

**TÜRK TİCARET KANUNU'NUN
GETİRDİĞİ YENİLİKLER AÇISINDAN
AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSAL YÖNETİMİN İNCELENMESİ
Yüksek Lisans Tezi**

Emrah YALÇIN

Eskişehir, 2016

**TÜRK TİCARET KANUNU'NUN GETİRDİĞİ YENİLİKLER AÇISINDAN
AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSAL YÖNETİMİN İNCELENMESİ**

Emrah YALÇIN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İşletme Anabilim Dalı
Danışman: Prof. Dr., Celil KOPARAL**

**Eskişehir
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Mayıs, 2016**

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Emrah YALÇIN'ın "Türk Ticaret Kanunu'nun Getirdiği Yenilikler Açısından Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetimin İncelenmesi" başlıklı tezi 25 Temmuz 2016 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Celil KOPARAL

Üye : Yrd.Doç.Dr.Didem PAŞAOĞLU

Üye : Yrd.Doç.Dr.Umut KOÇ

Prof.Dr.Kemal YILDIRIM
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



ÖZET

TÜRK TİCARET KANUNU'NUN GETİRDİĞİ YENİLİKLER AÇISINDAN AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSAL YÖNETİMİN İNCELENMESİ

Emrah YALÇIN

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mayıs, 2016

Danışman: Prof. Dr., Celil KOPARAL

Bu çalışmanın amacı, 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu kapsamında düzenlenerek zorunlu uygulama esasına dönüştürülen kurumsal yönetim ilkeleri ile ilgili hükümlerin aile işletmeleri açısından nasıl etkiler doğuracağını ortaya koymaktır. Çalışmada aile işletmeleri ve kurumsal yönetim konuları hakkında genel bir çerçeve çizilmiş ve kurumsal yönetimin dört temel ögesi olan şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri kapsamında 6102 sayılı kanunda yapılan düzenlemeler değerlendirilmiştir. Çalışma içerisinde kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu hükümleri ile ilgili olarak belirli kategoriler oluşturulmuştur. Bu kategorilerde yer alan düzenlemeler öncelikle ilkeler kapsamında değerlendirilmiş, daha sonra bu düzenlemelerin aile işletmeleri açısından yaratacağı olumlu olumsuz durumlar irdelenmiştir.

Anahtar Sözcükler: 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu, Aile işletmeleri, Kurumsal yönetim, Kurumsal yönetim ilkeleri

ABSTRACT

ANALYSIS OF THE TURKISH COMMERCIAL CODE'S INNOVATIONS ABOUT CORPORATE GOVERNANCE IN FAMILY BUSINESS

Emrah YALÇIN

Department of Business Administration
Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, May, 2016

Supervisor: Prof. Dr., Celil KOPARAL

The purpose of this study is to show which effects the provisions related to corporate governance principles which have been regulated as mandatory application within the scope of Turkish Commercial Code No. 6102 will breed with regard to family businesses. In this study, a general frame concerning family businesses and corporate governance subjects has been drawn and the regulations which made under Turkish Commercial Code No. 6102, have been evaluated within the scope of four main elements of corporate governance, namely transparency, fairness, accountability and responsibility principles. In the study, specific categories concerning provisions of Turkish Commercial Code No. 6102 have been established in accordance with corporate governance principles. At first, the regulations covered within these specific categories have been assessed within the scope of corporate governance principles, and then with regards to family businesses positive and negative outcomes which will be brought forth by these regulations have been discussed.

Keywords: The Turkish Commercial Code No. 6102, Family businesses, Corporate governance, Corporate governance principles

TEŞEKKÜR

Tezin ilk aşamasından baŐlayarak; savunma jürisine kadar geÇen zamanda, eleŐtirileri ve katkılarıyla yanımda olan başta danıŐmanım Prof. Dr. Celil Koparal'a teŐekkürlerimi sunuyorum.

Celil Koparal'a akademisyenliği, insanlığı, sabrı ve bana olan inancı için ayrıca teşekkür ederim.

Canım arkadaŐım Őennur ŐıŐman. Manevi ve maddi desteklerinden ötürü kendisine bir ömür boyu teŐekkürlerimi sunuyorum.

Ve ailem. Bu dünyadan erkenden göŐüp giden canım babam YaŐar YalÇın'a, dualarını hiçbir zaman esirgemeyen annem AyŐe YalÇın'a, ikiz kardeŐlerim Eray ve Koray YalÇın'a her daim yanımda oldukları için ne kadar teşekkür etsem azdır. İyi ki varsınız.

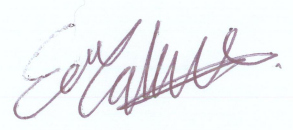
Emrah YALÇIN

Mayıs, 2016

18/05/2016

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalardan bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilemeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.



Emrah YALÇIN

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
BAŞLIK SAYFASI	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT.....	iv
TEŞEKKÜR	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xiv
KISALTMALAR DİZİNİ	xv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GENEL ÖZELLİKLERİ İLE AİLE İŞLETMELERİ.....	2
1.1. Aile İşletmelerinin Dünyada ve Türkiye'deki Yeri	2
1.2. Aile İşletmesi Kavramının Tanımlanması.....	4
1.3. Aile İşletmelerinin Özellikleri.....	9
1.3.1. Finansal özellikler	9
1.3.2. Yönetimsel özellikler	11
1.3.2.1. Aile işletmelerinde yönetim biçimleri	11
1.3.2.1.1. Merkezîyetçi (Paternalist) yönetim.....	11
1.3.2.1.2. Katılımcı (Participate) yönetim.....	12
1.3.2.1.3. Profesyonel yönetim	13
1.3.2.2. Aile işletmelerinde yönetim fonksiyonlarının uygulanışı.....	14
1.3.2.2.1. Planlama.....	14
1.3.2.2.2. Örgütlenme (Organizasyon) ve insan kaynakları	16
1.3.2.2.3. Yürütme	18

1.3.2.2.4. Koordinasyon.....	19
1.3.2.2.5. Kontrol (Denetim)	20
1.3.3. Kültürel özellikler	21
1.3.3.1. Aile işletmelerinde kültür kavramı ve öğeleri.....	24
1.3.3.2. Aile işletmelerinin kültürel kalıpları	25
1.3.3.2.1. Yönetim kurulunun kültürel kalıpları.....	25
Kâğıt üzerinde yönetim kurulu	26
Onaylayıcı yönetim kurulu	26
Tavsiyeci yönetim kurulu	26
Bütüncül yönetim kurulu.....	27
1.4. Aile İşletmelerinde Sistem Modelleri	27
1.4.1. Aile-sistem teorisi	28
1.4.2. Aile işletmelerinde üç daire modeli.....	29
1.5. Aile İşletmelerinin Avantajları ve Dezavantajları.....	31
1.5.1. Aile işletmelerinin avantajları.....	32
1.5.1.1. Finansal açıdan avantajlar	33
1.5.1.2. Yönetsel açıdan avantajlar	34
1.5.1.3. Kurum kültürü açısından avantajlar	36
1.5.2. Aile işletmelerinin dezavantajları.....	37
1.5.2.1. Finansal açıdan dezavantajlar.....	38
1.5.2.2. Yönetsel açıdan dezavantajlar.....	39
1.5.2.3. Kurum kültürü açısından dezavantajlar.....	41
1.6. Aile İşletmelerinin Gelişim Süreci.....	42

İKİNCİ BÖLÜM

2. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ HAKKINDA GENEL BİLGİLER.....	44
2.1. Kurumsal Yönetim Kavramı ve İlkeleri.....	44

2.1.1. Kurumsal yönetim kavramı	45
2.1.1.1. Yönetim ve yönetişim	46
2.1.1.2. Kurumsal yönetim	47
2.1.1.3. Geleneksel yönetim ve kurumsal yönetim arasındaki farklılıklar	49
2.1.1.4. Kurumsal yönetimin tanımlanması	50
2.1.1.4.1. Literatürde yer alan tanımlar	50
2.1.1.4.2. OECD ve dünya bankası çalışmalarındaki tanımlamalar.....	53
2.1.2. Kurumsal yönetim kavramının ortaya çıkışı ve tarihsel gelişimi	54
2.1.2.1. Kurumsal yönetim kavramının dünyadaki gelişimi.....	56
2.1.2.1.1. Kurumsal yönetim hakkındaki mevzuat gelişimi.....	56
Cadbury raporu.....	57
Millstein raporu	57
Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) kurumsal yönetim ilkeleri.....	58
Sarbanes-Oxley yasası.....	59
2.1.2.1.2. Çeşitli ülkelerin ve uluslararası kurumların kurumsal yönetim hakkındaki çalışmaları	60
Ülkeler	60
Uluslararası Kuruluşlar	61
Dünya Bankası.....	61
OECD	62
Avrupa Birliği	63
IFAC	64

2.1.2.2. Kurumsal yönetimin Türkiye’deki gelişimi ve uygulamaları	65
2.1.2.2.1. Türkiye’de kurumsal yönetimin mevzuat çerçevesi.....	68
Türk hukuk sistemi ve kurumsal yönetim ilkeleri	68
Türk Ticaret Kanunu’nda kurumsal yönetimin yeri	69
2.1.2.2.2. Çeşitli kurum ve kuruluşların kurumsal yönetim ile ilgili düzenlemeleri.....	70
Sermaye Piyasası Kurulu.....	70
SPK Kurumsal yönetim ilkeleri	71
SPK Kurumsal yönetim uyum raporu	72
Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği	72
OECD Kurumsal yönetim ilkeleri	73
Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi.....	73
OECD Kamu İşletmeleri İçin Kurumsal Yönetim Rehberi.....	74
İMKB (BİST)	74
Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD).....	75
Türkiye Bankalar Birliği (TBB).....	76
Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK).....	76
Diğer kuruluşlar	77
2.1.3. Kurumsal yönetim ilkeleri.....	78

2.1.3.1. Şeffaflık ilkesi.....	79
2.1.3.1.1. Bilginin nitelikleri.....	81
2.1.3.1.2. Bilginin erişilebilir olması.....	82
2.1.3.2. Hesap verebilirlik ilkesi	82
2.1.3.3. Sorumluluk ilkesi.....	84
2.1.3.4. Adil yönetim ilkesi	85

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. 6102 SAYILI TÜRK TİCARET KANUNU'NUN KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ AÇISINDAN AİLE İŞLETMELERİNE GETİRDİĞİ YENİLİKLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ	87
3.1. 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu ve 6102 Sayılı Kanun İle İlişkili	
Diğer Kanunlar	87
3.1.1. 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu	88
3.1.2. 6103 Sayılı Türk Ticaret Kanununun Yürürlüğü ve Uygulama Şekli Hakkında Kanun.....	89
3.1.3. 6335 Sayılı Türk Ticaret Kanunu İle Türk Ticaret Kanununun Yürürlüğü ve Uygulama Şekli Hakkında Kanunda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun.....	89
3.1.4. İlgili diğer kanunlar ve ikincil düzenlemeler	90
3.2. 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu'nda Yapılan Kurumsal Yönetimle İlgili Düzenlemeler ve Aile İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi	91
3.2.1. Kuruluş düzeyinde yapılan kurumsal yönetim düzenlemelerinin incelenmesi	94
3.2.1.1. Kurucu menfaatleri	95
3.2.1.2. Kurucular beyanı.....	96
3.2.1.3. Kuruluş denetçisi raporu	98
3.2.1.4. İnternet sitesi.....	98

3.2.2. Pay sahipleri düzeyinde yapılan kurumsal yönetim	
düzenlemelerinin incelenmesi.....	101
3.2.2.1. Eşit işlem ilkesi.....	102
3.2.2.2. Pay sahiplerinin şirkete borçlanma yasağı.....	103
3.2.2.3. Pay sahipliği haklarının genişlemesi ve yeni dava hakları.....	104
3.2.3. Yönetim kurulu düzeyinde yapılan kurumsal yönetim	
düzenlemelerinin incelenmesi.....	106
3.2.3.1. Profesyonel yönetim	109
3.2.3.2. Azınlığa yönetim kurulunda temsil edilme hakkı.....	112
3.2.3.3. Yönetim kurulu üyelerinin görevleri sırasında kusurlarıyla şirkete verebilecekleri zararın sigorta ettirilmesi.....	113
3.2.3.4. Yönetimin, yönetim kurulu tarafından bir iç yönergeye göre devri.....	114
3.2.3.5. Murahhaslar	115
3.2.3.6. Yönetim kurulunun şirketi kurumsal yönetim ilkeleri açısından değerlendirmesi	116
3.2.3.7. Riskin erken saptanması ve yönetimi komitesi.....	117
3.2.3.8. Elektronik ortamda yönetim kurulu toplantısı	119
3.2.4. Genel kurul düzeyinde yapılan kurumsal yönetim	
düzenlemelerinin incelenmesi.....	120
3.2.4.1. Devredilemez yetkilerin belirlenmesi	121
3.2.4.2. Genel kurul iç yönergesi	123
3.2.4.3. Organ temsilcisi, bağımsız temsilci, kurumsal temsilci	123
3.2.4.4. Oyda imtiyazın sınırlandırılması	126

3.2.4.5. Elektronik ortamda genel kurul toplantısı.....	127
3.2.5. Denetim konusunda yapılan kurumsal yönetim düzenlemelerinin incelenmesi	129
3.2.5.1. Denetçi	132
3.2.5.2. Özel denetçi	134
3.2.5.3. İşlem denetçisi.....	135
SONUÇ.....	136
KAYNAKÇA.....	140
ÖZGEÇMİŞ	

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 1.1 Aile İşletmelerinde Üç Daire Modeli	30
Şekil 1.2. Üç Boyutlu Evrim Modeli	43

KISALTMALAR DİZİNİ

AB	: Avrupa Birliği
BDDK	: Bankacılık Dzenleme ve Denetleme Kurumu
BIS	: Bank for International Settlement (Uluslararası Ödemeler Bankası)
BİST	: Borsa İstanbul A.Ş.
GCGF	: Global Corporate Governance Forum (Global Kurumsal Yönetim Forumu)
IBRD	: The International Bank for Reconstruction and Development (Uluslararası Yeniden Yapılandırma ve Kalkınma Bankası)
ICGN	: International Corporate Governance Network(Uluslararası Yönetişim Bilgi Ağı)
ICSID	: The International Center for Settlement of Investment Disputes (Uluslararası Yatırım Anlaşmazlıklarının Çözüm Merkezi)
IDA	: The International Development Association (Uluslararası Kalkınma Birliği)
IFAC	: International Federation of Accountants(Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu)
IFC	: International Finance Corporation
IMF	: International Monetary Fund (Uluslararası Para Fonu)
İMKB	: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
İTO	: İstanbul Ticaret Odası
KAP	: Kamuyu Aydınlatma PlatFORMU
KYUR	: Kurumsal Yönetim Uyum Raporu
MIGA	: The Multilateral Investment Guarantee Agency (Çok Taraflı Yatırım Garanti Ajansı)
MKK	: Merkezi Kayıt Kuruluşu
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)
PAIB	: Professional Accountants in Business (İş Dünyasındaki Muhasebe Meslek Mensupları Komitesi)
SOX	: Sarbanes-Oxley Anlaşması
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu

TBB	: Türkiye Bankalar Birliği
TKYD	: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
TMK	: Türk Medeni Kanunu
TMSF	: Tasarruf Mevduatları Sigorta Fonu
TMSK	: Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu
TSPB	: Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği
TTK	: Türk Ticaret Kanunu
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği,

GİRİŞ

Avrupa ve Amerika’da yaşanan ekonomik krizlerle dünya gündemine oturan kurumsal yönetim kavramını somutlaştırarak uygulamaya geçirmek amacıyla birçok ülke ve uluslararası kurum çalışmalar başlatmış ve bu çalışmalar sonucunda eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk temelinde şekillenen kurumsal yönetim ilkeleri yayınlanmıştır. Ülkemizde de dünyada yaşanan bu gelişmelere kayıtsız kalınmamış ve kurumsal yönetim alanında birçok düzenleme yapılmıştır. Bu çalışmalar arasında en önemlisi kurumsal yönetim ilkeleri ışığında hazırlanan 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu olmuştur. Çalışmamız süre zarfının başında tasarı halinde olan bu kanunun getireceği düzenlemelerin kurumsal yönetim boyutunu özellikle aile işletmelerine büyük etkileri olacağı düşünülmüş ve çalışma konusu bu doğrultuda şekillendirilmiştir.

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu’nda yapılan kurumsal yönetim ile ilgili düzenlemelerin aile işletmeleri açısından değerlendirilmesi konusuna ilişkin bugüne kadar yapılmış bir tez çalışması doğal olarak bulunmamaktadır. Aile işletmelerinin ülkemiz işletmeleri içindeki oranları ve önemi düşünüldüğünde bu husus konunun önemini daha da artırmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde aile işletmesi kavramı tanımlanarak finansal, yönetsel ve kültürel özellikleri, sahip oldukları avantaj ve dezavantajlar ile gelişim süreçleri aktarılmıştır.

İkinci bölüm kurumsal yönetim kavramı ve ilkelerine ayrılmış, kurumsal yönetim kavramının önemine değinilmiş, konunun Dünya’da ve Türkiye’deki gelişim süreçleri ve ilgili kuruluşların çalışmaları incelenmiştir.

Çalışmamızın son bölümü ise değerlendirme bölümünü oluşturmaktadır. Bu bölüm kapsamında 6102 sayılı Kanun çerçevesinde yapılan kurumsal yönetim düzenlemeleri aile işletmeleri açısından ele alınarak değerlendirilmiştir.

Çalışmamızın akademisyenlere, bu alanda çalışma yapacak araştırmacılara ve öğrencilere, aile işletmeleri yöneticilerine yararlı olacağı düşünülmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GENEL ÖZELLİKLERİ İLE AİLE İŞLETMELERİ

Son yıllarda artan rekabet, küreselleşme ve uluslararasılaşma gibi olgular girişimcilik yönü ağır basan işletmeleri öne çıkarmıştır. Yaşanan bu değişimlerle, girişimci işletmecilik örneklerinden olan aile işletmeleri özel bir yer kazanmıştır (Koçel, 2003, s. 16).

Ulusal düzeydeki işletmelerin büyük çoğunluğu oluşturan aile işletmeleri dünya çapında da ekonomik yaşamın belirleyicisi konumundadır. Aile işletmeleri başlattıkları yeni iş girişimleriyle ticari hacmi, üretim kapasitesini, istihdamı ve ulusal geliri arttırmada ve yarattıkları katma değer ile bölgesel kalkınmaya ve toplumsal gelişmeye katkı sağlamada büyük önem arz eden sosyo-ekonomik sistemler olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Hem ülkemizdeki hem dünyadaki konumları nedeniyle aile işletmelerinin araştırılması, yaşadıkları sorunların incelenerek çözüm önerileri geliştirme çabaları daha da elzem bir konu haline gelmiştir.

