

DOĞRU VE İYİ YÖNETİM

Güler Manisalı Darman : ICC Finansal Hizmetler ve Sigortacılık Komisyonu Başkan Yardımcısı
“Corporate Governance Worldwide” kitabının yazarı
Atılım Üniversitesi Öğretim Görevlisi

Dünya Bankası eski Başkanı Wolfenson’un 1999 yılında dediği gibi; ‘ günümüzde şirket yönetimi, ülke yönetimi kadar önemlidir’.

Kurumsal Yönetim (Corporate Governance) konusu, şirket yönetiminde 1980’li yıllardan başlayarak, başta ABD ve İngiltere olmak üzere, özellikle batıda giderek artan bir önem kazanmıştır. 2000 yılından itibaren Amerika’da Enron, WorldCom, İtalya’da Parmalat gibi şirket skandallarından sonra bu konu uluslararası iş dünyasının en önemli gündem maddelerinden birisi haline gelmiştir. Küreselleşme ile beraber, işletmeler ayakta kalabilmek, rekabet avantajı yakalayabilmek için şirket evlilikleri veya satınalmalar yolu ile büyümeye başlamışlardır. Bireysel emeklilik fonları gibi kurumsal yatırımcıların gücü ve önemi artmış, bu da hissedar hareketlerine yol açmıştır. Bütün bu gelişmeler nedeniyle, sermaye piyasalarının artan önemi sonucunda, borsalar şeffaflığı sağlamak için katı kurallar koymaya başlamışlardır. Son on yılda, özellikle dağılan Sovyetler Birliği, Rusya, Çin gibi ülkelerdeki özelleştirmeler, büyük veya küçük, bütün şirketlerin yönetim sistemlerinin mercek altına altına alınmasına yol açmıştır.

Peki kurumsal yönetim neden önemlidir? Kurumsal yönetim, şirketlerde, hakim ortak(lar), küçük hissedarlar, yönetim kurulu, üst düzey profesyonel yöneticiler ile, çalışanlar ve kreditorler gibi diğer menfaat sahiplerinin çıkarlarını buluşturur, gerekli kontrol ve dengeyi sağlar.

Doğru ve iyi bir yönetim;

- ✓ Şirketlerin hesap verebilir olmasını
- ✓ Finansal raporların yeterince bilgi içermesini ve şeffaf olmasını
- ✓ Yönetim kurullarının yeterince bağımsız olmasını
- ✓ Hissedarlar haklarının korunmasını
- ✓ Aynı hakka sahip hissedarlara eşit uygulama yapılmasını
- ✓ Diğer menfaat sahiplerinin haklarının gözetilmesini
- ✓ Şirketlerin sosyal sorumluluklarının bilincinde olmasını
- ✓ Şirketlerin etik değerlere önem vermesini gerektirmektedir.

Kısaca, kurumsal yönetimin temel prensipleri, adillik, sorumluluk, hesap verebilirlik ve şeffaflıktır.

Yapılan araştırmalar, kurumsal yönetim ile şirketlerin örgüt ve mülkiyet yapıları arasında yakın bir ilişki olduğunu göstermektedir. ABD ve İngiltere gibi ülkelerde, daha ziyade halka açık şirketler ağırlıktadır. New York ve Londra borsası gibi borsalar gelişmiş ve derindir. Anglo-Sakson hukuk sisteminin yaygın olduğu bu ülkelerde kabul gören görüşe göre, kurumsal yönetim, şirketlerin öncelikle hissedar haklarının gözetilerek yönetilmesidir. Özsermaye ile finansman, borçla finansmana göre daha ucuzdur. Gerek

hukuk altyapısı gerekse piyasa dinamikleri yatırımcıyı daha çok korumaktadır. Bu uygulamanın dışında kalan, başta Almanya olmak üzere diğer Kıta Avrupası ülkeleri ve Japonya gibi ülkelerde ise ağırlıklı olarak borçla finansman uygulamaktadırlar. Bu gibi ülkelerdeki şirketlerin yönetim kurullarında bankaların temsilcileri ve çalışanları temsilen sendika mensupları yer almaktadır. Bu nedenle, şirket yönetiminde hissedarlar dışında diğer menfaat sahiplerinin de gözetilmesi ve sosyal sorumluluk kavramı önem kazanmaktadır. Dolayısıyla, bütün dünyada, herkese uyan bir elbise gibi “tek tip” bir yönetim modelinin olmadığı kabul edilmektedir. Ancak, küreselleşme sonucunda, yönetim modellerinde giderek artan bir yakınsama da sözkonusudur.

Kurumsal yönetim, ABD’de Enron ve WorldCom şirket skandallarından sonra, hakim ortağın bulunmadığı, hisselerin halka dağılmış olduğu ve/veya kurumsal yatırımcıların hissedarlar arasında bulunduğu, halka açık şirketlerde ağırlıklı olarak gündeme gelmiş iken, 2004 yılında İtalya’da patlak veren Parmalat skandalından sonra, gözler aile şirketlerinin yönetimine çevrilmiştir. Bir veya daha fazla hakim ortağın olduğu şirketlerde küçük hissedarların korunması konusu, şirket yönetiminde şeffaflığın ve yönetim kurulunun rolü ve önemini arttırmıştır. Uluslararası istatistiklere göre, özellikle aile şirketlerinde, üçüncü kuşaktan sonra ayakta kalma şansı %13’dür. Bu oran ülkemizde %5’in altındadır.

