve yeterli iç denetim fonksiyonu

Bağımsız ve etkin dış denetim

Bildirimlerin şeffaflığı, etkin iletişim, hesap verebilirlik ve ölçülebilirliği sağlayacak sistemler

şeklinde sıralanabilecek unsurlarının, Türkiye ekonomisinde faaliyet gösteren özellikle KOBİ’ler açısından tam anlamıyla uygulanabilmesi finansal ve insan kaynakları açısından çok mümkün görünmemektedir. Hatta toplam işletmelerin yüzde 98’inden fazlasını oluşturan mikro ve küçük işletmeler bu anlamda tamamen kapsam dışında kalmaktadırlar. Kurumsal yönetim ilkeleri esasen “anonim ortaklığın tüm menfaat sahiplerinin haklı menfaatlerinin şirket menfaatleriyle uzlaştırılmasına ve bu çatışmadan adil bir sentezin türetilmesine hizmet etmesinden”⁴⁵ dolayı küçük ölçekli işletmelerin ilgisini çekmemektedir. Diğer taraftan 10-49 kişi çalıştıran ve 25 milyon TL’ye

⁴⁴ Babuşcu, Hazar, (2007), s.333, SPK Kurumsal Yönetim Derecelendirme Uzmanlığı Sınavlarına Hazırlık, Ankara: Akademi Consulting&Training

⁴⁵ Deloitte (2007), Kurumsal Yönetimin Anonim Ortaklıklarda Yansımaları, Kurumsal Yönetim Serisi, s.1, Kurumsal Yönetim Serisi, İstanbul

kadar cirosu olan orta ölçekli firmalar için bile söz konusu bölümlerin oluşturulması ve işler hale getirilmesi oldukça zordur. Söz konusu unsurlar aynı zamanda işletmenin kayıt içi çalışması anlamına geldiği ve Türkiye’de kayıt-dışılık oranının yüksekliği göz önüne alındığında farklı bir açıdan da kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda çalışmanın çoğu firma için cezbedici bir yanı olmadığına işaret etmektedir.

Aile işletmeleri halka açık olan ya da halka açık olmayan bir diğer ifade ile hisse senetleri İMKB’de işlem gören ya da görmeyen işletmeler olarak sınıflandırıldığında; öncelikle 2011 yılı itibarıyla Kamuyu Aydınlatma Platformu⁴⁶’nda yer alan halka açık 371 şirketin 320’sinin hisseleri hali hazırda İMKB’de işlem görmektedir. Söz konusu 371 şirketin, yüzde 65.8’i İstanbul, yüzde 8,1’i İzmir, yüzde 5.4’ü Ankara, yüzde 4.9’u Bursa ve 3.8’i Kocaeli illerine kayıtlı işletmelerdir. Yaklaşık 1.8 milyon işletmenin bulunduğu ve Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) verilerine göre 1.3 milyonunun faaliyet gösterdiği ve İstanbul Sanayi Odası (İSO) 1 000 gibi listelerin oluşturulabildiği Türkiye ekonomisinde söz konusu sayı oldukça düşüktür. Gerek SPK gerekse İMKB yönetimi özellikle 2010 yılının ikinci yarısından bu yana “Halka Arz Seferberliği” kapsamında işletmelerin İMKB’de ya da Gelişen İşletmeler Piyasası’nda halka açılmaları konusunu yurt çapında gayret göstermektedirler. Hali hazırda İSO ilk 500 sanayi kuruluşundan 403 şirket, İkinci 500’den ise 469 şirket olmak üzere toplam 872 şirket borsada işlem görmemekte olup, söz konusu şirketlerin 777’si Anadolu şirketleridir. İstanbul için hedef ise, İSO ilk 1 000’de yer alan 432 şirketinden işlem gören 334 olan şirket sayısını 2023 yılına kadar 1 000’in üzerine çıkarmak olmakla birlikte hedefin gerçekleşebilmesi konusunda şüpheler bulunmaktadır.