Çalışmanın bu bölümünde aile işletmelerinin dünyada ve Türkiye’deki önemi, aile işletmesi kavramının tanımı, özellikleri, avantajları ve dezavantajları, aile işletmelerindeki sistem modelleri incelenerek, son olarak aile işletmelerinin gelişim süreçlerine değinilecektir.

1.1. Aile İşletmelerinin Dünyada ve Türkiye’deki Yeri

Dünyada tüm işletmeler bazında aile işletmelerinin oranları üzerine yapılan incelemeler değerlendirildiğinde, ekonomik hayatta dominant işletmelerin aile işletmesi olduğu veya başlangıç itibarı ile ailesel yönetimin hâkim olduğu işletmelerin devamı niteliğinde olduğu gözlemlenmektedir (Ateş, 2005, s. 75).

Chrisman (2003), yeni girişimlerin %80’inin aile işletmesi şeklinde kurulmakta olduğunu belirtmektedir (Erdil vd., 2004, s. 64-65). Ailenin kendine has kaynaklarını değerlendirme isteği birçok yatırım ve girişimin büyük oranlarda aileler tarafından hayata geçirilmesine sebep olmaktadır.

Aile işletmelerinin ekonomilerdeki payları konusunda çok farklı yüzdelliklerden bahsedilmektedir. Aile işletmelerinin oranları ekonomiden ekonomiye farklılık

göstermekle birlikte dünyadaki girişimin %75-%90'ını aile işletmeleri oluşturmaktadır. Leenders ve arkadaşlarına (2003) göre Avrupa'daki işletmelerin %70'i aile işletmesidir. Türkiye' de bu oranın %95' in üzerinde olduğu belirtilmektedir (Karabulut ve Bulut, 2008, s. 1/152). ABD' de de %90'lık bir oranla ekonominin tüm yükünü aile işletmelerinin taşıdığı görülmektedir (Güçlü, 2014).

Aile işletmeleri, küreselleşmenin etkisiyle artan rekabet ortamında yüksek girişimcilik yönleriyle önemli rollere sahip olmaları sebebiyle işletme yazınında üzerinde en çok tartışılan konu olmuştur. Aile işletmelerinin bu alanda bu kadar önemli bir yer teşkil etmeleri iki temel sebebe dayandırılmaktadır. Aile işletmelerinin dünyanın neredeyse tüm ekonomilerinde oranlar bazında en çok görülen işletme biçimi olması öncelikli sebep olarak belirtilirken, aile işletmelerinin yarattıkları ekonomik güç önemli oluşlarının diğer nedeni olarak gösterilmiştir (Genç vd., 2008, s. 368).

Ekonomik hayatta en yaygın şirket şekli olan aile işletmelerinin tarihi de çok öncelere dayanmaktadır. Sanayi devrimi gerçekleşmeden ve şirketlerin ulus aşırı faaliyetlerinden önce dahi aile işletmeleri mevcut yapıları (Araslı vd., 2006, s. 281). Dünyanın en eski aile şirketi 578 yılında kurulmuş Japon Kongo Gumi şirkettir. Türkiye' de bu kadar eski şirketlere rastlayabilmek mümkün olmasa da Hacı Bekir Lokumları (1777), Vefa Bozacısı (1870) eski aile işletmelerine örnek verilebilir (Ergin, 2004).

Aile işletmeleri yerel ekonomilerin de en önemli oyuncusu konumundadır ve küçük piyasalarda ihtiyaçları karşılama konusunda epeyce katkıları söz konusu olmaktadır. Cox (2003) aile işletmelerinin olmadığı durumlarda ekonominin yeterince esnek olmayacağını ve etkili büyümeyeceğini söyleyerek aile işletmelerinin ulusal düzeydeki önemine vurgu yapmıştır (Tikici ve Uluyol, 2006, s. 461).

Yaygın düşüncenin aksine sadece küçük işletmelerin değil, dünya ölçeğindeki uluslararası işletmelerin de çoğunun aile işletmesi olduğu gerçeği ile karşılaşmaktayız. Koçel, aile işletmesi kavramını yönetimle ilişkilendirmektedir. Dolayısıyla, yönetiminde ailelerin yer aldığı her işletme, ölçeği ne olursa olsun aile işletmesi olabilmektedir (Koçel, 2010, s. x). Mikro ölçekli işletmelerden dünya çapında faaliyet gösteren uluslararası dev işletmelere kadar her büyüklükte ve endüstrinin her kolunda aile işletmeleri oransal olarak büyük paya sahiptir (Coşkun ve Gürler, 2004, s. 652).

Dünyada aile işletmelerine gösterilen ilginin ve bu konudaki çalışmaların her geçen gün arttığı görülmektedir. Bunun temel nedenleri arasında ülkelerin milli

gelirlerinde ve istihdam oranlarında yarattıkları değerin yüzdelik büyüklüğü ile beraber toplumsal ve siyasal anlamdaki pozitif etkileri gibi birçok faktör yer almaktadır.

Dünyanın çoğu ülkesinde sayısal üstünlükleriyle ekonomilerin sürükleyicisi özelliği taşıyan aile işletmeleri, kendi sürdürülebilirliklerini sağlamada güçlük çekmekte ve ömürleri çok kısa olmaktadır. Genelde yaşam süreleri ortalama olarak kurucunun iş yaşam süresi ile sınırlı kalan aile işletmelerinin çok azı sonraki kuşaklara devredilebilmektedir.

Aile işletmelerinin sayısal çoklukları ve sağladıkları değerler nedeniyle aile işletmeleri alanında araştırma yapmak ve sürdürülebilirliklerine katkı sağlamak önem arz etmektedir.

1.2. Aile İşletmesi Kavramının Tanımlanması

Aile işletmeleri tüm dünyada ekonomilere değişen oranlarda katkı yapmaktadırlar. Açık bir sistem olarak yaklaşabileceğimiz aile işletmeleri, dış çevredeki tüm değişimlerden etkilendiği gibi, sürekli etkileşimde bulunduğu çevreyi de etkilemektedir (Güney, 2008, s. 103). Bu açıdan bakıldığında çevresi ile sürekli bir ilişkinin içerisinde yer alan aile işletmelerine sadece ekonomik değil, psikolojik, sosyolojik, kültürel, hukuksal, sosyal ve siyasal etkileşimleri de olan, çok yönlü kurumlar olarak bakmakta yarar vardır (Koçel, 2006, s. viii).

Küreselleşmenin etkisiyle artan rekabet ortamı, üniversitelerin ilgisini, girişimcilik kavramına çekmiş dolayısıyla aile işletmeleri kavramı 20. yüzyılın 2. yarısının en değer kazanan işletmecilik konusu olmuştur. Girişimcilik alanında 1985-1999 yılları arasında yapılan çalışmaların yarısı aile işletmelerine yöneliktir (Upton ve Heck, 1997'den aktaran Güney, 2008, s. 96-97).

Yapılan konferans ve seminerlerin, üniversitelerde açılan kürsülerin ve araştırma amaçlı kurumların yaygınlaşması, aile işletmelerine yönelik artan ilginin göstergesidir (Ulukan, 1999, s. 16; Güney, 2008, s. 95). Aile işletmelerinin sosyo-ekonomik önemi kaçınılmaz olarak aile işletmelerini önem arz eden bir inceleme konusu yapmaktadır.

İlk olarak Harvard Business Review 'da 1964 yılında Donnelly tarafından yayınlanan "Family Business" makalesi ile alan yazına giren aile işletmeleri kavramı (Yıldız, 2008, s. 13) daha sonra 1988 yılında "Family Business Review" ismiyle çıkarılan dergi ile bilimsel bir tartışma zeminine oturtulmuştur (Ayrancı, 2009, s. 3).

Dünya ekonomilerindeki sayısal çoğunluklarıyla beraber en köklü işletmelerin de yine aile işletmeleri oldukları ya da o şekilde ticari hayata atılan işletmeler olduğunu daha önce belirtmiştik. Tarihteki köklerinin çok eskilere dayanmasına rağmen aile işletmeleri konusundaki literatür henüz çok yenidir. ABD’ de kurulan Aile İşletmeleri Enstitüsü (US Family Firm Institute) yaklaşık 30 yıllık bir geçmişe sahip iken, Lozan’da aile işletmeleri sahiplerinin kurduğu Uluslararası Aile İşletmeleri Ağı (Family Business Network) ise 1990 yılında kurulmuştur (Güney, 2008, s. 97-98).

Son yıllarda aile işletmelerine yönelik olarak artan ilgi dolayısıyla bu alanda yapılan teorik ve uygulamalı çalışmaların yoğunluğu artmıştır. Bu çalışmalar arasında en önem arz edeni aile işletmelerinin tanımının yapılması konusudur. Ancak henüz üzerinde fikir birliğine varılan bir aile işletmeleri tanımına rastlamak mümkün değildir.

Aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran en önemli özellikleri bir girişimcinin en önem verdiği iki konu olan aile ve iş kavramlarını tek bir çatı altında toplamış olmalarıdır (Alayoğlu, 2003, s. 3).

Freud hayatının anlamının “sevmek ve çalışmak” olduğunu belirtmiştir. Bu tanımlama pek çok kişi için geçerli olup, “aile ve iş” insanların yaşamlarındaki en önem arz eden iki unsur olarak karşımıza çıkar. Aile işletmeleri bu iki hayati öğeyi bünyelerinde taşıyarak ve diğer işletmelerden bu yönleriyle ayrılarak çok farklı bir inceleme alanını oluşturmaktadır (Ateş, 2005, s. 1). Özbaşar (2006, s. 3), çelişen iki unsurun bir çatı altında toplanmış olma durumunu “oxymoronic” olarak nitelendirmiştir. Aile ve işletme kelimelerinin yan yana gelerek ortaya çıkardığı bu algı, teoride ifade edilen ancak uygulamayla çelişen bir durum olmaktadır. Ward’a (1957) göre aile, duygusal, korumacı ve üyelerinin karşılıksız kabul edildiği bir sistem olarak betimlenirken işletmeler bu özelliklerle çatışan bir yapı arz etmektedir (Turan, 2008, s. 1/349). İki çelişen unsuru bir çatı altında toplayan aile işletmeleri karmaşık yapılarıyla tanımlanması zor bir kavram haline gelmektedirler.

Aile işletmeleri konusunda ortak bir tanım yapabilmek çok güçleşmektedir. Aile işletmeleri kavramının tanımlanmasında farklı kriterler söz konusu olmaktadır. Bazı araştırmacılar kuruluş amaçlarından yola çıkarken, bazıları kontrol, sahiplik, hisse oranları, aile etkisi, kuşaklar arası geçiş gibi pek çok unsuru konunun kapsamını belirlemede kullanırlar.

Aile işletmelerinin tanımlarındaki ortak noktalar genellikle üç ölçütle sınıflandırılabilir (Erdil vd., 2004, s. 65):

- Ailenin işletme üzerindeki kontrolü (mülkiyet),
- Ailenin işletme yönetiminde söz sahibi olması,
- Ailenin gelecek kuşaklarına sahipliğin aktarılması.

Litz (1995), yönetim ve mülkiyeti birleştirerek, ailenin işe katılım derecesini eklerken (Günver, 2004, s. 170), bazı yazarlar kültür boyutunu da aile işletmelerinin oluşumu, yapısı ve uygulamaları üzerinde etkili olan faktörler olarak ortaya koyarlar (Balkır vd., 2006, s. 656).

Aile işletmeleri konusundaki tanımlamaları sınıflandıran Ayranç (2009, s. 11), tanımlamaları statik, karma ve dinamik olarak üç ana başlığa ayırmıştır. Sahipliği ve yöneticiliği temel alan tanımları, mevcut durumu gösteren statik tanımlar grubuna dahil ederken; sahiplik veya yöneticiliğin transferini temel alan tanımlar ile aile üyelerinin işletme ile etkileşime girmesini temel alan tanımları da mevcut durumun değişmesini dikkate alan dinamik özellikli tanımlar olarak gruplandırır. Birden fazla kriteri içeren tanımlar ise karma özellik gösteren tanımlar olarak belirtilmiştir.

Türk Medeni Kanunu (TMK)'da "Hısımlar, kendilerine geçen mirasın tamamı veya bir bölümüyle ya da ortaya başka mallar koymak suretiyle aralarında bir aile malları ortaklığı kurabilirler" (Türk Medeni Kanunu [TMK], m.373) şeklinde ifade edilen madde ile aile işletmelerine atıfta bulunulsa da; Türk Ticaret Kanunu (TTK)'da işletmeler ticaret şirketleri kapsamında değerlendirilerek, anonim, limited, kollektif, komandit ve kooperatif şirketler olarak ayrılmış ancak aile işletmelerine özel bir yer ayrılmamıştır (Türk Ticaret Kanunu [TTK], m.124).

Aile işletmelerinin tanımlanmasında çok farklı kriterler söz konusudur. Dolayısıyla aile işletmelerini tek bir tanım çerçevesine sokmak mümkün olmamaktadır. Aile işletmeleri literatürde çok çeşitli şekillerde tanımlanmıştır:

Aile işletmeleri, ailenin yönetimde hakim olduğu, iş ve ailenin bütünleştiği işletme türü (İbicioğlu ve Özdaşlı, 2004, s. 570) ya da aile bireylerinin bir işletmenin faaliyetinde bir araya gelmesi ile oluşan yapılar (Basım vd., 2008, s. 1/193) olarak tanımlanabilir.

Sahiplik ve yönetim unsurunun ön plana çıktığı tanımlara baktığımızda, aile işletmeleri, sahipliği veya yönetimi bir kişi veya aileye ait olan işletmeler olarak tanımlanırlar. Bu doğrultudaki başka bir tanıma göre aile işletmeleri, sahipliğin çoğunluğunun ya da kontrolün tek bir ailede olduğu ve iki ya da daha fazla aile üyesinin doğrudan girişimle ilgili olduğu işletmedir (Alayoğlu, 2003, s. 14; İstanbul Ticaret

Odası [İTO], 2001, s. 10; Goffee, 1996, s. 36). Aile işletmelerinde aile, hem işletmenin sahibi hem de işletmenin yöneticisidir. Girişimciler hem patron hem yönetici konumundadırlar (Bakan vd., 2004, s. 377). Belirgin biçimde aile etkisinde olan işletmeler de genellikle aile işletmesi olarak nitelendirilmektedir (Kalkan, 2004, s. 133).

Aileler bazen işletmenin sahibi ve yöneticisi olabilirlerken, bazen de sadece stratejik kararlara etkide bulunurlar (Erdemir ve Torlak, 2004, s. 234). Şirketin stratejik kararlarında özellikle de genel müdürün seçiminde tek bir ailenin etkili olduğu yapılar ya da tek bir ailenin çoğunluk oyuna sahip olduğu tüzel şirket veya diğer ortaklıklar da aile işletmesi olarak tanımlanır (Kırım, 2001, s. 3; Sakarya, 2006, s. 625).

Kan bağı ve kuşaklar arası geçiş konularını içeren tanımlamalar da söz konusudur:

Aile şirketleri akrabalık bağı olan bireylerin mal ya da hizmet üretmek gayesiyle bir araya gelerek kurdukları kar amaçlı sosyal örgütlerdir (Alayoğlu, 2003, s. 14). Heck, Rogoff ve Lee (2002)' de aile işletmelerini “kan bağı, evlilik ya da evlat edinmeden dolayı aralarında ilişki bulunan kimselerden en az birisinin işletmenin sahibi olduğu veya yönetiminde yer aldığı işletmeler” olarak tanımlayarak kan bağını ön plana çıkarmışlardır (Coşkun ve Gürler, 2004, s. 653). Chua ve arkadaşlarının (1999) “ Aile reisinin ailenin geleceğini güvence altına almak amacıyla kurduğu, nesiller arası geçişlerle sürdürülen işletmelerdir” (Güngör Ak, 2008, s. 1/94) tanımlamasından da anlaşılacağı üzere aile işletmesi kavramının önemli bir yönünü de kuşaktan kuşağa geçiş oluşturmaktadır.

Ailenin sahip olduğu inançları, değerleri ve gelenekleri yani aile kültürünün işletme fonksiyonlarındaki yaptırım gücünü ele alan (Köseoğlu ve Karayormuk, 2008, s. 1/291) ve Donnelly (1964) 'nin tanımlamasında olduğu gibi ailenin çıkarları ile şirketin amaçlarının karşılıklı ve sürekli etkileşimine değinen (Türkel ve Yaşa, 2006, s. 614) betimlemelerde karşımıza çıkmaktadır. Bu yaklaşımı benimseyen Zimmerer ve Scarborough'a (1998, s. 17) göre ise aile işletmesi kökünde ailenin ortak değerler sisteminin yattığı bir şirket türüdür. Aile işletmeleri, ailenin kültür ve geleneğinin işletmeye yansıdığı, ailenin işi, işin aileyi etkilediği, mevcut varlığın dağılmasını önlemek, birlik ve beraberliği korumak amacıyla kurulan sosyal ve ekonomik kuruluşlardır (Güngör Ak, 2006, s. 148).

Aile işletmelerinin yönetimdeki etkileri ile ilgili oransal tanımlamalar da mevcuttur. Örneğin; Poutziouris ve arkadaşlarına (2002) göre aile işletmeleri, çoğunluk hisselerin veya kontrolün bir ailede olduğu ve işletmede iki ya da daha çok aile üyesinin

bulunduğu ya da oy haklarının %25' inin bir ailenin elinde olduğu aile kontrollü işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Klieman ve Bozkurt ise yönetim kurulunda en az iki veya daha fazla aile bireyinin yer alması ve bu bireylerin, işletmenin en az %10 hissesine sahip olması gerektiğini savunmaktadır (Karpuzoğlu, 2001, s. 18). Başka bir oransal tanımlamada ise aile işletmeleri, aynı aileden iki ya da daha fazla kişinin aynı işletmede çalıştığı ve bu kişilerden biri ya da birkaçının şirketin en az %51 hissesine sahip olduğu, yönetim fonksiyonlarının yerine getirilme biçimi ile bu konudaki yetkilerin aile bireylerinde toplandığı işletmeler olarak tanımlanır (PWC Family Business Survey 2007/08). Anlaşılacağı üzere yapılan tanımlamalarda birden fazla orandan bahsedilmektedir.

Tüm tanımlamalar ışığında genel bir tanımlama yapacak olursak; aile işletmeleri, ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki jenerasyonun kurumda istihdam edildiği şirketlerdir (Karpuzoğlu, 2004, s. 43; Pazarcık, 2004, s. 34; Alayoğlu, 2003, s. 15; Atılğan, 2003, s. 101; Koçel, 2004, s. ix).