Kurumsal yönetim bir şirketin iş hayatında operasyonel anlamda karlılığın garantisi değildir. Ancak ister halka açık olsun, ister olmasın, doğru ve iyi yönetim bütün şirketler için geçerlidir. Bir şirketin;

- etkin ve verimli bir şekilde faaliyet gösterebilmesi,
- amaçlarına ulaşabilmesi,
- hukuki ve sosyal sorumluluklarını yerine getirebilmesi önce kurumsallaşması ile mümkündür.

Son yıllarda ülkemizde de önem kazanan kurumsal yönetim, “management” dediğimiz kurumsallaşma ile zaman zaman karıştırılmaktadır. “Management” karşılığı olarak kullanabileceğimiz kurumsallaşma, bir şirketin günlük, üretim, satış ve pazarlama, muhasebe, insan kaynakları gibi faaliyetlerinin, belli disiplinler içinde, doğru profesyoneller tarafından götürülmesidir. Kurumsallaşan şirketlerde, satınalma yönetmelikleri, muhasebe prosedürleri bulunur. Bu şirketlerde, nasıl pazar araştırması yapılacağı bellidir. Finansman politikaları ve insan kaynakları politikaları vardır. Kurumsallaşan şirketler, iyi eğitilmiş, profesyoneller ile, belli prosedür ve yönetmeliklerle yönetilirler.

Ancak kurumsal yönetim bir risk yönetimidir. Kurumsal yönetimde, şirketin hakim ortaklarına yön verebilecek, insiyatif kullanabilecek, gereğinde hayır diyebilecek bağımsız yönetim kurulu üyelerinin yer aldığı aktif ve gerçek bir yönetim kurulunun olması önemlidir. Özellikle büyüyen veya büyümeyi hedef edinen şirketlerde, deneyimli, vizyon sahibi ve uluslararası niteliklere sahip yönetim kurulu üyelerinin olması şirkete güç katar. Aynı işlevlerin sadece danışmanlar tarafından yürütülmesi mümkün değildir. Danışmanlar, sadece danışıldıkları konu üzerinde ve süre zarfında bilgi verebilirler.

Şirketin şeffaf ve güvenilir bir mali rapor çıkarması, herşeyden önce, şirketin, doğru yolda olup olmadığının takibi açısından gereklidir. Ayrıca, çalışanlardan ve halka açık bir şirket ise, hakim ortaklardan bağımsız, finans-muhasebe konularında deneyimli üyelerden oluşan bir denetim komitesinin olması, bu raporların güvenilirliğini artırır. Vekil maliyetini en aza indirir. Özellikle aile şirketlerinde, aile içi meselelerin aile meclislerinde, şirket konularının ise yönetim kurullarında konuşulması şirketin belli bir disiplin içinde, iyi yönetilmesinin ön koşuludur. Önceden hazırlanılmış, gündemli, ve sistematik yönetim kurulu toplantıları, şirketlerde sorumlulukların kayıt altına alınmasını, işlerin planlanmasını, takibini ve gözetimini sağlayacaktır. Sonuç olarak, bu toplantılar, sanılanın tam aksine, şirkette zaman kaybının önüne geçecektir. Ayrıca, aile şirketlerinde, kurucudan sonra gelen kuşakların, aile işletmesini devam ettirme konusunda yeterince istekli, kabiliyetli, eğitilmiş ve donanımlı olmamaları halinde, yönetim kurulunun oluşturacağı iç kontrol mekanizmaları ve risk yönetimi şirketin devamlılığını sağlayacaktır.

Avrupa Birliğine hazırlık yapan ülkemizde, iyi ve doğru yönetim konusunda önemli adımlar atılmıştır. Bunlardan birincisi, Sermaye Piyasası kurulu tarafından kabul edilen kurumsal yönetim ilkeleridir. Halka açık şirketler için geçerli olan bu ilkelerde “uygula, uygulamıyorsan açıkla” prensibi vardır. Temmuz 2003’de kabul edilen bu ilkeler, daha sonra, Şubat 2005’de uygulamadan doğan gereksinime göre revize edilmiştir. Ancak, yazımızın başında belirttiğimiz üzere, iyi yönetim sadece büyük ve halka açık şirketler açısından değil, KOBİ’ler açısından da önemlidir. Ekonominin itici gücü sayılan KOBİ’lerin ayakta kalması, ekonomik konjonktür kadar, doğru ve iyi yönetilmeleri ile de alakalıdır. Bu nedenle halen komisyonda bulunan yeni Türk Ticaret Kanunu taslağı, bu doğrultuda, bir anlamda devrim niteliğindedir. İlk bakışta, birçok küçük A:Ş ve limited şirkete büyük yük getirmiş gibi görülse de, mali raporlarda şeffaflığı, risk yönetimini, denetim kavramını ve yönetim kurulunun önemini işdünyasının dikkatine sunması açısından çok önemlidir. Aksi takdirde sınırların kalktığı bir dünyada, artan satınalma ve devralmalarda, Türk şirketlerinin rekabetçi avantajlarını korumaları pek kolay olmayacaktır.

Ayrıca, eğer bir ülkede şirketlerin kötü yönetildiğine dair bir kanı varsa sermaye başka ülkelere kaçır. Dolayısıyla bütün şirketlerin doğru yönetilmesi, piyasa ekonomisinde, sürdürülebilir bir büyümeyi sağlayabilmek için en önemli şartlardan birisidir.