Türkiye’de kurumsal yönetim ilkeleri açısından halka açık şirketlerde ciddi yol alındığını söylemek mümkündür. SPK’nın 10 Aralık 2004 tarihli kararı doğrultusunda İMKB’de işlem gören şirketler için gerek yıllık faaliyet raporlarında gerekse şirketlerin internet site-

⁴⁶ www.kap.gov.tr

lerinde Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uyum beyanlarına ve Kurumsal Yönetim Uyum Raporu'na yer vermeleri zorunluluğu getirilmiştir.

KOBİ'ler özellikle de mikro ve küçük ölçekli işletmelerin şirkete ait internet sitesine sahip olma durumu yaygınlaşma aşamasında olmakla birlikte, orta ve büyük ölçekli işletmelerin çoğunun, İMKB'de işlem gören işletmelerin ise tamamının internet sayfası bulunmaktadır. İnternet sayfası özellikle işletmelerin üretim ve/veya ticari faaliyetlerinin duyurulması, pazarlamadaki fonksiyonu açısından olduğu kadar, çok ortaklı işletmelerin ve/veya halka açık işletmelerin, İMKB'de işlem gören şirketlerin, internet sayfalarında, periyodik mali tablolar, yönetim kurulu ve ortaklık yapısına ilişkin bilgilerin de yer alması, pay sahiplerini bilgilendirmeleri açısından da değer taşımaktadır. Yeni TTK'nın 39. maddesinde de "sırasıyla yönetim kurulu başkan ve üyelerinin; müdürlerin ve yöneticilerin adları ile soyadları gösterilir. Tüm bu bilgiler şirketin internet sitesinde de yayımlanır.", 149. maddesinin (d) bendinde ise birleşmeler ile ilgili olarak "Son üç yılın yılsonu finansal tablolarıyla yıllık faaliyet raporlarını, gereğinde ara bilânçolarını, ortakların, intifa senedi sahipleriyle şirket tarafından ihraç edilmiş bulunan menkul kıymet hamillerinin, menfaati bulunan kişilerin ve diğer ilgililerin incelemesine sunmakla yükümlüdür. Bunlar ilgili sermaye şirketlerinin internet sitelerinde de yayımlanır." ifadeleri yer almaktadır.

SPK'nın Aralık 2004 tarihli kararı öncesinde Kasım ayında, İMKB'de hisseleri işlem gören şirketler ile hazırlanan "Kurumsal Yönetim Uygulama Anketi Sonuçları" raporu yayınlanmıştır. Rapor kurumsal yönetim anlayışı bakımından son derece önemli olan konulara halka açık işletmelerin eğildiklerini ve uygulamaya geçtiklerini göstermektedir. Bu kapsamda 2004 yılında İMKB'de işlem gören şirketlerin yüzde 78'inde İMKB 30 Endeksinde işlem gören şirketlerin yüzde 88'inin yönetim kurullarında icrada görevli olan ve olmayan üyeler bulunmaktadır.⁴⁷ İMKB'de işlem gören şirketlerin yüzde 50'sinde, "pay sahipleri ile ilişkiler birimi" mevcutken, İMKB 30 Endeksine dahil olan şirketlerin yüzde 81'i tarafından aynı birimin

⁴⁷ Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) (2004), Kurumsal Yönetim Uygulama Anketi Sonuçları, s. iv

oluşturulduğu⁴⁸, şirketlerin yüzde 75'inin İMKB 30 Endeksine dahil şirketlerle kamuya açıklanmış bir kar dağıtım politikasının olmadığı⁴⁹, yine raporda aktarılan istatistiklerdendir. Aynı rapora göre; şirketle ilgili tüm önemli maddi tutarda maddi/maddi olmayan varlık alımı, satımı, bağışı, kiralanması vb. durumlarda ise yüzde 90'ın üzerinde yönetim kurulları etkilidir.

SPK tarafından, hisse senetleri İMKB'de işlem gören 319 şirketten, Ulusal 100 Endeksine dahil olan şirketlerin kurumsal yönetim uygulamalarının ve şirketleri hakkında pay sahiplerini etkin bir şekilde bilgilendirip bilgilendirmediklerinin tespiti amacıyla yapılan değerlendirmede ise⁵⁰ Yönetim Kurulu üye sayısı 7'nin altında olan şirket sayısı 20, üye sayısı 7 olan şirket sayısının 38, üye sayısı 9 olan şirket sayısının 20 olduğu belirlenmiştir. Aynı raporda sosyal sorumluluk ile ilgili olarak bu yöndeki faaliyetlerini kamu ile paylaşan şirket sayısının 92'dir. Şeffaflık ilkesi kapsamında çalışanlarına ilişkin uyguladığı politikalara ilişkin kamuya açıklama yapan şirket sayısı 87 iken, müşteri ve tedarikçilerine ilişkin uyguladığı politika hakkında kamuya açıklama yapan şirket sayısı 88'dir.