Aile işletmeleri hakkında yapılan tanımlamalardan yola çıkarak ortak noktaları şöyle özetleyebiliriz:

- Aile reisi veya aileyi yönetmekle sorumlu kişi tarafından kurulur ve aile üyeleri çoğunlukla işin içinde yer alırlar.
- Ailenin kendine has kültürü ve geleneği işletmeye etki eder.
- Aile işletmelerinde hem sahiplik hem de yönetim aileye aittir.
- Stratejik kararlarda ailenin etkisi söz konusudur.
- Aileden en az iki jenerasyon yönetimle ilgilenir.
- Mirasın dağılmasını önlemek veya ailenin geçimini sağlamak temel amaçtır.
- Yönetimde hiyerarşik yapının içinde aile üyeleri yer almaktadır. (Karpuzoğlu, 2001, s. 20; Özkaya ve Şengül, 2006, s. 110).

Tamer Koçel 'e (2004, s. ix) göre "aile işletmeleri, sahipliği bir ailenin elinde olan, bu ailenin bireyleri tarafından yönetilen, yönetimi aile bireyleri arasında kuşaktan kuşağa geçen, stratejik kararları bir aile tarafından verilen, yönetimi bir aile tarafından kontrol edilen veya en azından işletmenin yönetiminin bir aile tarafından etkilendiği

işletmeler” olarak ifade edilmektedir. Bu çalışmada kapsayıcı niteliği nedeniyle bu tanım esas alınacaktır.

1.3. Aile İşletmelerinin Özellikleri

Aile işletmelerinde diğer işletmelerden farklı olarak duygusal boyut için içine girmekte bu durum da iş ilişkilerini etkilemektedir. Aile işletmelerinde aile üyelerinin hem iş hem aile çemberlerine katılmaları ile aile işletmelerinde kendine özgü nitelikler var olmaktadır.

Aile işletmeleri yapıları, davranış biçimleri, iş görme tarzları, örgüt içi ilişkileri, amaçları vb. birçok özellikleri açısından normal işletme mantığından farklı özellikler gösterir. Aile işletmelerinin kendilerine has özelliklerine baktığımızda finansal, yönetsel ve kültürel olarak üç boyutta incelemek mümkün olmaktadır.

1.3.1. Finansal özellikler

Aile işletmelerinin finansal özellikleri şu şekilde özetlenebilir:

- Aile işletmeleri aile bireyleri tarafından kurulduğundan kapalı bir yapıya sahiptirler ve işletmeye ilişkin bilgilerin aile dışına çıkmasını istemezler. Bu durum aile işletmelerinin halka açılma ve borçlanma konularından kaçınma eğilimi göstermelerinin temel sebebidir (Yalnızoğlu vd., 2001, s. 14; Ateş, 2005, s. 6).

- Aile işletmelerinde işletme üzerindeki kontrolü kaybetme endişesi sebebiyle, yabancı sermaye veya ortak kabul etme gibi dış kaynak kullanımları pek tercih edilmez (Aydemir vd., 2004, s. 606; Aydın, 1985, s. 89).

- Aile işletmeleri yaşanan finansal sorunları ailenin menkul, gayrimenkul ve nakdinden fon sağlayarak kendi içlerinde çözebilmektedirler. Sermayenin önemli bir kısmını öz kaynakların oluşturması, aile işletmelerini dışarıda daha güçlü bir konuma getirmektedir (Karpuzoğlu, 2001, s. 22). Ayrıca aile işletmelerinde finansal açıdan zor dönemlerde ortaklar gelirlerini diğer işletmelere oranla daha kolay feda edebilir, sermaye artırımına gidilerek, gerek kuruluş gerekse sonraki dönemlerde temini zor finansal kaynaklar elde edilebilir (Yıldız, 2008, s. 22; Aydın, 1985, s. 86; Karpuzoğlu, 2001, s. 22).

• Aile işletmelerinin en çok önemsedikleri bölüm finans ve maliye işleri olmasına rağmen kapalı yapıları ve bilgiyi paylaşma konusundaki tedirginlikleri nedeniyle profesyonellere en son devrettikleri bölüm finans bölümü olmaktadır (Yıldız, 2008, s. 20)

• Aile işletmeleri daha az yatırımla daha çok bireye istihdam olanağı sunarken, yapıları itibariyle de ekonomik dalgalanmalardan daha az etkilenirler (Savaşır, 1999, s. 189).

• Aile işletmelerinde çoğunlukla tedarikçiler, müşteriler ve finansman kuruluşları ile güçlü ve genellikle geçmişe dayalı kişisel ve ailevi ilişkiler kurulur ve sürdürülür (Aydemir vd., 2004, s. 606).

• Aile işletmelerinde karın dağıtılması ve yararlanılması muhtemel finansman kaynakları konusunda çalışan ve çalışmayan aile üyeleri veya birinci ve ikinci kuşak aile üyeleri arasında görüş ayrılıkları ortaya çıkabilmektedir. (Yıldız, 2008, s. 23; Karpuzoğlu, 2001, s. 24-25)

• Aile işletmelerinde ailenin menkul, gayrimenkul veya nakdinin az olması ve borçlanmaya olumlu bakılmaması işletmenin büyümesi önünde bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır (Karpuzoğlu, 2001, s. 24; Çetin vd., 2010, s. 24; Soral, 1974, s. 147-148).

• Aile işletmeleri sermayenin önemli bir kısmına sahip olmaları sebebiyle teknik ve idari konularda yeni yöntemler uygulamak ve yeni yatırım alanlarına yönelmek konusunda daha hızlı karar alabilirler ve karın işletmede bırakılmasının kolay olması sayesinde de uzun vadeli girişimlere yönelebilirler (Yıldız, 2008, s. 22; Soral ve Tekeli, 1976, s. 145).

Gallo ve diğerlerinin (1996) aile işletmeleri hakkında yaptıkları bir araştırmaya göre aile işletmelerinin pazar payı büyüdükçe, borçlanma oranları düşmekte ancak finansal başarıları pazar payı ile ters orantı göstermekte ve borçlanma oranı ile performans göstergeleri arasında büyük oranda ilişki söz konusu olmaktadır. Ayrıca aile işletmeleri büyüdükçe finansal araçlarla ilgilenme ve finansal araç kullanma çeşitlilikleri artmaktadır.

1.3.2. Yönetmel özellikler

Mucuk'a (2000, s. 138) göre yönetim, süreç olarak bir takım faaliyet ve fonksiyonları, sanat olarak uygulamayı, bilim olarak da sistemli ve bilimsel bilgi topluluğunu ifade eder. Yönetim, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için başta insan olmak üzere donanım, demirbaş, hammadde, yardımcı malzeme, zaman gibi kaynakları ve finans, üretim, pazarlama gibi faaliyetleri birbirleriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanacak kararlar alma ve alınan kararları uygulatma süreci olarak tanımlanabilir. Yönetim işletmelerin tüm birimlerinde ve kademelerinde büyük öneme sahiptir (Özarallı, 2006, s. 562).

Yönetimi, yönetim sürecine yön verenler açısından ele aldığımızda; ailesel (patrimonial), siyasal (demokratik veya katılımcı) ve profesyonel yönetim olarak üç tip yönetim biçiminden bahsedebiliriz (Koçel, 2003, s. 17).

Aile işletmelerinde yönetim sürecine yön verenler büyük çoğunlukla aile üyelerinden oluştuğu için aile işletmelerinde yönetim ailenin kültürel yapısına göre şekillenmektedir. Aile işletmelerinde planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetimden oluşan yönetim fonksiyonlarının uygulanışında da diğer işletmelerden farklı özelliklerin varlığı söz konusudur. Aile işletmelerinin benimsedikleri yönetim biçimlerine ve yönetim fonksiyonlarına değinmek, onları diğer işletmelerden ayıran yönetsel özellikleri ortaya koymamızda yardımcı olacaktır.

1.3.2.1. Aile işletmelerinde yönetim biçimleri

Aile işletmelerinin sergiledikleri yönetsel özellikler aile işletmelerindeki yönetim biçimlerinin yansımasıdır. Aile işletmelerindeki yönetim biçimlerine baktığımızda genel olarak merkeziyetçi, katılımcı ve profesyonel olmak üzere üç tür yönetim biçimi karşımıza çıkmaktadır (Alayoğlu, 2003, s. 43).

1.3.2.1.1. Merkeziyetçi (Paternalist) yönetim

Ataerkil (babaerkil-pederşahi) aile kültüründen gelen işletme kurucusunun, işletmenin tüm kararlarında söz sahibi olduğu yönetim biçimidir. Başka bir deyişle, işletme sahibi, bir baba figüründen beklenen davranışları sergileyerek çalışanlarını

korumakta, ihtiyaçlarını gidermekte ancak çalışanlarına söz hakkı tanımamakta ve hükmedici bir yönetim tarzı uygulamaktadır (Karpuzoğlu, 2001, s. 28). Merkeziyetçi yönetim tarzı özellikle küçük ölçekli işletmelerde ve çoğunlukla birinci nesilde rastlanılan bir yönetim biçimi olmaktadır.

Merkeziyetçi yönetim biçiminde yönetiminin büyük çoğunluğunu aile bireyleri oluşturur ve örgütün değerleri kurucunun inanç ve değerleri doğrultusunda şekillenir (Karpuzoğlu, 2001, s. 28). Böyle bir ortamın varlığı, aile yesi olmayan çalışanlar açısından olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir.

Merkeziyetçi yönetim biçimiyle yönetilen aile işletmelerinde aile yeleri g ve prestij kaybı olarak değerlendirdikleri yetki devrine olumlu bakmazlar. Bu durum büyüme ve yeni neslin gelişmesi önünde büyük engel teşkil etmektedir (Ateş, 2005, s. 14).

Ulukan (2006, s. 157) bu duruma merkeziyetçiliğin sebep teşkil ettiği, birkaç kişiye aşırı bağımlı olma ve alt kademelerde alınabilecek kararların st yönetimi meşgul etmesinin sebep olduğunu belirtmektedir.

1.3.2.1.2. Katılımcı (Participate) yönetim

İşbirlikçi aile kültüründen gelen ve katılımcı kültürü benimsemiş işletme kurucularının uyguladığı yönetim biçimi olan katılımcı yönetimde hisselerin çoğunluğuna aile bireyleri sahip olsa da yönetimde teknik yetkinlikleri olan personele de yer verilmektedir (Karpuzoğlu, 2001, s. 28-29).

Katılımcı yönetimde karar mekanizması merkeziyetçi yönetimin aksine tabana doğru çeşitli düzeylerde yayılma gösterir. Katılımcı yönetim tarzında aile değerleri kadar iş değerleri de önem taşır ve temel ilke işin niteliğine göre eleman görevlendirmek olmaktadır (Karpuzoğlu 2001, s. 30). Katılımcı yönetimde aile yesi olmayanlar için zgrlk, takım ruhunu, örgütsel bağlılık ve kurumsal aidiyeti arttıran bir ortam oluşurken aynı zamanda bir sonraki neslin yetişmesi için de fırsat sağlanmaktadır (Alayoğlu, 2003, s. 44).

Katılımcı yönetimle anlatılmak istenen sadece çalışanların karar alma sürecine katılımı değil aynı zamanda kazanca katılımı, sermayeden pay sahibi olmaları, iletişim, ekip çalışması vb. unsurlar da dahildir (Acar, 2006, s. 18).

Katılımcı yönetim, sınırları özel mülkiyetle çizilmiş bir alanda ortak sorunları çözerek, emek verimliliğinin artırılması amacıyla; çalışanlarla yöneticilerin işbirliği yapmalarını sağlayan mekanizmanın adıdır (Fişek, 1977, s. 45).

1.3.2.1.3. Profesyonel yönetim

Profesyonel yönetimin, yönetim biçimleri sıralamasında son yönetim biçimi olarak yer alması tesadüf değildir. Tüm aile işletmelerinin, sürekliliklerini sağlayabilmek adına gelmeleri gereken son nokta aşama profesyonel yönetim aşaması olmaktadır.

Aile işletmeleri büyüdükçe işletme kurucusunun sahip olduğu zaman, beceri ve bilgi birikimi tüm işleri tek başına yürütemez duruma gelmesine yol açar. Bu noktada yönetim işini meslek edinmiş olan profesyonel yöneticilere ihtiyaç duyulur (Güney, 2008, s. 245).

Profesyonel yönetim, alınacak kararlarda kişisel değer yargıları, aile mensubu olmanın verdiği ayrıcalıklar ve duygusal motifler yerine; akıl ve mantık, bilimsel yönetim ilkeleri, pazar gereksinimleri ve rasyonel ölçütlerin temel alındığı yönetim biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır (Ulukan, 2006, s. 157).

Profesyonel yönetim, görev tanımları ile yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, şirketin ve çalışanların performanslarının ortaya konulması aracılığıyla bilimsel yönetim tekniklerini aile işletmelerine taşıyarak profesyonel bakış açısı ile şirketin devamlılığının sağlanmasına katkıda bulunur (Ulukan, 2006, s. 157).

Profesyonel yönetim biçiminde işletmeyi yönetme işi çeşitli alanlarda uzmanlık bilgileri ve yönetme yetenekleri olan profesyonellere bırakılsa da işletme ile ilgili stratejik kararlar ve genel politikalarda yine aile üyeleri ve işletme sahiplerinin etkisi söz konusudur (Şimşek, 2002, s. 33; Karpuzoğlu, 2001, s. 30).

Şirketin geleceği için uzun vadeli amaçları belirlemek, yatırım kararlarını vermek, rakiplerin mevcut durumlarını saptamak ve uluslararası pazarlardaki gelişmeleri takip etmek gibi şirketin tamamını ilgilendiren kararları yine şirket sahibi veya sahipleri alırken; şirketin amaçlarına ulaşması için para, enerji, makine, malzeme, hammadde ve insan kaynaklarını etkin şekilde kullanmak, objektif standartları belirleyerek uygun sistemleri kurmak ve işletmek gibi faaliyetleri ise profesyonel yöneticiler yürütürler.

Profesyonel yönetim tarzı ile şirketin hem geleceği hem de bugünü için uygun politikaların belirlenmesi ve uygulanması sağlanır (Karpuzoğlu, 2001, s. 30).

1.3.2.2. Aile işletmelerinde yönetim fonksiyonlarının uygulanışı

Yönetimi; işletme amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşmak için, planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarının yerine getirilmesi olarak da tanımlamak mümkündür (Tanta vd., 2004, s. 548).

Yönetsel teorinin kurucusu Henry Fayol 'a göre, yönetsel işlemler; planlama, örgütlenme (organize etme), yürütme (kumanda etme), koordinasyon ve kontrol (denetim) olarak fonksiyonlara ayrılmıştır. Fayol' un temel anlamdaki bu yönetim fonksiyonlarına ek olarak karar verme, kadrolama, güdüleme ve iletişim fonksiyonlarını da ilave eden kaynaklar bulunmaktadır (Koparal, 2002, s. 6). Bu konuda tam bir görüş birliği olmamakla birlikte genel olarak Fayol' un sınıflandırması temel alınmaktadır.

Karpuzoğlu (2001, s. 136), yönetim fonksiyonlarının başarılı bir şekilde uygulanmasının, işletme etkinliğinin ve verimliliğinin sağlanmasında yani amaçlara ulaşma derecesinin yüksek olmasında büyük bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir.

Aile işletmelerinde diğer işletmelere oranla yönetim fonksiyonları daha karmaşık bir hal almaktadır. Cadbury (2000, s. 5), bunun sebebini zaman zaman karmaşık bir hal alabilen ve çoğu zaman işin içine giren aile ilişkilerinin de yönetilmesinin gerekliliği olarak açıklamaktadır.

Aile işletmelerinde kurucu yöneticinin işletmeyi kendi çocuğu gibi görerek tüm işleri kendi başına yürütme çabası içerisinde olması ve aile fertlerinin planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve denetim gibi yönetim fonksiyonları üzerinde baskın bir rol sergilemeleri sebebi ile yönetim fonksiyonlarının işlerliğine ilişkin bir takım sorunlar yaşanmaktadır (Karpuzoğlu, 2001, s. 136).

1.3.2.2.1. Planlama

Planlama işletmelerin faaliyet gösterdiği çevreyi ve kendisini anlamak, kavramak için yapılan tasarımlardır (Semerciöz ve Ayrancı, 2008, s. 1,166). Yönetim fonksiyonlarından ilki ve belki de en önemli bölümü olan planlama; şirket amaçlarının saptanması ve bu örgütsel amaçlara ulaşma noktasında, ne yapılacağına karar verilmesi,

stratejilerin belirlenmesi ve gerekli politika ve yöntemlerin seçilmesi şeklinde tanımlanabilir (Karpuzoğlu, 2004, s. 46).

Planlama bütün işletmelerin ve yöneticilerin başarısında önemli bir yeri olan aktivitedir. Planlama amaçlara en iyi nasıl ulaşılabileceğinin tespitinde etkili olan yönetim fonksiyonudur (Mosley, Pietri ve Megginson, 1996, s. 209). Akat'a (1999, s. 118) göre "planlama girişimin tümünü ya da herhangi birimini ilgilendiren geleceğe yönelik alternatif hareket biçimleri arasından bir seçim yapmaktır.

Mintzberg (2000, s. 5-12) planlamanın "geleceği düşünmek, geleceği kontrol etmek, geleceği kararlaştırmak olarak tanımlar ve planlamanın kaçınılmaz durumlar için hazırlık yapmak, istenmeyen durumları önceden belirleyip bunları ekarte etmeye çalışmak ve kontrol edilebilecek halde olanları kontrol altına almak" olduğunu belirtir. Mintzberg, planlamayı kısaca kararların bütünleştirilmiş bir sistem içinde forma sokulması, açıkça tanımlanmış sonuçların gerçekleştirilmesi için prosedürlerin formalize edilmesi olarak görmektedir.

Aronoff ve Ward (1997, s. 20-22) planlama sürecinin, işletme sahibi ve yöneticilerinin dikkatlerini aile, iş, endüstri ve dünya üzerine odaklamalarını sağladığından, belirsizlikleri tahmin etme ve başa çıkmada önemli bir araç olduğunu belirtirler.

Planlama fonksiyonu, aile işletmelerine günümüz dünyasında hızla değişen toplumsal ve ekonomik koşullara karşı hazırlıklı olmaları ve sorunsuz bir biçimde uyum sağlamaları konusunda yardımcı olmaktadır (Şimşek, 2002, s. 122).

Planlama faaliyetlerinin varlığı ile işletmelerin gelişimi ve başarılı bir işletme performansı arasında tutarlı bir pozitif ilişki olduğu birçok çalışmada kanıtlanmıştır. Ward (2009) başarılı aile işletmelerindeki ailelerin, aile işletmesinin amacını bildikleri ve planlarıyla politikalarını bu amaçlara göre yaptıklarını belirtmektedir.

Amaçların açık bir biçimde ortaya konması yönetimin etkinlik ve verimliliğine olumlu olarak yansır ve böylelikle belirlenen hedeflere ulaşmada planlama çok önemli bir yer işgal etmektedir. Planların uzun vadeli başarıda ve süreklilikte payı oldukça büyüktür. Ancak planlamanın önemine rağmen, aile işletmelerinde planlamaya gereken önemin verilmediği görülmektedir.