Türkiye'de faaliyet gösteren en büyük 1 000 şirket üzerinde, Eylül 2004 – Şubat 2005 tarihleri arasında yapılan ve yüzde 48'i İMKB'de işlem görmekle birlikte farklı ölçeklerde 123 firmanın katılımının sağlandığı, SPK İlkelerine Uyumluluk ve Performans başlıkları altında iki farklı anketin kullanıldığı araştırmada⁵¹ özellikle katılımcıların yüzde 91'i tarafından kurumsal yönetim ilkelerinden şeffaflık ilkesinin önemi vurgulanmış, sınırlı düzeyde olan bu sorun giderilmedikçe bu yönde yapısal adımları atılmasının mümkün olmadığı ifade edilmiştir.⁵²

⁴⁸ SPK (2004), s.13, Kurumsal Yönetim Uygulama Anketi Sonuçları, İstanbul

⁴⁹ SPK (2004), s.14, Kurumsal Yönetim Uygulama Anketi Sonuçları, İstanbul

⁵⁰ Sermaye Piyasası Kurulu (2008), Payları İMKB'de İşlem Gören ve Ulusal 100 Endeksine Dahil Olan Şirketlerin Kurumsal Yönetim Uygulamalarına İlişkin Değerlendirme, s.1, İstanbul

⁵¹ Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), Türkiye Kurumsal Yönetim Haritası, s.3, İstanbul

⁵² TKYD, s.6, Türkiye Kurumsal Yönetim Haritası, İstanbul

SPK'nın uygulamalarının yanı sıra İMKB'de de çalışmalar yapılmış, 31 Ağustos 2007 yılında Kurumsal Yönetim Endeksi'nin hesaplanmasına başlanmıştır. Gözaltı Pazarı ve C Listesi hariç, hisse senetleri İMKB pazarlarında işlem gören ve kurumsal yönetim ilkelere uyum notu 10 üzerinden en az 7 olan şirketlerin, Endeks'e dahil edilmesi söz konusu olup, fiyat ve getiri performanslarının ölçülmesi amacıyla güden İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi; Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum notu, SPK tarafından belirlenmiş derecelendirme kuruluşlarınca, şirketin tüm kurumsal yönetim ilkelerine bir bütün olarak uyumuna ilişkin yapılan değerlendirme sonucunda verilmektedir.⁵³ Endeks'in cazibesinin artırılması amacıyla, Endeks'te yer alan şirketlere bazı indirimler de getirilmiştir. Bu çerçevede İMKB'de işlem gören şirketlere uygulanan kotta/kayıtta kalma ücreti, Endeks'te yer alan bir şirket için, İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'ne girdiği tarihten itibaren; ilk 2 yıl yüzde 50, sonraki 2 yıl yüzde 25 ve izleyen yıllarda yüzde 10 indirimli olarak uygulanmaktadır.

SONUÇ

Sanayi Devrimi'nin ardından Dünya mal ve hizmet üretim ve ticaretinde, finansal hizmetlerde oluşan gelişmeler yönetim bilimini de doğrudan etkilemiş, karmaşıklaşan şirket yapılarına ve türlerine göre yeni yönetim modelleri geliştirilmiştir. 1990'lı yılların sonlarına doğru gelişmiş ekonomilerin yapı taşlarını oluşturan çok büyük ölçekli firmalarda ortaya çıkan yolsuzluklar ve etik dışı davranışlar ise bazı noktalarda gelişmiş denetim mekanizmalarının yetersiz kaldığını, küçük pay sahiplerinin büyük hissedarlar karşısında ezilebildiğini ve sahip olmaları gereken haklarının ellerinden alındığını ya da şirketlerin batması sonucu tamamen kaybedebildiklerini göstermiştir.