Aile ilişkilerinin, iş ilişkilerini etkilemesinin söz konusu olduğu aile işletmelerinde planlama yapılırken, iç ve dış çevre analizleri yapılmadan, bilimsel ve

istatistiki yöntemler yerine sadece deneyim ve sezgilere dayalı olarak eksik bilgilerle stratejik kararların alınması söz konusudur (Çelik ve Akgemci, 1998, s. 77).

Aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyi ile planlama düzeyi arasında paralellik söz konusu olabilmektedir. Aile işletmelerinin çoğunun henüz etkin bir kurumsal yapıya sahip olmadığını göz önüne alırsak bu işletmelerde stratejik planlamadan ziyade karar alma veya taktik planlar yapıldığı söylenebilir (Müftüoğlu, 1998, s. 56). Küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinde kısa ve orta vadeli planlar yapılırken, kurumsallaşma düzeyi yüksek daha büyük ölçekli aile işletmelerinde stratejik planlar önem kazanmaktadır. Ward (1988) ileriye dönük planlama yapılmamasının aile işletmelerinin başarısızlıklarında ve yok olmalarında büyük rol oynadığını belirtmektedir.

Aile işletmelerinde yapılan yönetim planlamalarının başarısında yapısal ve kültürel değişiklikleri de içeren duygusal boyut olgusunun varlığının da dikkate alınması gereklidir. Aile işletmelerinin sürekliliği için hem aile hem işletme planları ayrı ayrı yapılandırılmalıdır. Aile işletmelerinde diğer işletmelerden farklı olarak miras planı, devir planı, yönetim geliştirme planı gibi aile planlarının da planlama sürecine dâhil edilmesi ve işletme planlarıyla uyumlaştırılmaları gereği söz konusudur.

Leach ve Bogod (1999, s. 106), aile işletmelerinde ortaya çıkan planlama sorunlarından birinin, ailenin menfaatlerini dışlayarak sadece stratejik işletme planının oluşturulması olduğunu belirtmektedirler. Birbirlerini sürekli ve yoğun etkileyen bu sistemlerin ancak birlikte ele alınmasıyla oluşturulacak olan stratejik planlar başarı sağlayacaktır (Karpuzoğlu 2004, s. 640).

Aile işletmelerinde etkili bir planlamanın yapılamaması birçok sorunu da beraberinde getirecektir. Ayrıca planların açık olmaması ve alternatif planların yokluğu, uygulamada çalışan katılımının sağlanamaması da önemli dezavantajlar ortaya çıkaracaktır (Tekin, 2004, s. 205).

1.3.2.2.2. Örgütlenme (Organizasyon) ve insan kaynakları

Yönetim biliminin en önemli fonksiyonlarından biri olan örgütlenme (organizasyon) fonksiyonu “maddi ve beşeri unsurların işletmenin amaçlarını en etkin ve verimli şekilde gerçekleştirmek üzere organize edilmesi” olarak tanımlanmaktadır (Mucuk, 2000, s. 155). Başka bir deyişle, örgütlenme fonksiyonu ya da örgütsel tasarım, “örgütün görevlerini koordine ve kontrol eden yapı ve süreçlerin benimsenmesi” olarak

açıklanabilir (Akgemci ve Sevinç, 2004, s. 516). Armstrong (1991, s. 98) örgütlemenin, bir amaç değil, işletmelerin etkin ve verimli şekilde çalışmalarını sağlayacak bir araç olduğunu söylemektedir.

Örgüt yapısı analiz edildiğinde; örgüt şemaları, görev tanımları, çalışma süreçleri ve iş akış şemaları gibi araçlardan oluşan temel yapı (biçimsel organizasyon yapısı) ve uzmanlaşma, standartlaşma, hiyerarşi, yetki devri, denetim alanı vb. düzenlemeleri kapsayan eylemsel yapı olarak iki değişkene bağlı olduğu görülür (Karpuzoğlu, 2004, s. 49).

Örgütleme fonksiyonu işletmeye uygulanırken, iş analizi ve tanımları yapılmalı, işletme departmanlara ayrılmalı, bilgi akış sistemi belirlenmeli, denetim alanı ve yetki devri gibi konulara açıklık getirilmelidir (Akgemci ve Sevinç, 2004, s. 516). Ancak aile işletmelerinde işletme sahibinin tüm yetkileri kendinde toplaması sebebiyle iş bölümü, yetki ve sorumluluk dağılımlarını yapılmamış olduğu gözlemlenmektedir. Kurumsallaşma seviyeleri düşük, merkeziyetçi yönetim biçiminin hakim olduğu aile işletmelerinde örgüt şemaları ve el kitaplarının olmaması örgütleme fonksiyonu açısından önemli konularda belirsizliklerin olduğunu göstergesidir (Tosun, 1990, s. 631).

Aile işletmelerinde, örgütleme fonksiyonu açısından önem arz eden yetki ve sorumluluk dağılımında belirsizlikler söz konusudur. Aile işletmelerinde yetki ve sorumluluklar üzerinde aile bağlarının etkili olduğu, organizasyon şemasının, organizasyon el kitapçığının ve görev tanımlarının olmadığı, formellikten uzak bir yapı hüküm sürmektedir. İşletme sahipleri ve aile üyeleri, işi en iyi bildikleri düşüncesiyle yetki ve sorumluluk dağıtmaya sıcak bakmadıkları gibi, sorumluluk verilip yetki verilmediği, kimin hangi işten ne derece sorumlu olduğunu bilinmediği karmaşık durumlarla sıklıkla karşılaşmaktadır (Tanta vd., 2004, s. 549; Özarallı, 2006, s. 562).

Örgütleme fonksiyonu ile ilgili olarak, bir yöneticinin denetleyebileceği maksimum kişi sayısını belirten kontrol alanı ilkesinin aile işletmelerinde pek uygulanmadığı, işletme kurucusunun her işi ve çalışanı denetleme çabası içerisinde olduğu, yetki ve sorumluluk vermekten kaçındığı bir durum ortaya çıkmaktadır.

Aile işletmelerinde örgütlemeyle ilgili yaşanan sorunlara rağmen örgütleme öğelerinden amaç birliği ilkesinin diğer işletmelere oranla aile işletmelerinde daha iyi uygulandığı da bir gerçektir. İşletmenin kuruluşundan önce var olan girişimci

amaçlarının daha sonra tüm aile üyeleri ve çalışanlarca paylaşılmasıyla amaç birliği kolayca sağlanmış olur (Karpuzoğlu, 2001, s. 147).

Örgütlenme fonksiyonu veya örgütsel tasarımı, örgütlerin etkinliklerini sağlamak için ellerinde bulundukları insan kaynakları, fiziksel etmenler ve işlevleri koordineli bir biçimde bir araya getirme süreci olarak da tanımlamak mümkündür (Akgemci ve Sevinç, 2004, s. 516).

Aile işletmelerine insan kaynaklarının kullanımı açısından baktığımızda kan bağı etkeninin baskın olduğu bir örgütsel yapılanma görmekteyiz. Aile işletmelerinin güven kavramına atfetmiş oldukları değer sebebiyle, yatkınlıklarına bakılmaksızın aileye olan yakınlıkları göz önünde bulundurularak personel istihdamı yapılmaktadır.

1.3.2.2.3. Yürütme

Yürütme, planlara uygun olarak işletmeyi harekete geçirecek olan yönetsel faaliyetin adıdır (Güven vd., 2004, s. 317). Mucuk (2000, s. 178), yürütmeyi, yöneticinin planladığı ve örgütlediği faaliyetler doğrultusunda astlarını etkilemesi ve yönlendirmesi olarak tanımlamaktadır. Emir komuta olarak da tanımlayabileceğimiz yürütme fonksiyonunda amaç örgüt personelinin kendilerine verilen görevleri ve işleri etkili bir biçimde yapmalarını sağlayabilmektir (Güven vd., 2004, s. 317). İşletme yönetiminde planlama ve organizasyon fonksiyonlarından sonra, planlanan ve organize edilen (örgütlenen) sistemin dinamizm kazanması yürütme fonksiyonu ile mümkün olabilmektedir (Alpugan,1996, s. 314). Yürütme süreci, örgütü statik yapısından kurtararak dinamik bir yapıya taşımakta; başka bir deyişle, kağıt üzerindeki planlara ulaşmak amacıyla yapılan örgütlemenin hayata geçirilerek, yetki ve sorumlulukların kullanılmasına olanak tanımaktadır (Karpuzoğlu, 2001, s. 149).

Aile işletmelerinde planlama ve organize etme fonksiyonları genelde işletme kurucusu ve üst düzey aile üyesi yöneticiler tarafından yerine getirilirken, yürütme fonksiyonunun yerine getirilmesi için işletmede çalışan personel ile çift yönlü bir ilişki kurulması gerekmektedir. Bu nedenle yürütme fonksiyonunun yerine getirilme aşamasında iletişim süreci, liderlik ve motivasyon kavramları önem kazanmaktadır.

Aile işletmelerinde bireyci kültür ortamının varlığı, yetki sorunu, personele adaletsiz davranma, liyakat ve performanstan ziyade sadakate bakılması, çalışanların pasif itaat ve sorumluluktan kaçma eğilimleri, çalışanların eğitimine önem verilmemesi

gibi sorunlar yürütme sürecini zorlaştıran etmenler olarak karşımıza çıkmaktadır (Çelik, Soysal ve Alıcı, 2004, s. 194).

Aile işletmeleri diğer işletmelere oranla insan ilişkileri yoğun işletmeler olmasına rağmen emir komuta zincirinin kurulamaması, sağlıklı bir iş bölümünün yoksunluğu ve yöneticilerin kendilerine has iletişim yöntemlerini kullanmayı tercih etmeleri sebebiyle, yürütme fonksiyonunun etkin ve verimli işlemesi sekteye uğrayabilmektedir.

Aile işletmelerinde aile bağlarından kaynaklanan informel ilişkiler, diğer bir deyişle samimiyet, saygı ve bağlılık, tanımlı kişisel sınırlar, destek ve yardımlaşma, ilişkilerin sosyal faaliyetlerle korunması gibi unsurlar ve yoğun bir iletişimin varlığı söz konusudur (Karpuzoğlu, 2001, s. 151).

Yoğun ve çok yönlü bir iletişim sürecinin var olduğu aile işletmelerinde, hem aile içerisinde şirkette çalışan veya çalışmayan aile üyeleri arasında, hem de işletme içerisinde aile üyeleriyle aile üyesi olmayan çalışanlar arasında olası çatışmaların önüne geçilerek etkin bir yürütme sağlanabilir (Karpuzoğlu, 2001, s. 150).

1.3.2.2.4. Koordinasyon

İşletme yönetiminde örgütlerde yer alan grup faaliyetlerinin düzenlenip birbirine bağlanması koordinasyon olarak tanımlanmaktadır (Güven vd., 2004, s. 317). Diğer bir anlatım ile işletmenin düzenli çalışabilmesi adına araçlar, birimler ve kişiler arasındaki işbirliği ve uyumun sağlanmasıdır (Karpuzoğlu, 2001, s. 149).

İşletmelerde bireylerin çabalarını birleştirmek, zamanı ayarlamak, ortak amaca ulaşmayı sağlamak, bireyler arasındaki görüş farklılıklarını gidermek ve bireysel amaçlar ile örgütsel amaçlar arasında uyumu sağlamak gibi işlevler ancak koordinasyon fonksiyonu ile mümkün olabilmektedir (Akgemci ve Sevinç, 2004, s. 517).

Aile işletmelerinde iletişim süreci yürütme fonksiyonu açısından olduğu gibi koordinasyon fonksiyonu için de oldukça önem arz etmektedir. Dahası koordinasyonu bir iletişim sistemi fonksiyonu olarak görmek mümkündür. Koordinasyon ile grup üyeleri birbirlerinin faaliyetlerinden haberdar olurlar. İşletmeyi oluşturan birimler birbirlerinin ne yaptıklarından haberdar olmazlarsa, işletme kendi içinde sorun yaşamaya başlar (Ertürk, 2009, s. 173). Personelin birbirinden habersiz olarak çalışması, aynı işi birden fazla kişinin aynı anda üstlenmesine ve yapılması gereken işlerin

beklemesine yol açabilmekte ve zaman kaybı ortaya çıkabilmektedir (Tanta vd., 2004, s. 551).

Koordinasyon fonksiyonunun etkinliğinin sağlanması, yönetim işlevlerinin kesintisiz ve birbirleriyle etkileşimli gerçekleştirilmesine bağlıdır (Çelik, Soysal ve Alıcı, 2004, s. 194).

Aile işletmelerinde aile üyeleri sadece kendi görev aldıkları departmanın başarısını düşündüklerinde koordinasyon sorunları ortaya çıkabilmektedir (Tanta vd., 2004, s. 551). Aynı şekilde aile üyelerinin kendi aralarındaki kıskançlık ve kavgalar işletmeye yansıtıldığında da koordinasyon sağlanamaz.

Aile işletmelerinde yaşanan adam kayırma, aile üyeleri ile diğer çalışanlar arasındaki uyumun bozulmasına ve işgücü devir oranının yükselmesine yol açmaktadır.

Aile işletmelerindeki gelecek yöneticinin belirsiz olması, kuşak farklılıklarına dayalı fikir uyuşmazlıkları, profesyonellerin karşılaştıkları engeller, kurucu odaklı merkeziyetçi yapı, nepotizm sorunları, aile sorunlarının işletmeye yansıtılması, görev, yetki ve sorumlulukların belirsizliği, istihdamda yakınlık derecesine bakılması ve benzeri nedenlerden ötürü koordinasyon fonksiyonu etkin şekilde işleyemediği gibi etkin ve verimli işleyen bir koordinasyon sisteminin kurulmasıyla da bu sorunlar en düşük seviyede tutulabilir (Akgemci ve Sevinç, 2004, s. 517).

1.3.2.2.5. Kontrol (Denetim)

Yönetim süreci denetim fonksiyonu ile tamamlanmaktadır. İşletmelerin devamlılıklarını sağlayabilmeleri adına etkin bir denetim mekanizmasına sahip olmaları gerekmektedir.

Kontrol ya da diğer adıyla denetim fonksiyonu, işletme amaçlarının yerine getirilmesi için öngörölmüş planların gerçekleştirilme sürecinde görev alan çalışanların etkinlik ve verimliliklerini ölçmeye ve planlardan sapmaları gidermeye yönelik düzenlemelerin yapılması süreci olarak kabul edilebilir (Karpuzoğlu, 2001, s. 153).

Şimşek (2002, s. 245) kontrol fonksiyonunu, planlamayla standart teşkil edebilecek amaçların saptanması, elde edilen sonuçların belirlenerek bu iki verinin karşılaştırılması ve arada oluşan fark veya sapmaların tespit edilerek, düzenleyici önlemlerin alınması şeklinde işleyen bir süreç olarak tanımlamaktadır.

Özetle, işletmenin verimli ve etkin bir biçimde faaliyet gösterme durumunu inceleyen kontrol fonksiyonu alınan kararlar ile varılan sonuçların uyum derecesini saptamaya yardımcı olur. Kontrol fonksiyonunun planlama sürecinde alınan kararların ne ölçüde gerçekleştirildiğini ölçmesi sebebiyle planlama fonksiyonu olmadan düşünülmesi mümkün olmamaktadır. Sonuç olarak işletmelerin ulaşmak istediği amaçlar planlama fonksiyonu tarafından, amaçlara ulaşma dereceleri de denetim fonksiyonu ile belirlenmektedir.

Aile işletmelerinde etkin bir denetim mekanizmasının varlığından söz etmek oldukça güçtür. Denetimler muhasebe kayıtlarının kanuna uygunluğunu ölçmeyle sınırlı kalmaktadır (Garih, 2001, s. 118). İnfornel bir kontrol sistemi hakimdir ve önsezilere güvenme durumu söz konusudur. Raporlama sistemi sağlıklı işlememekte, objektif veri toplama, işleme ve değerlendirme sistemleri yerine güvenilir olduğu düşünülen aile üyelerinin düşüncelerine önem verilmektedir (Yıldız, 2008, s. 24; Tanta vd., 2004, s. 552). Böylesi bir durum eksik veya yanlış bilgilendirme olasılığını arttırarak etkili bir kontrol yapılamasının da önüne geçmektedir.

Aile işletmelerinde personel denetimi de genellikle kurucu ile ilişkilere ve kurucunun değer yargılarına bağlı olarak profesyoneller ve danışmanlardan yardım alınmadan gerçekleştirilmektedir. Bu noktada yaşanan sorunlardan biri de işletme sahibinin bilgi paylaşımından kaçınması durumudur.

Aile işletmelerinde kontrol fonksiyonu yerine getirilirken, ön kontrol ve süreç kontrollerine pek önem verilmeyerek, girdilerin çıktıya dönüştüğü noktalarda kontroller gerçekleştirilmekte, bu durum da kontrol işlevinin etkin biçimde yerine getirilmediğini göstermektedir.

1.3.3. Kültürel özellikler

Kültür kavramı birden fazla bilimin araştırma konusu olmuştur. Kültür kavramının bu çok alanlılık durumu, birden fazla yaklaşımı da beraberinde getirmiş ve çok farklı kültür tanımlamaları yapılmıştır.

Kültür, Latince kökenli “culture” kelimesinden gelmekte ve genel olarak bir insan topluluğunun inanışları, rolleri, davranışları, değer yargıları, örf-adet ve geleneklerinin toplamını ifade etmektedir (Özalp, 1995, s. 246).

Kültür kavramını genel olarak ele aldığımızda, toplumların somut ve soyut olarak geçmişlerinden devraldıkları mirasın bir bütünü olarak görebiliriz. En genel tanımıyla kültür, bir toplumun tüm yaşam biçimi şeklinde tanımlanabilir. Kültürü oluşturan kalıplar toplumun sahip olduğu duygu, düşünce ve hareketlerdir. Bireylerin toplumsal ve fiziksel çevrelerine uymak adına geliştirdikleri maddi ve manevi eserlerin toplamıdır (Yıldız, 2008, s. 34).

Kültür toplumsal anlamda o toplumu oluşturan bireyler tarafından paylaşılan ve devamlılık arz eden toplumsal inançların oluşturduğu bir bütündür (Karayormuk ve Köseoğlu, 2006, s. 382).

En basitinden en ilerisine kadar her türlü insan toplumunda kültür denilen ortak bir olgu bulunmaktadır. Küçük veya büyük her topluluğun değişik etkilerle oluşan ve zamanla değişen kendine özgü bir takım değer yargıları ve kültürleri vardır.

İşletmeleri, içinde araç-gereç ve makinelerin olduğu mekanik bir sistem olarak düşünmek yerine, duygu ve düşüncelere sahip insanların da var olduğu bir yapı olarak algıladığımızda (Yıldız, 2008, s. 88); işletmelerin de küçük toplumlar olduğunu, onların da yaşayarak öğrendikleri kendilerine özel paylaşılan değerleri ve kültürleri olduğunu görebiliriz.