Bu safhada OECD tarafından 2004 yılında yayınlanan ve adillik/eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk olmak üzere dört temel ilke üzerine oturtulan Kurumsal Yönetim İlkeleri, işletmelerin hem çalışanlarına hem dış çevresine hem de paydaşlarına karşı sorumluluklarını belirleyen ve çalışma sınırlarını/çerçevesini çizen

⁵³ <http://www.imkb.gov.tr/Indexes/StockIndexesHome/CorporateGovernanceIndex.aspx>

uygulamalar olarak ortaya çıkmış ve Dünya'nın gelişen ve gelişmekte olan ülkelerinde hayata geçirilmiştir.

Türkiye ise bu konuda Dünya'yı takip eden bir tavır göstermiş, OECD'nin ardından SPK, İMKB'de hisseleri işlem gören halka açık şirketler için kurumsal yönetim ilkelerini, pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu başlıkları altında toplayarak yürürlüğe koymuştur. 2011 yılında kabul edilen ve Temmuz 2012'de yürürlüğe girecek olan yeni TTK'da yine işletmelerin kurumsal yönetim ilkeleri içinde çalışmalarını teşvik edici maddeler bulunmaktadır. Haziran 2012'de uygulamaya geçecek Basel II ile de yine özellikle kredi kullanımlarında kurumsallaşma, şeffaflık konuları yeniden gündeme gelecektir.

Her ne kadar kurumsal yönetim ilkeleri ile ilgili yasal ve farklı kurumlar tarafından belirlenen uygulamalar varsa da ülkenin içinde bulunduğu ekonomik düzen, sosyo kültürel yapısı, iş adamlarının ticari alışkanlıkları gibi etkenler uygulamaların yönünü değiştirmektedir. Türkiye'de faaliyet gösteren işletmelerin yüzde 99'undan fazlası KOBİ niteliğinde aile işletmelerinden oluşmakta olup, ülke genelinde halka açık şirket adedi 371 olarak kabul edilmektedir. Bunların 314'ü İMKB'de işlem görmekte olduğundan Kurumsal Yönetim İlkeleri ile ilgili düzenlemelere uymaktadırlar. Çalışan sayısı 9 kişiye kadar olan ve toplam işletme içindeki payı yüzde 95'e varan mikro ve küçük ölçekli işletmelerde kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanabilirliğinden bahsetmek yerine özellikle şeffaflık konusunda yol almalarını sağlamak daha anlamlı olacaktır. Diğer taraftan ölçek ayırımı olmaksızın yüzde 70'lere varan kayıt dışı ekonominin telaffuz edildiği Türkiye ekonomisinde şirketlerin çok önemli bir kısmı için yine şeffaflık ve hesap verilebilirlik ilkelerinin işlediğinden bahsetmek mümkün değildir. Bu anlamda en iyi ihtimalle küçük ölçekten orta ölçeğe geçen işletmelerin devamlılığını sağlama açısından bir aile anayasası oluşturmalarının faydaları üzerinde durulmalıdır. Oluşturulacak anayasanın da aile bireylerinin katılımı ve onayı ile son halini alması uygulanabilirliği açısından hayati bir noktadır. Orta ölçekli firmalarda ise işletme sahiplerini harekete geçirici en önemli etkenlerden biri yabancı ve tanınmış gruplarla iş yapabilme imkanlarını doğurmasıdır. Ortaklık kültürünün çok gelişmiş olmadığı Türk