Sosyal bilimlerde insanların davranış biçimlerinde gözlemlenebilen ortak değerler sistemi olarak tanımlanabilen kültür kavramı, işletmelerde çalışanları kapsadığında ve o işletmeye özgü bir biçim almaya başladığında örgüt kültürü kavramı olarak ele alınır (Çetin vd., 2010, s. 13).

Kültür, tanımlandığı toplumsal düzeye göre genel ve alt kültürler ayrıldığı gibi sosyolojik anlamda da üç düzeyde ele alınır. Bunlar ulusal kültür, örgütsel ve mesleki kültürlerdir (Tevrüz, 1996, s. 96). Bu doğrultuda ilerleyecek aile işletmelerinin içinde yer aldıkları ulusal kültürden etkilendiklerini daha öncede belirtmiştik ancak aile işletmelerindeki kültür kavramını açıklamak için örgütsel kültür konusuna da değinmek oldukça önemlidir.

Firma kültürü, kurumsal kültür veya işletme kültürü de denilen örgüt kültürü kavramı ilk olarak Amerika’ da Peters ve Waterman, Japonya’ da ise Pascale ve Athos tarafından literatüre sokulmuş olup, genel anlamda örgütteki insanların zamanla geliştirdikleri gelenek, anlayış ve normların toplamı olarak görülebilir (Çağlar vd., 2006, s. 323).

Örgüt kültürü kavramı, kurum kültürü, firma kültürü, kurumsal kültür, işletme kültürü gibi kavramlarla farklı şekillerde ifade edilse de, aslında anlatılmak istenen temelde aynıdır. Peters ve Waterman (1987, s. 161), örgüt kültürünü kısaca “paylaşılan değerler” olarak tanımlamaktadırlar. Deal ve Kennedy (1982), ise örgüt kültürü için “burada işleri yapma şeklimiz” ifadesini kullanmışlardır (Akdoğan ve Oflazer Mirap, 2008, s. 1/5).

Aile işletmelerindeki örgüt kültürü yapısını analiz edebilmek için ise sadece işletme açısından değil, aile açısından da bakmak gerekmektedir. Aile işletmelerinin kültürel yapısı diğer işletmelere oranla daha karmaşık özellikler taşımaktadır. Aile işletmelerinde örgüt kültürü sadece işlevsel bir öge olarak fonksiyon ifa eder. Ancak şunu belirtmekte yarar vardır ki aile işletmesine “aile işletmesi” sıfatını kazandıran da aile işletmelerinin kendilerine has kültürel yapılarıdır ve bu yapılar örgüt kültürünün oluşturulmasında hakim bir rol oynamaktadır. Diğer bir deyişle aile işletmelerindeki örgüt kültürünün temelini aile kültürü ve değerleri oluşturmaktadır.

Walsh (1994), her ailenin, dünyaya ilişkin olarak paylaştığı inançlara göre, kendine ait bir aile paradigması olduğunu ve bu paradigmaların problemlerini çözerken kullandıkları yollara, durumlara ve ilişkilere bakış açılarına etki ederek sadece ailenin kültürünü değil, ailenin sahibi olup yönettiği şirketin kültürünü de etkilediğini söylemektedir.

Kültür, işletmelerin yapısının, işletmede çalışanların, işletme sahiplerinin tavır, düşünce ve hareketlerinin farklılıklar göstermesine sebep olur. Farklı aile kültürleri farklı işletme kültürleriyle birleşerek aile işletmelerinin kültürel yapısını oluşturmaktadır.

Ailenin mevcut normları işletmenin büyük çoğunluğunda kullanılmaktadır. Bu normlar, işletme faaliyetlerinin yapılış şeklini, kişiler arasındaki ilişkileri, işlerin yapılmasında kullanılan yöntemleri kısaca örgüt kültürünü etkilemektedir.

Aile işletmelerindeki yapılar, davranış kalıpları, iş görme biçimleri, şirket içi ilişkiler ve amaçlar standart işletme mantığından farklı özellikler taşımaktadır. Bu farklılıkların en çarpıcı olanlarından biri de aile işletmelerinin kültürel yapılarındaki temel değer ve dinamiklerdir. Bu temel değerleri ve dinamikleri anlayabilmek yani aile işletmelerinin kültürel özelliklerini ortaya koymak zor bir eylem halini almaktadır. Bu sebeple öncelikle kültür kavramını ve öğelerini açıklamak, daha sonra ise aile işletmelerinin sahip olduğu kültürel kalıplara değinmek, son olarak da araştırmamız

itibariyle önem teşkil eden aile işletmelerindeki yönetim kurullarının kültürel kalıplarını incelemek doğrultusunda ilerlemek gerektiği inancındayız.

1.3.3.1. Aile işletmelerinde kültür kavramı ve öğeleri

Aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran en önemli özelliklerin başında sahip oldukları kültürel yapı gelmektedir. Başka bir deyişle, kültürel özellikleri aile işletmelerinin önemini arttırarak, onları ayrı bir araştırma alanı haline getiren en başat konu olmaktadır. Bu sebeple aile işletmelerinde kültür kavramı ve öğelerini incelemek oldukça önemli bir hal almaktadır.

Aile işletmelerinin kültürünü etkileyen öğelere baktığımızda karşımıza dört boyut çıkmaktadır. Bu boyutlar doku, perspektif, değerler ve varsayımlardan oluşmaktadır (Dyer, 1986, s. 14).

Doku, kültürün başlangıç noktasını oluşturan öğedir. İşletmeye yeni gelen kişilerin ilk karşılaştıkları fiziki ve davranışsal öğelerden oluşan doku boyutunu ikiye ayırabiliriz. Kullanılan dil, jestler, el, kol ve baş hareketleri ve anlatılan hikayeler gibi öğeleri sözel doku içinde değerlendirilirken; teknoloji, fiziki mekan, giyim tarzı gibi öğeler ise fiziki dokuyu oluşturur. Aile işletmelerinin kültürünü anlayabilmek için sahip oldukları kültürel dokuyu bilmek oldukça önemlidir (Günver, 2002, s. 11).

Dyer (1986, s. 14), perspektif kavramını ise “sorunlu dönemlerde kullanılan düşünce ve eylemlerin bütünü” olarak tanımlamıştır. Başka bir ifadeyle perspektif, belli durumlarda kabul edilebilecek davranışların çerçevesini çizen, ortak kural ve normlardan oluşan bir kültürel öğedir (Günver, 2002, s. 11).

Değerler, işletmelerdeki bütün davranışları yönlendiren temel ilkeler olmaları sebebiyle çok daha geniş kapsamlıdır. Genel amaçlar, idealler ve standartları yansıtan değerler, kimlik veya yönetim felsefesi adıyla yazılı olarak da karşımıza çıkabilir (Günver, 2002, s. 11).

Varsayımlar boyutu ise daha soyut bir oluşumdur. Dyer (1986)’e göre aile işletmelerinin kültürünü oluşturan varsayımları, kendileri ile ilgili, başkaları ile ilgili ve yaşanılan dünya ile ilgili olarak üç kategoride incelemek mümkündür (Günver, 2002, s. 11).

Aile işletmelerinin her birinin farklı varsayımları benimsediğini görebiliriz. Bu farklı varsayımların birleşerek oluşturdukları sistemlere “kültürel kalıp” denmektedir

(Günver, 2002, s. 12). Farklı varsayımlara sahip aile işletmeleri doğal olarak farklı kültürel kalıplara sahip olacaktır.

1.3.3.2. Aile işletmelerinin kültürel kalıpları

Günümüzde işletmelerin başarılarının temelinde yatan önemli faktörlerden birisi de sahip oldukları örgüt kültürü ve değerlerdir. Aile işletmelerinde ise örgüt kültürü çok daha önemli bir hal almaktadır. Aile işletmelerinde pek çok konunun belirlenmesinde aile işletmelerinin kültürel kalıbı rol oynamaktadır.

Aile işletmelerinde dört tip kültürel kalıptan bahsetmek mümkündür (Günver, 2006, s. 91):

1. Ataerkil kültür
2. Serbest Kültür
3. Katılımcı kültür
4. Profesyonel kültür

Bu farklı tip kültürel kalıplar işletme üyelerinin farklı kontrol edilme biçimlerinden kaynaklanır (Günver, 2006, s. 91).

Aile işletmelerinin kültürel görünümünü kavrayabilmek için işletmenin, ailenin ve yönetim kurulunun kültürünü anlamak gerekmektedir. İşletmenin kültürel özelliklerine kültür kavramını açıklarken örgüt kültürü olarak değindiğimiz, ailenin kültürel kalıplarını da yönetim biçimlerinden bahsederken açıkladığımız için burada sadece aile işletmelerinin ve yönetim kurulunun kültürel kalıplarını açıklamak yeterli olacaktır.

1.3.3.2.1. Yönetim kurulunun kültürel kalıpları

Aile işletmelerinin kültürel görünümünün belirlenmesine yönelik son etmen ise yönetim öğeleri olarak adlandırabileceğimiz komite ve/veya kurulların oluşum ve işleyiş biçimleridir.

Yönetim kurulu veya ortaklar kurulu işletmede karar alınırken bireycilik yerine çoğulculuğu; dar ve tek taraflılık yerine, geniş ve çok taraflı olarak hareket edilmesini sağlayan, alınan kararların işletmeyi direkt olarak etkilediği üst yönetim kademesidir (Yıldız, 2008, s. 35). Aile İşletmelerinin kültürel özelliklerini açıklarken, kurumsal

yönetim ilkeleri açısından da oldukça önem arz eden yönetim kurullarının kültürel kalıplarına değinmek gerekmektedir.

Yönetim kurullarının kültürel kalıplarına baktığımızda dört tip yönetim kurulu ile karşılaşmaktayız (Karpuzoğlu, 2001, s. 32). Bunlar, s.

1. Kağıt Üzerinde Yönetim Kurulu
2. Onaylayıcı Yönetim Kurulu
3. Tavsiyeci Yönetim Kurulu
4. Bütüncül Yönetim Kurulu

Kâğıt üzerinde yönetim kurulu

Girişimcinin isteklerinin geçerlilik kazandırıldığı kağıt üzerindeki yönetim kurulu, sadece organizasyon şemasında yer alan, uygulamadan ziyade teorik olarak kalan, başka bir deyişle yasal zorunluluğu yerine getirmek amaçlı, çoğunluğunu aile üyelerinin oluşturduğu bir yapılanmadır (Karpuzoğlu, 2001, s. 32). Kurumsal yapıya geçememiş aile işletmelerinde gözlemlenen bu yönetim kurulu düzenli ve gündemli gerçekleştirilmez.

Onaylayıcı yönetim kurulu

Onaylayıcı yönetim kurulunda aile dışından üyelerinde katılımı söz konusu olmakla, birlikte yönetim kurulunun görevi kurucunun aldığı kararları desteklemek ve onaylamaktır. Strateji geliştirme ya da sorun çözme gibi fonksiyonlara sahip olmayan bu yönetim kurulu yalnızca tasdik eden bir yapıya sahiptir.

Tavsiyeci yönetim kurulu

Politika düzeyindeki kararları almakla yükümlü olan, ailenin yönetimi altında olan ancak aile dışı hissedarları korumak amacıyla aile dışı yöneticilerin de kararlarda etki sahibi olduğu yönetim kuruludur (Güney, 2008, s. 186). Tavsiyeci yönetim kurulu karar almayı kolaylaştırmak amacıyla istatistiki verilere dayalı alternatifler ve bunların sonuçları hakkında bilgiler sunarak tavsiyelerde bulunan bir yapıdadır (Karpuzoğlu, 2001, s. 32).

Bütüncül yönetim kurulu

Bütünü değerlendirmek amacıyla düzenli olarak toplanan, aile üyeleriyle beraber uzman ve danışmanların da yer aldığı, genelde halka açılmış şirketlerde yer alan ve en çok çatışmanın yaşandığı yönetim kurulu biçimidir. Bütüncül yönetim kurulu şirket stratejisi ve politikalarını belirlemekle beraber olağanüstü dönemlerde operasyonel faaliyetleri de üstlenebilir.

Denetçi komite de denilen bütüncül yönetim kurulunun amacı, planlar ile uygulamalar arası farklılıkları saptamak, gerekli düzenlemeleri yapmak, elde edilen verileri karar almayı kolaylaştıracak şekilde yönetime sunmaktır (Karpuzoğlu, 2001, s. 33).

1.4. Aile İşletmelerinde Sistem Modelleri

Aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran yapısal özellikleri mevcuttur. Aile olgusunun işletme olgusu ile birleşerek oluşturduğu bu karmaşık yapı avantajları ve dezavantajları birlikte getirdiği gibi çatışmalara da sebep olabilmektedir.

Aile işletmelerini başarılı olarak yönetebilmek, onların bu kendilerine has yapılarını anlamakla mümkün olabilmektedir. Aile işletmelerinin yapılarını anlayabilmek, sorunlarına çözüm bulabilmek adına bir takım sistem modelleri geliştirilmiş, işletmeler bu çerçevede incelenmeye başlanmıştır.

Aile işletmelerinin bir sistem çerçevesinde incelenmeye başlanması 1960 ve 1970'lerde çıkan makalelerle söz konusu olmuştur. Burada aile işletmelerinin alt sistemlerden oluştuğu ve bunların her birinin kendi kuralları, değerleri, gelenekleri ve örgüt yapıları olduğu belirtilerek ortaya kavramsal bir model atılmıştır.

Aile işletmelerinin sistem çerçevesinde incelenmesi ve söz konusu modeller, yaşanan sorunların ve çatışmaların kökenine inmek ve çözüm üretebilmek adına yol gösterici olacaklarıdır. Bu sebeple değinmek gereği duyduğumuz bu modelleri aile işletmeleri sistem teorisi ve aile işletmelerinde üç daire modeli olarak iki ana başlık altında inceleyeceğiz.

1.4.1. Aile-sistem teorisi

Aile işletmeleri literatüründe önemli yer teşkil eden aile sistem teorisi Whiteside ve Herz Brown (1991) tarafından geliştirilmiş olup, modelde aile işletmeleri, aile ve işletmeden oluşan iki alt sisteme ayrılmaktadır (Ateş, 2005, s. 18).

Aile sistem-teorisi, birbirlerine neredeyse taban tabana zıt olan aile ve işletme sistemlerinin birleşmesi sonucunda meydana gelen farklı amaç ve dinamikleri incelemektedir. Aile-sistem teorisine göre aile işletmeleri karşılıklı etkileşim içinde bulunan, iki ayrı sistem olan aile ve işletmenin birbirine geçmiş halidir. Ancak bu iki sistem varoluş nedenleri ve değerleri açısından birbirinden farklı olup, kendilerine ait öge ve kuralları olan yapılardır (Alayoğlu, 2006, s. 557).

Aile işletmesi yapısındaki değerlerle işletme sisteminin değerleri farklılık göstermektedir. Akrabalık ilişkilerine dayalı, daha duygusal olan aile sistemi değerlerine karşılık, işletme sistemi dinamikleri daha rasyoneldir. Başka bir deyişle, aile duygusal boyutta, işletme ise maddi boyutta çalışır. Dolayısıyla aile amaçları ile işletme amaçları çelişmektedir.

Ailenin temel amacının aile üyelerinin korunması ve beslenmesi olması sebebiyle aile içi ilişkiler aile üyelerinin gelişimsel ihtiyaçlarını tatmin etmeye dayalı şekillenirken, işletmenin varoluş amacında mal ve hizmet üretmek gibi ekonomik nedenler ağır basmaktadır. Dolayısıyla aile işletmelerinde, aile ve işletme sistemleri ailenin ve aile üyelerinin finansal kaynakları, enerjileri ve zamanları için sürekli biçimde rekabet halindedirler. Aile-sistem teorisinde aile ve işletme sistemleri arasındaki ilişkinin zor ve karmaşık olmasından dolayı iki sistemin sınırlarının çok iyi çizilmesi gerekmektedir.

Aile işletmelerinde hangi sistemin daha baskın olduğu önemlidir. Birçok aile işletmesi bu konuda dengeyi sağlayamamış bulunmaktadır. Aile işletmelerinde istenen, her iki sisteminde dengeli bir biçimde birbirlerini tamamlayarak ve birbirlerinin içinde gelişerek ilerlemeleri olacaktır (Ongar, 2011, s. 10).

Aile-sistem teorisi söz konusu olduğunda en önemli sorunlardan birisi de iç içe geçen aile ve işletme sistemlerinde kimin hangi sistemde olduğunu ayırt edebilmektir. Ayrıca bu iki sistemdeki roller birbirinden farklı olmaktadır. Bir sistem içinde geçerli olan kural, diğer sistem içinde uygun olmayabilir (Günver, 2002, s. 17). Böyle bir durum söz konusu olduğunda davranış kalıplarını sistemden sisteme aktaran aile üyeleri

sorunlarla karşılaşabilirler. Her iki sistemde birden kullanılan etkileşim biçimleri, kişilerin birbirlerine olan tutumları, iletişim tarzları ve değerlendirme standartları gibi sorun yaratması olası öğeler birbirinden ayrı tutulmalıdır (Ulukan, 1999, s. 22).

Sistem yaklaşımı içerisindeki aile ve işletme kavramları kendi sınırlarına, davranış kurallarına ve rollerine sahip ayrı birer sistem olarak var olmaktadır. Her sistemin rollerinin, iletilerinin ve beklentilerinin sürekli rekabet halinde olması sebebiyle çatışma kaçınılmaz bir hal almaktadır (Upton, 1996'dan aktaran Ulukan, 1999, s. 24).

Bazen de aile ve işletme sistemlerinin birbirinin içine geçmesinin yararlı sonuçları da olabilmektedir (Ulukan, 1999, s. 23). Bu faydayı arttırmanın yolu ise ailenin getirdiği avantajları korurken, işletme üzerinde yarattığı negatif etkileri azaltmaktan geçmektedir.

1.4.2. Aile işletmelerinde üç daire modeli

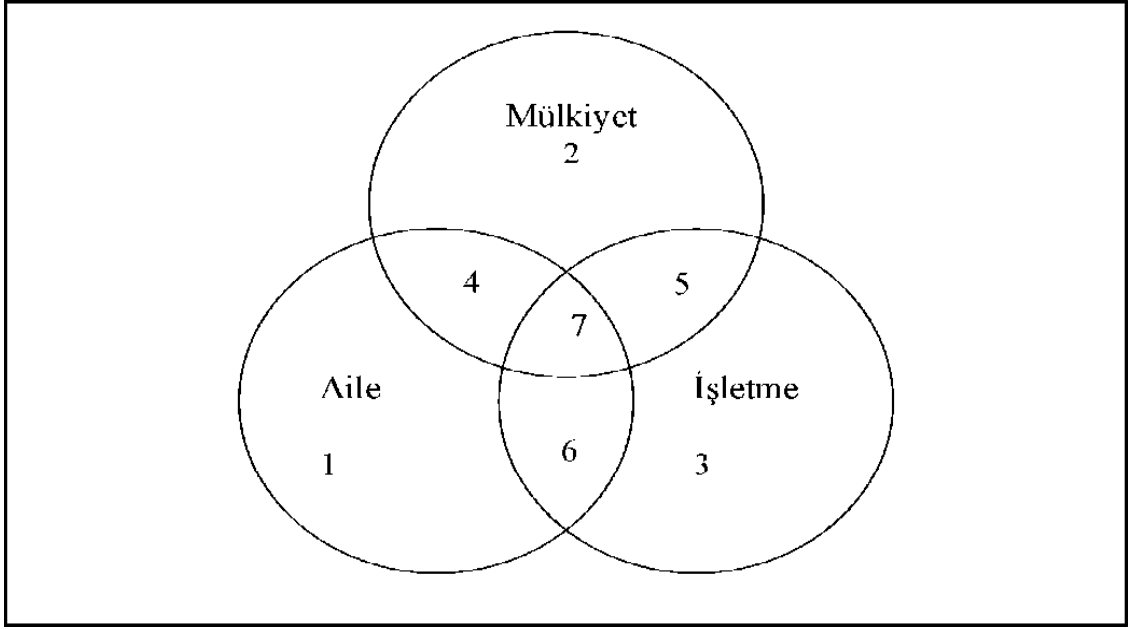
Aile işletmelerinin yönetilebilmesinde başarı sağlayabilmek için onlara özgü dinamikleri anlamak gerekir. Aile işletmeleri Gersick, Davis ve Hampton'a (1997, s. 4-5) göre işletme, sahiplik ve ailenin kesişmelerinden oluşmaktadır.

1980'lerin sonunda Harvard Üniversitesi'nde aile sistem teorisini yaptıkları araştırmayla geliştirilen Taqiuri ve Davis aile işletmelerinde aile ve işletme kavramlarından başka bir sistemin daha var olduğu vurgulanmış ve üç dairesel model geliştirilmiştir (Gersick vd., 1997, s. 11).

Üç dairesel model aile işletmelerinin yapılarını anlamamıza ve bireyler ile işletme sistemi arasındaki bağlantıyı görmemize yardımcı olmaktadır (Ulukan, 1999, s. 25).

Modelde yer alan birinci daire aileyi, ikinci daire işletmeyi, üçüncü daire ise sahipliği, diğer adıyla mülkiyeti temsil etmektedir. Başka bir deyişle tipik aile işletmesinde üç farklı insan grubuna rastlanmaktadır. Bu farklı gruplar birer daire ile temsil edildiğinde, "üç dairesel model" ortaya çıkmaktadır.

Üç dairesel modelde yer alan daireler birbiri ile kesişim kümeleri oluşturmakta ve bu kümelerle birlikte yedi farklı alan karşımıza çıkmaktadır (Şekil 1.1'de sunulmaktadır.).



Şekil 1.1. *Aile İşletmelerinde Üç Daire Modeli*
Kaynak: Yıldız, 2008, s. 18

Bu kümelerin elemanlarına baktığımızda ise farklı özelliklere sahip aile işletmesi üyelerini görmekteyiz (Kırım, 2007, s. 15; Yıldız, 2008, s. 17), s.

- 1) Aile üyesi, hissesi yok ve işletmede çalışmıyor.
- 2) Hissedar, aile üyesi değil ve işletmede çalışmıyor.
- 3) İşletmede çalışıyor ama ne hissedar ne de aile üyesi (profesyonel çalışan).
- 4) Aile üyesi ve hissedar fakat işletmede çalışmıyor.
- 5) Hissedar, işletmede çalışıyor fakat aile üyesi değil.
- 6) Aile üyesi, hissedar değil fakat işletmede çalışıyor.
- 7) Aile üyesi, hissedar ve işletmede çalışıyor.

Ayrıca bu üç dairede yer alan elemanların kanunlar, hükümet politikaları, finansal ortam, toplum ve çevre gibi dış faktörlerden de etkilendiğini görmekteyiz. Bu sebeple bazı kaynaklarda üç dairesel modeli kapsayan ve dış faktörleri ifade eden bir üst küme çizilmektedir (Yıldız, 2008, s. 17).

Her aile işletmesinde bahsedilen bütün alanlarda üyeler yer almayabilir ancak genel anlamda bu modeli her aile şirketine uygulayabiliriz (Günver, 2002, s. 19). Burada üç dairesel modelin üyeleri üzerinde detaylı olarak durmaya gerek duymuyoruz.

Ancak burada üyelerin dahil oldukları sistemlere bağlı olarak ortaya çıkan sorunlara ve üç dairesel sistemin bu sorunları çözme konusundaki önemine değinmekte yarar vardır.

Üç dairesel modeldeki üyelerin yer aldıkları alanlara göre ki burada birden fazla grubun üyesi olma durumu da söz konusu olabilmektedir, farklı beklentiler içerisinde olmaları, farklı rolleri benimsemeleri dolayısıyla farklı davranış sergilemeleri ve bunun sonucunda da birbirleriyle çelişmeleri ve çatışmalar yaşanması doğal bir hal almaktadır. İşte bu noktada üç dairesel model çatışmaların kaynağının anlaşılması açısından bize fayda sağlayarak oldukça önemli bir konu olmaktadır (Ulukan, 1999, s. 1,25-26).

1.5. Aile İşletmelerinin Avantajları ve Dezavantajları

Aile işletmelerinin aile ve işletme kavramlarını bir araya getirmeleri sebebiyle diğer işletmelerle kıyaslandıklarında kendilerine özgü bir takım özelliklerinin onlara avantaj ve dezavantaj olarak yansıdığını görebiliriz.

Aile işletmeleri pek çok avantajı ve dezavantajı birlikte taşımaktadırlar. Aile işletmelerinin avantaj ve dezavantajları Barry (1975), Calder (1961), Christensen (1953) ve Donnelley (1964) gibi pek çok araştırmacı tarafından incelenerek, bulgular karşılaştırılmıştır (Günver, 2002, s. 20).

Aile işletmelerinin avantaj ve dezavantajları sahip oldukları güçlü ve zayıf yönleri şekillendirmektedir. Aile işletmelerinin güçlü ve zayıf yönlerini özetlemek gerekirse; kararları hızlı bir biçimde alma, uzun vadeli yatırımlara yönelme, fon temininde aileden yararlanma, işe odaklanma, amaçların uyumlaştırılması, kredi sağlama, satış ve reklam gibi, iş ve sosyal çevre ile ilişkilerde avantaj, kültür ve ahlaki değerlerin uyumu gibi özellikleri güçlü yönler olarak değerlendirilirken, bunun yanında akrabalara tanınan ayrıcalıklar, öz sermaye veya krediye bağlı büyüme, birey ve şirket çıkarlarının çatışması, yetki ve sorumluluk belirsizlikleri, otoritenin ailede toplanması, aile üyeleri arasındaki rekabet ile fikir ayrılığından doğan uyuşmazlıkları ise aile işletmelerinin zayıf yönleri olarak belirtebiliriz (Öztürk, 2004, s. 458).

Aile işletmelerinin avantaj ve dezavantajları konusunda belirtmekte yarar olan bir unsur da avantaj ve dezavantajların her işletme için farklılaşabileceğidir. Aile işletmelerinin sahip oldukları ailenin sosyo-kültürel yapısı, aile içi ilişkiler, mülkiyet yapıları gibi farklılaşabilen, etkenler avantaj ve dezavantajları etkileyip şekillendirmektedir.

Aile işletmelerinin üstünlük ve zayıflıkları söz konusu olduğunda bir işletmede avantaj olarak görünen bir özellik, başka bir işletmede dezavantaj teşkil edebilir. Bu değişkenlik durumları zamana bağlı olarak da şekillenebilmektedir. Bazı işletmelerde ailenin katılımı işletmeye yarar sağlarken bazılarında sorun yaratan bir unsur haline alabilmektedir.

Aile işletmelerinin diğer işletmelere kıyasla sahip oldukları üstünlük ve zayıflıkları ortaya çıkarmak ve aile işletmelerinin daha iyi değerlendirilmesini sağlamak gerekmektedir.

Aile işletmeleri taşıdıkları avantaj ve dezavantajlara yönelik bilgi sahibi olarak etkinlik ve verimliliklerini arttırabilirler. Bu noktada yapılması gerekli olan davranış avantaj ve dezavantajların doğru şekilde analiz edilmesi ve zayıflıkları en aza indirerek üstün yönlerin geliştirilmeye çalışılması olacaktır (Karpuzoğlu, 2001, s. 27-28).

Aile işletmelerinin diğer işletmelerle kıyaslandığında sahip oldukları avantaj ve dezavantajların en iyi şekilde analiz edilmesinin ortaya çıkaracağı fayda sebebiyle daha iyi bir değerlendirmenin yapılabilmesi amacıyla finansal, yönetsel ve kurum kültürü olmak üzere üç alt kategoride inceleme gereği duymaktayız.

1.5.1. Aile işletmelerinin avantajları

Aile işletmeleri söz konusu olduğunda genel olarak aile ve işletme gibi iki zıt öğeyi bir araya getirmeleri nedeniyle bu işletmelerin zayıf yönlerinin ağırlıkta olduğu görüşü hakim olmakla birlikte aile işletmelerinin yadsınamayacak derecede çok avantaja sahip olduğu apaçık bir gerçektir.

Aile işletmelerinin diğer işletmelere kıyasla daha etkin ve başarılı oldukları bilinmektedir. Jaffe (1990, s. 29) US News ve World Report dergisi tarafından 1986' da ABD' de yapılan araştırmada en büyük 47 şirketten 31'inin aile işletmesi olduğunu ve Dow Jones endeksine göre performanslarının diğer işletmelere göre daha iyi olduğunu belirtmiştir. Ayrıca Peters ve Waterman'ın "Mükemmeli Aramak" kitabında mükemmel olarak belirtilen işletmelerin yaklaşık olarak yarısı aile işletmesidir (Ulukan, 1999, s. 28-29).

Aile işletmelerinin üstün yönlerini ortaya koyan diğer çalışmalara bakacak olursak American University'den Ronald C. Anderson ve Temple University'den David Reeb diğer işletmelerle karşılaştırmalı olarak yaptıkları performans araştırmasında aile

işletmelerinin daha başarılı olduklarını belirtmişlerdir. Spencer Stuart ile Business Week'in ortak araştırmasında ise aile işletmelerinin hissedarlarına verdikleri temettü oranının diğer işletmeler 11,2 iken 15,6 olduğunu, aktiflerden kar oranının 5,4 ile 4,1 olan diğer işletmeleri geride bıraktığını ve kardaki artış oranının 12,6 olan diğer işletmeleri 21,1 ile neredeyse ikiye katladığı ortaya konulmuştur (Ateş, 2005). Aile olmanın getirdiği birtakım öğeleri işletmecilik literatürüne sokmayı başaran aile işletmeleri kendilerine has özellikleriyle diğer işletmeler karşısında üstünlük sağlamaktadırlar.

Aile işletmelerinin sahip oldukları üstünlükleri belirtmek gerekirse tanınmış aile adının sağladığı imkanlar, yönetim politikalarındaki devamlılık, işletmeyle ilgili ve devamlı temasta bulunan ortaklara sahip olma, hızlı karar alabilme, işe odaklı sadık kadro ve güven unsuru, uzun vadeli planlar yapabilme, dinamizm, ülkelerine olan bağlılıkları, aile kültürü, uzmanlık, bağımsızlık ve kendi geleceğini denetleme gibi pek çok özellik sıralamak mümkündür (Ulukan, 1999, s. 29-31; Çetin vd., 2010, s. 25-27). Ancak aile işletmelerinin avantajları konusunda daha iyi bir değerlendirme yapmak ve konuyu daha detaylı olarak ele almak adına finansal, yönetsel ve kurum kültürü olmak üzere üçlü bir sınıflandırma yoluna gidilecektir.

1.5.1.1. Finansal açıdan avantajlar

Aile işletmelerinin sahip olduğu en önemli finansal avantajlardan biri sermayenin yetersiz olduğu ve sermaye piyasalarının tam olarak gelişmediği ülkelerde sermaye temininde ortaya çıkan sorunları kendi içlerinde çözerek gerekli fonu aile menkul, gayrimenkul ve nakdinden sağlayabiliyor olmalarıdır (Karpuzoğlu, 2001, s. 22; Yıldız, 2008, s. 22; Çetin vd., 2010, s. 25).

Hem kuruluş hem de gelişme dönemlerinde şirketin sermaye ihtiyacı ailenin özverisi ile aile fonlarından tedarik edilmektedir ve sermayenin büyük çoğunluğunun öz kaynaklara dayanıyor olması da işletmeyi finansal açıdan güçlü bir konuma getirmektedir (Karpuzoğlu, 2001, s. 22; Yıldız, 2008, s. 22; Çetin vd., 2010, s. 25).

Aile işletmelerinin sermayenin büyük çoğunluğuna sahip olmaları aynı zamanda teknik ve idari konularda yeni yöntem uygulama ve yeni yatırım alanlarına yönelme konularındaki kararları kısa zamanda almalarına da olanak sağlamaktadır (Yıldız, 2008, s. 22).

Aile işletmeleri yatırımlarını uzun dönemlere yayarak ve karı dağıtmak yerine işletmede bırakarak işletmelerinin büyümesine ve gelişmesine imkan tanırlar (Günver, 2002, s. 21). Kriz dönemlerinde bile yatırımdan vazgeçmeyerek daha yeni ve daha çok iş yaratma imkanlarını zorlamaktadırlar (Çetin vd., 2010, s. 27).

Aile işletmeleri kapalı bir yapı arz ettiklerinden finansal durumları hakkında dışarıya bilgi vermek istemezler. Bu durum onlara bağımsız hareket etme ve gelecek üzerine yoğunlaşma imkanı sunmaktadır (Ulukan, 1999, s. 30). Kapalı görünüşleri ve bilgiyi paylaşmak istememeleri sebebiyle borçlanma veya halka açılma yoluna gitmeyi tercih etmemektedirler (Acar, 2006, s. 7).

Aile işletmelerinin sahip oldukları diğer bir finansal avantajda aile işletmeleri finansal açıdan zor duruma düştüklerinde aile üyeleri, kazanımlarından vazgeçerek aileleri ile özdeşleştirdikleri işletmelerinin devamlılıklarını sağlamasına katkıda bulunabilir ve dış borçlanmadan doğacak olumsuz imajın önüne geçebilirler (Karpuzoğlu, 2001, s. 22; Yıldız, 2008, s. 22; Günver, 2002, s. 20). Bütün bu durumlar aile işletmelerinde ailenin işletmeye karşı sadece yasal sorumluluğu değil aynı zamanda onursal sorumluluğunun da olduğunu göstermektedir (Ateş, 2005, s. 7).

Ailenin tanınmış bir aile olması da aile işletmesine daha karlı, ticari ve mali anlaşmalar yapma olanağı tanıdığından finansal bir avantaj olarak nitelendirilebilir (Müftüoğlu, 2004, s. 182).

1.5.1.2. Yönetmel açıdan avantajlar

Aile işletmeleri aile olmanın getirdiği bir takım özellikleri işletmelerine taşımalarının sonucunda yönetmel açıdan da diğer işletmelere oranla bazı üstünlükler elde etmişlerdir.

Aile işletmelerinin yönetmel anlamda en büyük avantajları aile ilişkilerinden kaynaklanan minimum bürokrasi ve sermayenin büyük çoğunluğunun ya da tamamının aileye ait olması dolayısıyla işletmedeki teknik ve idari konularda yeni yöntem uygulama, yeni yatırımlara yönelme gibi kararların hızla alınabiliyor olmasıdır (Soral ve Tekeli, 1976, s. 145).

Aile işletmelerinin hızlı karar almanın yanında bir diğer yönetmel avantajları da esneklik ve dinamizme sahip olmalarıdır. Aile işletmelerinde daha az bürokrasi ve baskı olması girişimcilik ruhunun devam ettirilmesi (Yakupogulları, 2001, s. 21) sonucu

değişen çevre koşullarına uyum daha kolay olurken aynı zamanda yeni iş imkanları, yeni ürün ve fırsatlar daha etkili değerlendirilebilmekte bu da aile işletmelerine dinamizm getirmektedir (Günver, 2002, s. 21). Aile işletmelerindeki informel ortam ve doğal koruma güdüsü, çalışma saatleri, doğum ve yıllık izin kullanma gibi konularda veya finansal kullanımlarda ve diğer bütün karar alma ve uygulamalarda esneklik sağlanmaktadır.

Aile işletmelerinin sahip oldukları yönetsel avantajlardan biri de diğer işletmelerde karşılaşamayacağımız yerleşik hiyerarşinin varlığıdır. Aile içinde oturmuş hiyerarşi nedeniyle kimin söz sahibi olduğu, nerede nasıl davranılacağı, görevlerin nasıl paylaşılacağı bilinmektedir. Bu özellikleri işletme ortamına aktaran aile işletmelerinde birbirine güvenen, derinden bağlı, kendini işe adanmış bir yönetim kadrosunun oluşması kolaylaşır (Ulukan, 1999, s. 29).

Aile işletmelerinde bireyler faaliyetleri sürdürürken çıkan problemlerde birbirlerine yardımcı olurlar, birbirlerinin eksiklerini gidererek sorumluluklarını etkili bir şekilde getirmektedirler.

Aile işletmelerinde birbirleriyle devamlı temasta bulunan ortakların olması ve ortak bir geçmişe sahip oluşları gibi sebepler aile işletmelerinde diğer işletmelere nazaran işbirliği ve koordinasyonun sağlanmasını kolaylaştırmaktadır (Aydın, 1985, s. 87). Aynı zamanda birbirlerini uzun zamandan beri tanıyan bireylerden oluşan aile işletmelerinde ekip sinerjisinden oldukça yüksek düzeyde faydalanabilme ve amaçların bütünleştirilmesi gibi yönetsel avantajlar da söz konusudur (Çetin vd., 2010, s. 25; Yıldız, 2008, s. 23; Karpuzoğlu, 2001, s. 23,138).

Aile işletmelerinin yönetsel avantajlarından bir diğeri aile üyelerinin çok küçük yaşlardan beri işletmeyle yakın ilişkide bulunmalarından kaynaklanan yoğun uzmanlıkları ve tecrübeleridir. Böylelikle işletmeye uyum sorunu da en aza indirgenmektedir (Yıldız, 2008, s. 23; Karpuzoğlu, 2001, s. 23; Alayoğlu, 2003, s. 25; Ulukan, 1999, s. 30).