toplumu ve dolayısıyla iş dünyasında firma yönetimini kaybetme korkusu, ortaklıkların kurulamaması ya da uzun ömürlü olamaması sorununu getirmektedir. Bundan dolayı, farklı kuruluşlar tarafından, kurumsal yönetim ilkelerinin işletmede uygulanmasının şirket üzerindeki otoritenin kaybedilmesi anlamına gelmediği ve uygulamaların şirket hissedarları ve çalışanları ile paylaşılarak verimliliğini artırıcı ve sürdürülebilirliğini sağlayıcı kavramlar olduğu konusunda eğitimler ve çalışmaların yapılması faydalı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Aysan Mustafa (2007), *Kurumsal Yönetim ve Risk*, İstanbul: Elit Ofset
- Babuşcu Şenol, Hazar Adalet, (2007), *SPK Kurumsal Yönetim Derecelendirme Uzmanlığı Sınavlarına Hazırlık*, SPK Lisanslama Serisi: 51, Ankara: Akademi Consulting & Training
- Çolak Ender, "Kurumsal Yönetim Uyum ve Raporlama Sunumu", Ankara
- Erdoğan Nihat (2007), *Aile İşletmeleri Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*, İstanbul: İGİAD Yayınları:6
- Ertürk Mümin (2006), *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, İstanbul: Beta Yayınları
- Ertürk, (2006), *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, s.100 (Henri Fayol, Administration Industrielle et Generale, Dunod, Paris, 1966 s.10)
- Koçel Tamer (2007), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Ankan Yayınları
- Koçer Burak (2006), *İçsel Bir Yönetişim Mekanizması Olarak Yönetim Kurulları: İMKB'de İşlem Gören Şirketlerin Yönetim Kurulu Yapısı ve İşlevleri Üzerine Bir Araştırma*, SPK Yayın No 201, Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları,
- Kurdoğlu Çelik (2006), "Aile şirketleri ve kurumsal yönetim", 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul: Golden Medya
- Menteş Ahmet (2009), *Kurumsal Yönetişim ve Türkiye Analizi*, İstanbul: Derin Yayınları
- Pazarak Orhan (2002), "Aile İşletmelerinin Tanımı, Kurumsallaşması ve Yönetişimi" 1. *Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul
- Saygılı Şeref (2003), "Yeni Büyüme Stratejisi ve Finans Sektörü Sunumu", ODTÜ, Ankara
- Sönmez Asuman (2008), *KOBİ Borsalarının KOBİ Finansmanındaki Yeri, Dünya Uygulamaları, Türk Reel Sektörü Üzerine Bir İnceleme*, Doktora Tezi, Kadir Has Üniversitesi, İstanbul

- Ülgen Hayri ve Mirze Kadri (2004), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Literatür Yayınları
- Deloitte (2006), *Nedir Bu Kurumsal Yönetim*, Deloitte Kurumsal Yönetim Serisi, İstanbul
- Deloitte (2007a), *Aile Şirketleri İçin Adım Adım Kurumsal Yönetim*, Kurumsal Yönetim Serisi, İstanbul
- Deloitte (2007b), *Kurumsal Yönetimin Anonim Ortaklıklarda Yansımaları*, Kurumsal Yönetim Serisi, İstanbul
- Ekonomist (13-19 Mart 2011), *Basel II'ye geçiş Haziran 2012'de*
- Sermaye Piyasası Kurulu (2004), *Kurumsal Yönetim Uygulama Anketi Sonuçları*, İstanbul
- Sermaye Piyasası Kurulu (2008), *Payları İMKB'de İşlem Gören ve Ulusal 100 Endeksine Dahil Olan Şirketlerin Kurumsal Yönetim Uygulamalarına İlişkin Değerlendirme*, İstanbul
- Türk Ekonomi Bankası (2009), *Kriz Ortamında İşletme Yönetimi*, TEB KOBİ Akademi, İstanbul
- Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (2010), *Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi*, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları, İstanbul
- Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, *Türkiye Kurumsal Yönetim Haritası*, İstanbul
- Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (2010), *Yönetim Kurulları İçin Kurumsal Yönetim Prensipleri*, İstanbul: Graphis Matbaa
- Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (2002), *Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi*, Yayın No. TUSİAD-T/2002-12/336, İstanbul
- Yeni Türk Ticaret Kanunu, 13 Ocak 2011
- <http://www.12manage.com/methods_greiner.html>
- <http://www.imkb.gov.tr/initialpublicoffering/CompaniesLiabilities/ECMLiabilities/ECM_CorporateGovernance.aspx>
- <<http://www.imkb.gov.tr/Indexes/StockIndexesHome/CorporateGovernanceIndex.aspx>>
- <<http://kurumsalplanlama.cpm/kurumsal-yonetim.html>>
- <<http://www.ihlassondakika.com/haberdetay2.php?id=167735>>
- www.kap.gov.tr