Aile işletmelerinde olası bir kriz döneminde sadece finansal değil yönetsel destek de sağlanmaktadır. Aile işletmelerinin diğer şirketlerinden yönetsel destek sağlama uygulaması önemli sayılabilecek üstünlüklerindedir (Günver, 2002, s. 20).

Ailenin tanınmışlığı ve şöhreti de işletmeye sosyal çevre ve iş çevresi yaratmakta ve kredi alma, halkla ilişkiler, satış ve reklam gibi pazarlama faaliyetlerinde ve hammadde temininde işletmeye avantaj sağlamaktadır (Günver, 2002, s. 20). Böylelikle

aile işletmeleri rakipleri, tedarikçileri ve müşterileri nazarında daha büyük bir güç ve imaja sahip olmaktadır.

Aile işletmelerinde ne tür bir liderliğin hüküm süreceği de diğer işletmelere oranla net olduğundan yöneticilik sırasının kimde olduğu bilinmekte ve bu pozisyon için çekişme yaşanmamaktadır (Ateş, 2005, s. 9).

Aile işletmeleri uzun dönemli istihdam yaratma, işletme strateji ve politikalarında istikrarı sağlama, geleceğe yönelik uzun vadeli planlar yapabilme gibi, birçok yönetsel avantajlara sahiptirler.

1.5.1.3. Kurum kültürü açısından avantajlar

Aile işletmelerinin kuruluş aşamasında kurucu aile bireyi ailenin mevcut değer ve felsefesini işletmeye taşır ve çalışanlar tarafından da benimsenen bu değerler zamanla aile işletmelerinin kültürünü oluşturur. Aile işletmelerinin sahip oldukları kurum kültürünün işletmeye avantaj ve dezavantaj olarak yansıdığı noktalar söz konusu olmaktadır.

Aile işletmelerinin kurum kültürü açısından taşıdıkları avantajlara bakacak olursak öncelikle aile işletmelerinde kurum kültürünün oluşması daha kolay olmaktadır. İşletme çalışanlarının aile üyesi olması ve geçmişten gelen birliktelikleri çalışanların tutum, değer ve inançları arasında benzerlik olmasını sağlar ve kurum kültürünün oluşması ve paylaşımı kolaylaşır. Ailenin sahip olduğu değerler, inançlar ve kurallar örgüt değerlerini etkiler ve aile kültürünün etkisiyle oluşan kurum kültürünün kabul oranı artar (Karpuzoğlu, 2001, s. 24).

Aile işletmelerinde bireyler ortak bir geçmişe ve benzer kültürel özelliklere sahip olduklarından birbirlerini çok iyi tanımakta, birbirlerinin yetenek ve zayıflıklarını iyi bilmektedirler ve birbirlerinin eksik yanlarını tamamlayabilmektedirler (Ulukan, 1999, s. 29). Sürekli bir arada olma, davranışların nedenini anlayabilme uyum yaratmakta ve üyeler arasındaki işbirliğiyle işletme daha başarılı olabilmektedir.

Aile şirketlerinde aile bağları nedeniyle informal bir ortam mevcuttur. Mal sahibi yöneticiler ve çalışanlar arasında aile havasının oluşması, örf, adet, ahlak gibi unsurlara daha çok önem verilmesi (Çetin vd., 2010, s. 25), içten yakınlık, karşılıklı saygı ve bağlılık, iyi tanımlanmış kişisel sınırlar, karşılıklı destek ve yardımlaşma sayesinde çalışanlar kendilerini güvende hissetmekte, çalışanların motivasyonları ve örgüte

bağlılıkları yükselmektedir. Bunun önemli bir sonucu olarak sadık bir kadro oluşmaktadır (Karpuzoğlu, 2001, s. 151).

Ulukan (1999, s. 20), aile işletmelerinin çalışma felsefelerinin çalışanlara özerklik ve kişisel güvenlik odaklı bir misyon yaratırken, yöneticilere de hesap verebilme, ailelerine ve topluma karşı sorumluluk duygusu aşıladığını bu durumun da yeni fırsatlar doğurduğunu belirtmektedir. Aile işletmelerinin ülkelerine olan bağlılıkları ve kendi bölgelerine yatırım yaparak istihdam yaratmaları taşıdıkları sorumluluk duygusunun bir göstergesidir.

Aile işletmelerinin diğer bir kültürel avantajı da düşüncelerin özgürce söylenebildiği bir ortama sahip olmaları olmaktadır. Bu ortam sayesinde hedefler gerçekçi bir biçimde belirlenebilir ve örgütün amaçları bütünleştirilebilir.

Aileden gelen değer ve tutumlar personel için ortak bir amaç, belirli bir kimlik, sorumluluk ve özdeşleşme duygusuyla bir bağlılık oluşturmakta bu da aile işletmelerine diğer işletmeler karşısında güçlü kılmaktadır.

Aile işletmelerinin kendi içlerinde geliştirmiş oldukları özel bir dilleri vardır ve bu dil etkili iletişimi ve gizliliği sağlarken, bu özel ve hızlı iletişim biçimleri sayesinde bilgi paylaşılr ve işler etkili olarak yerine getirilir (Günver, 2002, s. 27).

Aile üyelerinin birbirine karşı bağlılıkları, aile yaşantısının huzur ve mutluluğu şirkete olumlu etki yaparken, aynı zamanda aile işletmesinin sürekliliğine de katkıda bulunur (Ateş, 2005, s. 118).

Aile işletmelerinde kültür kavramı yüksek bir değere sahip olmakta, aile üyeleri arasında kan bağının da ötesinde duygusal bir bağın varlığı ve aile değerleri ile şirket değerlerinin birleşmesiyle doğan sinerji aile işletmelerini diğer işletmelere kıyasla daha güçlü kılmaktadır (Aranoff vd., 2001, s. 2).

1.5.2. Aile işletmelerinin dezavantajları

Aile işletmeleri sahip oldukları avantajlar yanında aile olmanın işletmeye getirdiği dezavantajları da taşımaktadırlar.

Donnelly aile işletmelerinin zayıflıklarını; işletmenin ve ailenin çıkarları arasındaki çatışmalar, kar disiplin eksikliği, pazarlamaya ilişkin zorlukların üstesinden gelememe ve nepotizm olarak belirtirken (Güney, 2008, s. 117), Günver (2002, s. 22-26) bunlara ilave olarak yöneticilerin eğitim yetersizliği, devretme sorunu, statüko ve

tutuculuk, merkeziyetçi yönetim ve ailenin iç yapısı gibi özellikleri de dezavantaj olarak belirtmektedir.

Aile işletmelerinin taşıdıkları dezavantajlar konusunda birçok farklı görüş olmakla birlikte aile işletmelerinin ülkeye, pazara veya kültüre bağlı olmayan evrensel nitelikte bazı ortak dezavantajları da taşıdığı görülmektedir. Bu ortak dezavantajları çocuk sayısının fazlalığından kaynaklanan varis belirleme güçlükleri, aile içi güç mücadeleleri ve aile-iş ilişkilerinin karışması olarak sıralayabiliriz (Karpuzoğlu, 2001, s. 192).

Bernand Barry aile işletmelerinin sahip oldukları dezavantajları iki sebebe dayandırmaktadır. Bunların şirket sahipliği ve rol belirsizliğine bağlı nedenler ile geleneksel değerlere bağlılıkla alakalı nedenler olduğunu belirtmiştir (Karpuzoğlu, 2001, s. 24). Ulukan (1999, s. 31) ise aile işletmelerinin taşıdığı sakıncaların kaynağının yapısalardan ziyade psikolojik olduğunu söylemektedir. Dayanak olarak, üst yönetimin liderlik tarzıyla şirket gelişim aşamalarının uyumsuzluğu ve ailedeki çatışmaların iş yaşamına taşınması gibi unsurları vermektedir.

Aile işletmelerinin çok sayıdaki dezavantajlarının anlaşılmasının ve değerlendirilmesinin kolaylaştırılması amacıyla avantajlar konusunda olduğu gibi finansal, yönetsel ve kurum kültürü açısından ele alınarak ele alınarak incelenecektir.

1.5.2.1. Finansal açıdan dezavantajlar

Aile işletmeleri finansal açıdan sahip oldukları avantajların yanında bazı finansal dezavantajlara da sahiptirler. Genel olarak işletmeye lazım olan fonu aileden sağlama yoluna giden aile işletmelerinde bu durum finansal açıdan zor dönemlerde bir avantaj olarak görülebilirken, ailenin menkul, gayrimenkul veya nakdinin fazla olmadığı ve borçlanmaya da olumlu bakılmadığı durumlarda ise büyüme hızını yavaşlatabileceğinden bir dezavantaj olabilmektedir (Sağlam, 2006, s. 503; Yıldız, 2008, s. 23; Karpuzoğlu, 2001, s. 24).

Aile işletmeleri sahip oldukları bir takım özellikler sebebiyle borçlanmaya olumsuz bakabilmektedirler. İşletmenin sahipleri şirketin kontrol gücünü kaybedeceği veya borçlanmanın psikolojik maliyetinin yüksek olacağı diğer bir deyişle sosyal yaşantılarının kısıtlanacağı endişesi ile dış kaynak kullanımını tercih etmemektedirler (Genç, Güzel ve Pamukoğlu, 2006, s. 573). Kontrolü kaybetme kaygısıyla yeni ortak almak yerine yüksek faizli banka kredisi kullanma yoluna gitmeleri işletmeleri dar

boğaza sokmakta, büyüme sekteye uğrayabilmektedir (Ulukan, 1999, s. 136). Borç alımına olumlu yaklaşılsa bile ailenin mal varlığının az olması durumunda işletmeye borç verilmemesi veya yüksek maliyetli verilmeye çalışılması ve mali kurumlardan sağlanan bu kredilerin öz sermayelerine bağlı olmaları işletmelerin rekabet gücünü ve gelişmelerini olumsuz yönde etkilemektedir (Karpuzoğlu, 2001, s. 24).

Aile işletmelerinde görülen diğer önemli bir finansal dezavantaj da karın dağıtılmasındaki disiplinsizlikleridir. Karın dağıtılması konusunda bir politika belirleme ve uygulama konusunda aile üyeleri arasında fikir ayrılıkları görülebilir. Ayrıca birinci ve ikinci nesil arasında yararlanması muhtemel finansal kaynaklar konusunda da görüş farklılığı olabilmektedir ve bu görüş farklılıkları ciddi çatışmalara yol açabilmektedir (Karpuzoğlu, 2001, s. 25; Yıldız, 2008, s. 23).

Aile işletmeleri kar elde etme konusunda diğer işletmeler temel alındığında ürün kalitesi, fabrika genişletme, toplumsal haklar, satışlar ve insan ilişkileri gibi konulara yeterince önem vermediklerinden dezavantajlı duruma düşebilmektedirler (Güney, 2008, s. 117). Kar disiplinsizliği konusunda söylenecek aile işletmelerine özgü bir dezavantaj da karsız faaliyetlerin duygusal bağlılıkları nedeniyle ve işletme itibarına zarar gelebileceği düşüncesi ile sürdürülmeye çalışılmasıdır (Müftüoğlu, 2004, s. 182).

Aile işletmelerinin içe dönük yapıları ve sadece aile çıkarları ile ilgileniyor olmaları yeni pazarlar bulamama ve mevcut pazarları geliştirememeye gibi dezavantajları beraberinde getirmektedir (Güney, 2008, s. 117).

Aile işletmelerinin finansal açıdan taşıdıkları önem teşkil eden bir diğer dezavantaj da işletmeye ilgisi olmayan fatura ve kişisel harcamaların işletmeye mal edilmesi durumunda ortaya çıkan cari hesap sorunlarıdır (Ak, 2006, s. 150).

1.5.2.2. Yönetimsel açıdan dezavantajlar

Aile işletmelerinin yönetsel açıdan sahip olduğu dezavantajlara baktığımızda ilk olarak merkeziyetçi yönetim yapılarının yarattığı sakıncalara değinebiliriz.

Genellikle merkeziyetçi yönetim biçimini benimseyen aile işletmelerinde karar almada söz hakkı tanınmaması çalışanların yaratıcılıklarını engelleyebildiği gibi aidiyet duygusunun oluşmasına da fırsat vermemektedir.

Üst yönetimin merkeziyetçi yönetim biçimini uyguladığı aile işletmelerinde yetki devri söz konusu olmamakta bu durum da bir sonraki neslin gelişimini

yavaşlatabilmekte ve devir gündeme geldiğinde büyük sorunlara yol açabilmektedir (Karpuzoğlu, 2001, s. 25-26; Yıldız, 2008, s. 24).

Merkeziyetçi yönetim tarzı aynı zamanda planlama zayıflığı, anlık hareket edebilme ve kurumsallaşamama gibi sorunlar doğurmakta ve geniş bir vizyon sahibi olmanın, büyümenin ve rekabet etmenin önünde büyük engel teşkil edebilmektedir (Çetin vd., 2010, s. 21; Karabulut, 2008, s. 647).

Aile işletmelerinin yönetiminde dezavantaj yaratan diğer bir durum da aile ilişkilerinin iş yaşamına yansımından doğan nepotizm (adam kayırma) sorunudur. Bu durum beraberinde birçok başka yönetsel sorunu da getirmektedir. Adam kayırma objektif kriterlere dayanan bir yönetim sistemi kurulabilmesinin önündeki en ciddi tehdit olarak belirtilebilir.

Aile üyelerinin yetenek ve bilgi birikimlerinden ziyade kan bağı dolayısıyla görev aldıkları aile işletmelerinde yönetimin gelecekte yetersiz ve cesaretsiz aile bireylerinin elinde kalması tehlikesi ortaya çıkmakta ve profesyonel yöneticiler yükselme olanaklarının olmadığı, adaletsiz ücret ve terfi politikasının var olduğu, performans değerlendirmenin objektif olarak yapılmadığı bu işletmeleri terk etme eğilimi içerisine girmektedirler (Karpuzoğlu, 2001, s. 25; Yıldız, 2008, s. 23-24; Günver, 2002, s. 24; Çetin vd., 2010, s. 27).

Aile işletmelerinde sıkça görülen nepotizm sorunu işletmeye dahil edilen aile üyelerinin işten ihraç edilememesi gibi bir durum söz konusu olduğunda yönetimin güç kaybetmesine yol açmakta (Ulukan, 1999, s. 91) paydaşlar arasında güvensizlik yaratmakta ve işletmenin aileden bağımsız, kendine özgü kurumsal bir kimlik kazanmasına engel olmaktadır. Nepotizm uygulamaları aile işletmelerin de aile üyeleri ile diğer çalışanlar arasında “biz” ve “onlar” ayırımına ve koordinasyonsuzluğa, çalışanların motivasyonsuzluğuna, verimin düşmesine ve iş gücü devir oranının yükselmesine yol açmakta, aile işletmeleri açısından dezavantaj teşkil etmektedir (Ak, 2006, s. 150; Karpuzoğlu, 2001, s. 21).

Aile işletmelerinde dezavantaj olarak ortaya çıkan durumlardan birisi de çatışma kavramıdır. İşletmede çalışan aile üyelerinin farklı roller taşımları sonucunda rol karmaşası yaşamaları ve bu durumun daha sonraları rol çatışmasına dönüşerek işletmeyi olumsuz etkilemesi söz konusu olabilmektedir. İşletmede bilfiil çalışan aile üyeleriyle çalışmayan aile üyeleri arasındaki ilişkiler ve varis seçimi konusunda da yoğun çıkar

çatışmaları, işletmeleri dağılmaya kadar sürükleyen unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Papatya ve Hamşioğlu, 2004, s. 266).

Aile işletmelerinin sahip oldukları tutucu bakış açısı da diğer işletmeler karşısında onlar için dezavantaj oluşturmaktadır. Aile işletmelerindeki yöneticiler yeniliklere ve gelişmelere karşı daha çekingen olabilmekte ve otoritelerini kaybetme korkusu ile büyümeye olumlu bakmamaktadırlar (Aydın, 1985, s. 90). Risk alma konusunda olumsuz tutum sergileyen tutucu işletme yönetimlerinde birçok fırsat değerlendirilemeyebilir. Böylelikle aile işletmelerinin kuruluş yıllarında söz konusu olan esneklik ve hızlı karar alma avantajı zamanla tutucu ve mevcut düzeni koruyucu olma dezavantajına dönüşmektedir.

Yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemesi, sağlıklı bir iş bölümünün yapılamaması aile işletmelerinde büyük bir sorun oluşturmaktadır. Çalışanlar kime karşı sorumlu olduklarını bilmedikleri gibi koordinasyonsuzluklar söz konusu olmakta ve işlerin yapılması sürecinde de verimsizlik ortaya çıkmaktadır.

Aile işletmelerine özgü bir diğer dezavantajda aile çıkarları ile işletme çıkarlarının uyuşmaması ve verimin azalmasıdır. İş ve aile kararlarının birbirinden ayıramaması ve aralarında denge kurulamaması, aile ve işletme kavramlarının iç içe geçmiş olması işletme yönetiminin kurallar çerçevesinde yapılmasını engellerken bununla birlikte işletmelerin devamlılıklarının sağlanmasına zarar vermektedir (Karpuzoğlu, 2001, s. 26-27; Yıldız, 2008, s. 24; Çetin vd., 2010, s. 28).

Günlük rutinlerle uğraşmaktan planlama, strateji ve politika belirlemeye gereken zamanın ayrılmaması, yönetim fonksiyonlarının işe gerektiği gibi yansıtılmaması, objektif veri toplama ve değerlendirme yöntemleri yerine güvenilir kişilerin fikirlerinden yararlanılması gibi birçok yönetsel dezavantaj da aile işletmelerini diğer işletmeler karşısında zor duruma sokabilmektedir.

1.5.2.3. Kurum kültürü açısından dezavantajlar

Ailelerin sahip oldukları örgüt kültürünün kuruma getirdiği avantajların yanında birtakım dezavantajlar da vardır.

Aile ve iş kararlarının birbirine karıştırılması sonucunda oluşan dengesizlik hem aile hem de iş açısından verimsizlik yaşanmasıyla sonuçlanabilir. Her durum ve koşulda aile üyelerinin kayırılması durumu çalışanlarda moralsizlik oluşmasına, işletmede

verimin azalmasına, uzun vadede işletme karlılığının düşmesine, kötü yönetim, küçülme ve iflasa kadar giden sorunlar doğurabilir (Güney, 2008, s. 119).

Aile değerlerinin iş değerlerinin önüne geçmesi işletmelerde istatistik veya yazılı belgeler yerine objektif olmayan veri toplama ve analiz tekniklerine yönelmelerine ve kişisel görüşlere yer vermelerine, deneme yanına yoluyla elde edilen bilgilere güvenmelerine, rasyonelliğin engellenmesine sebep olmaktadır (Haşit, 2009, s. 31; Karpuzoğlu, 2001, s. 27).

Aile işletmelerinde aile içinde yaşanan anlaşmazlıkların işletmeye aktarılması sonucunda ortaya çıkan çatışma işletme kültürünün bir parçası haline gelebilmektedir. Ayrıca aile işletmelerinde kurucunun fikirlerine zıt yönde fikir belirtme saygısızlık sayıldığından bu işletmelerde pasif itaat ile sorumluluktan kaçma veya kaçınma söz konusu olmaktadır (Ongar, 2011, s. 20).

Aile işletmelerinde içe dönük diğer bir deyişle kapalı bir kültür yapısı hakimdir. Aile işletmelerinin çoğunda mevcut kural ve normlara aşırı bağlılık ve değişime direnç gösterme söz konusu olabilmekte bu da işletmeleri olumsuz bir biçimde etkilemektedir (Karpuzoğlu, 2001, s. 27; Yıldız, 2008, s. 24).

1.6. Aile İşletmelerinin Gelişim Süreci

İşletmelerin de insanlara benzer yaşam evreleri mevcuttur. Zaman boyutunda mülkiyet, işletme ve aile değişime uğramakta ve aile işletmesi çeşitli evrelerden geçmektedir.

İşletmenin gelişimi bazen bir nesil, bazen birkaç nesil sürebilir ve aile işletmeleri yaşam eğrisindeki konumlarına göre farklı özelliklere sahip olurlar. Aile işletmelerinde amaç varlığın devamlılığı olduğundan bu evrelerin özelliklerini, yaşanması muhtemel sorunları ve çözümlerini bilmek oldukça önemli bir hal almaktadır.

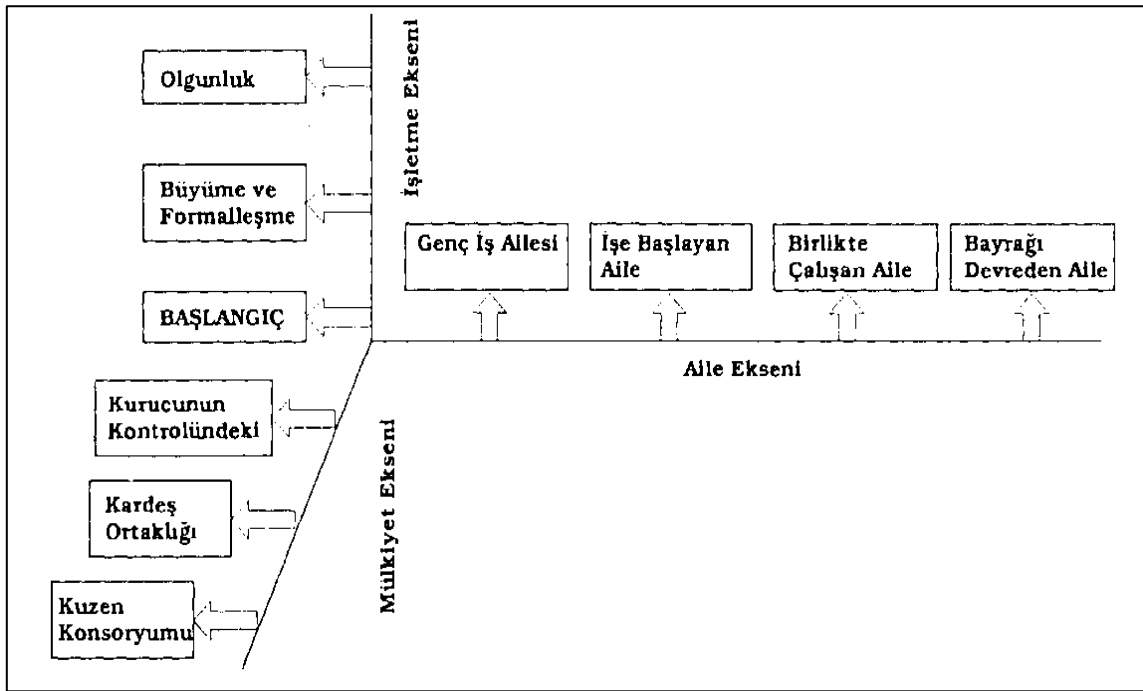
Aile işletmelerinin yaşam evrelerine çok sayıda ve farklı alt başlıklara ayırarak inceleyen birçok araştırmacı olmuştur. Ancak çalışmamızda aile, işletme, mülkiyetten oluşan üç eksen paralelinde giderek incelemenin yararlı olacağı inancındayız.

Aile işletmelerinin gelişim süreci en iyi üç daire modeline zaman boyutu eklenerek anlaşılabilir. “Üç Boyutlu Evrim Modeli” adı verilen şema mülkiyetin, ailenin ve işletmenin evrimini, aile işletmelerinin oluşumunu ve gelişim aşamaları tüm boyutlarıyla özetlemektedir (Gersick vd., 1997, s. 17) (Şekil 1.2’de sunulmaktadır.).

Aile işletmelerinin gelişiminin her bir boyutu ayrı ayrı ele alınmalıdır. Burada belirtmekte yarar olan bir başka konu da aile işletmelerindeki söz konusu evrelerin her zaman basitten karmaşığa şeklinde değişim göstermediğidir. Başka bir deyişle işletmeler herhangi bir evreden başka bir evreye geçiş gösterebilmektedir.

Aile işletmelerinin kendilerine has yapıları farklı koşulları beraberinde getirmekte dolayısıyla her aile işletmesi farklı bir gelişim evresinde bulunabilmektedir. Aile işletmeleri her zaman sırasıyla geçirmedikleri evreleri atlayabildikleri gibi, holding yapılanmasında olan işletmeler söz konusu olduğunda her bir işletme ayrı bir dönemi yaşayabilir (Karpuzoğlu, 2001, s. 117-132).

Aile işletmelerinin geçirdiği yaşamsal dönemler, bu dönemlerin özellikleri ve bu dönemlerde yaşadıkları sorunlar gibi konulara aile işletmelerinin özellikleri ve aile işletmelerinin avantaj ve dezavantajları gibi diğer başlıklar altında sıkça değinildiğinden, tekrara girmek ve konuyu uzatmamak adına burada daha fazla açıklama gereği duyulmamaktadır.



Şekil 1.2. Üç Boyutlu Evrim Modeli

Kaynak: Gersick, K.E., Davis, J. A., McCollom, H., Lansberg, I., (1997). Generation to Generation: Life Cycles of Family Business. Harvard Business School Press, Boston, Mass., s. 17'den uyarlanmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ HAKKINDA GENEL BİLGİLER

Bilgi ve teknoloji çağı olarak nitelendirebileceğimiz içinde yaşadığımız yüzyılda teknolojik olanaklar sayesinde bilgi kavramı çok esaslı bir hal alarak tüm kurumların gündemine oturan yepyeni bir kavramın doğmasına yol açmıştır. Günümüzde kurumlardan şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve adillik ilkelerine riayet ederek yönetimde bulunmaları beklenmektedir. Kurumsal yönetim olarak adlandırılan bu kavram işletmeler için yadsınamaz bir öneme sahip olurken, varoluş biçimleri ve özellikleri kurumsal yönetim ilkeleriyle tam bağdaşmayan aile işletmeleri için ise aşılması zor bir durum halini almaktadır.

Çalışmamızın bu bölümünde kurumsal yönetim kavramını tanımlamaya çalışacak, ortaya çıkışını ve tarihsel gelişimini Dünya ve Türkiye açısından inceleyecek son olarak çalışmamızın sacayaklarından birini oluşturan kurumsal yönetim ilkelerine değineceğiz.

2.1. Kurumsal Yönetim Kavramı ve İlkeleri

Küreselleşme global ekonomik yaklaşımı ön plana çıkarmış, işletmeleri çok farklı ve önemli bir konuma oturtmuş ve ulusal veya uluslararası bir işletmenin faaliyetleri tüm dünya ekonomisini etkiler bir hal almıştır.

1990'lı yılların sonunda Uzak Doğu'da başlayıp, dalgalar halinde dünyaya yayılan krizler ve Enron ve WorldCom (ABD), Parmalat (İtalya), Ahold (Hollanda), Satyam (Hindistan) gibi gelişmiş ülkelerde yaşanan şirket skandallarının global ekonomi dolayısıyla tüm dünya ekonomisini alt üst etmesi tüm yatırımcıları ve çalışanları zarara uğratmıştır (Darman, 2009, s. 5; Sayın, 2010, s. 4 ve Çelik, 2007, s. 4).

Ortaya çıkan sorunların toplumsal ve ekonomik hayat üzerinde yarattığı büyük etkiler sonucunda işletmeler kar elde etme düşüncesinden ziyade tüm menfaat sahiplerinin çıkarlarını koruma düşüncesine yönelmeye başlamışlardır (Çelik, 2007, s. 5). Gürbüz ve Ergincan (2004, s. 3), bu yönelimin sebebi olarak yatırımcıların artık bir ülke ya da işletmeye yatırım yaparken finansal performans kadar önem verdikleri kurumsal yönetim düzeyine bakmaya başlamış olmalarını göstermektedir.

Tüm bu işletme skandalları ve yaşanan küresel finansal krizlerin ardındaki en önemli nedenlerden birinin ülkelerin ve işletmelerin yönetim politikalarının yetersizliği fikri olmuş ve bu durum da kurumsal yönetim kavramını gündeme oturtmuştur. Son zamanlarda ülkeler, piyasalar ve işletmelerin rekabet edebilme güçlerinin artırılması konusunda kurumsal yönetim kavramı daha da önemli bir hal almaya başlamıştır (Gürbüz ve Ergincan, 2004, s. 3).

Kurumsal yönetim kavramı teorik olarak yönetim biliminin en güncel konularından birini oluştururken, hükümetler ve uluslararası kuruluşlar da çeşitli uygulamalarla kurumsal yönetim kavramına katkı sağlamaya çalışmaktadırlar.

Bu bölümde kurumsal yönetim kavramı tüm yönleriyle ele alınarak incelenmeye çalışılacaktır.

2.1.1. Kurumsal yönetim kavramı

Kurumsal yönetim kavramının tarihsel gelişimine baktığımızda kaynakçamıza İngilizce literatürden eserler eklemek zorunda kalmaktayız. Bu sebeptendir ki “Kurumsal Yönetim” kavramını tanımlayabilmemiz için İngilizce karşılığı olan “Corporate Governance” kavramına bakmamız gerekmektedir.

Açıklamamız gereken ilk kavram olan “Corporate” kavramı, Türkçe ’de işletmelere ait uygulamalar anlamına gelen “Kurumsal” kelimesine tekabül etmektedir. İkinci kavramımız olan “Governance” kavramı yerine ise farklı anlamları olsa da birbirlerinin yerine kullanılan “Yönetim” ile “Yönetişim” kavramları kullanılmaktadır.

Kula (2006, s. 12) ’ya göre ise tüm kurumlarca yerine getirilen denetlemek, yöneltmek işlevlerini içerdiği için sadece “Governance” kavramını açıklamak yeterli olmaktadır.

Genel olarak alan yazında karşımıza “Yönetim” ve “Yönetişim” kavramları birbirlerinin yerine geçmiş olarak çıkmaktadır. Kurumsal yönetimin geçerli bir tanımını yapabilmemiz, amaç ve ilkelerini anlayabilmemiz için öncelikli olarak yönetim ve yönetişim kavramlarını ardından geleneksel yönetim ve kurumsal yönetimin farklılıklarından bahsetmek gerekmektedir.

2.1.1.1. *Yönetim ve yönetişim*

“Kurumsal Yönetim” in İngilizce karşılığı olan “Corporate Governance” kavramındaki “Governance” kelimesinin Türkçe ’ye “Yönetim” veya “Yönetişim” olarak iki farklı şekilde geçtiğini daha önce belirtmiştik. Bu iki kelime birbirlerinin yerine kullanılsa da aslında birbirlerinden farklı anlamlara gelmektedirler. Kurumsal yönetim kavramını tanımlamaya çalışmadan önce bu kavramların farklarına değinmek kurumsal yönetim kavramını daha iyi aktarabilmemizi sağlayacaktır.

Drucker ve Maciariello (2005, s. 3), yönetimi “toplumun, kaynakları üretken kılması için özellikle görevlendirdiği, yani örgütlü ekonomik gelişme sorumluluğunu yüklediği organ” olarak tanımlayarak modern çağın temel ruhunu yansıttığından bahsederler.

Yönetim, ekonomik olan ya da olmayan bir amaca yönelik kurulan özel veya bir kamu kuruluşunun maddi kaynaklarının, insan kaynaklarının ve teknolojik kaynaklarının en iyi şekilde yönetilmesidir (Sönmez ve Toksoy, 2011, s. 53). Bu tanımla aynı doğrultuda başka bir tanım yapan Eren’e (2001, s. 3) göre yönetim; belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır.

Yönetim, işletmenin görevini yerine getirebilmesi için sahip olduğu kaynakların en etkin biçimde kullanımını kapsar. İşletmenin en temel görevi kendi değerini ve felsefi anlamda insanlığın refahını artırmaktır (Gürbüz ve Ergincan, 2004, s. 1).

En genel şekilde yönetimi tanımlayan Koçel (2001, s. 12) “başkaları vasıtasıyla iş görmek” derken, Mucuk (2003, s. 129) işlevlerine de değinerek “işletmenin belirlediği amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşmak üzere yönetimin fonksiyonlarının (planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve denetim) yerine getirilmesi” şeklinde tanımlamıştır.

Yönetişim kavramı ise kelime kökünde de olduğu gibi içinde işteşlik barındıran karşılıklı bir yapılanma ve etkileşimli bir süreçtir.

Tuzcu (2003, s. 10-11), yönetişimin bireylerin, özel ya da kamu kurumlarının ortak yaşamlarını, faaliyetlerini yönetmek için uyguladıkları yöntemlerin toplamı olarak düşünülebileceğini söyler. Bu biçimiyle yönetişim tek bir uygulama, tek bir mekanizma

veya araç değil bütün bir sürece tekabül etmektedir. Böylelikle farklı, çatışabilen çıkarlar uyumlu hale getirilerek işbirliği oluşturulabilmektedir.

Yönetişim demokratik seçimlerle ortaya çıkan sorumlu bir yönetim veya çoğulculuk, hukuk devleti, insan haklarına başka bir ifadeyle kişilere saygıyı ifade eder. Yönetişimde hiyerarşik yapıların veya serbest pazarın yerine çok taraflı ve tarafların karşılıklı yoğun bir etkileşimde bulunduğu bir yönetim anlayışı hakim olmaktadır (Kurt, 2008, s. 9).

(Kurt, 2008, s. 9), yönetişimin bir ilişki ağındaki farklı, çıkarları çelişebilen, birbirlerine göre bağımsız, ekonomik, siyasal ve toplumsal aktörlerin birlikte gerçekleştirdikleri bir yönlendirme olarak tanımlandığını bu sebeple değişik aktörlerin etkileşimiyle ortaya çıkan ve devam eden bir süreç olarak düşünülebileceğini belirtmektedir. Bu yönüyle yönetim işletmelerin ortakları ile müşterilerine olan sorumlulukları ve insan hakları, yerel yönetim ve devletlerin düzenleyici rolü gibi toplumsal ve ekonomik yaşamın her alanını ilgilendiren bir kavramdır.

Yukarıdaki tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere yönetim ve yönetişim kavramları birbirlerinden farklı kavramlardır. Yönetim idareye yönelik bir sistem iken yönetişim bunun ötesinde stratejik kararları ve ilkeleri de bünyesinde barındıran katılımcılık ve paylaşımcılığın önemli olduğu dinamik bir kavramdır. Yönetişim sivil toplum kesimini de işletmelere dahil eden daha geniş kapsamlı, demokratik, şeffaf ve adil bir oluşumu ifade eder. Yönetişim; yönetim, iletişim ve etkileşim kavramlarının birleşiminden oluşmuş, birlikte yönetmek anlamına gelen yönetimin üstünde bir olgu gibidir (Kurt, 2008, s. 10).

Tüm bu özellikleri ile “governance” kelimesinin Türkçe karşılığı olarak yönetişim kavramının daha uygun olduğunu düşünmekle birlikte alan yazında henüz bir fikir birliğine varılamamış olması sebebiyle çalışmamızda “yönetim” ve “yönetişim” kelimeleri birbirlerinin yerine kullanılmıştır.

2.1.1.2. Kurumsal yönetim

Kurumsal yönetim kavramı ilk başlarda sadece yönetim bilimi alanında bir anlam ifade ederken ve yönetim grubunu kapsarken son yüzyılda ardı ardına yaşanan işletme skandalları ve beraberinde gelen krizler sonucunda dünyanın gündemine oturarak tüm menfaat gruplarını kapsayacak şekilde genişleyerek sıkça telaffuz edilen bir kavram

halini almıştır. Kurumsal yönetimin bu kapsayıcı hali tüm gruplarca farklı tanımlamalar yapılmasını da beraberinde getirmiştir.

Kurumsal yönetimi, bir işletmenin pay sahipleri ile çalışanları, kreditorleri, tedarikçileri hatta medya ve potansiyel yatırımcıları da dahil olacak biçimde bütün menfaat sahipleri ile arasındaki hak ve mesuliyetlerin hesap verebilirlik, eşitlik, şeffaflık ve sorumluluk ilkeleriyle etkin yönetim ve denetim içinde yerine getirilmesi olarak tanımlamak mümkündür (Kula, 2006, s. 16).

Millstein'e göre kurumsal yönetim, anonim ortaklıkların yönetiminde ve faaliyetlerinde kar elde etme ve pay sahiplerine dağıtma amacını taşıyan geleneksel yapılarla beraber hissedar ve yöneticilerin de olduğu işletme çalışanları, müşteriler, tedarikçiler, fon sağlayanlar, sivil toplum kuruluşları, medya ve devlet gibi tüm menfaat gruplarının haklarının korunmasını ve bu gruplar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesini hedef alan bir yaklaşımdır (Çelik, 2007, s. 6).

Gregory ise kurumsal yönetimi; işletmelerin piyasadan fon sağlayabilmelerini, faaliyetlerini etkin ve kuruluş amaçlarına yönelik olarak icra etmelerini, sektörlerinin ve hukuki düzenlemelerin yükledikleri sorumluluklarını ve işletme ortaklarının, katılımcıların ve toplumun beklentilerini karşılamalarını sağlayacak şekilde oluşturulmuş özel sektör uygulamaları, kotasyon kuralları, düzenlemeler ve kanunlar olarak tanımlamaktadır (Çelik, 2007, s. 8).

Gregory ile aynı doğrultuda bir tanımlama yapan Babuşcu ve Hazar (2007, s. 329), kurumsal yönetimin geniş anlamda modern yaşamdaki bireylerin belirli bir amaca ulaşmak için oluşturdukları herhangi bir kurumun yönetiminin düzenlenmesi olarak açıklarken; dar anlamda bir kurumun beşeri ve mali sermayeyi çekmesi, etkin çalışması, toplum değerlerine saygı göstermesi ve uzun vadede ortaklarına ekonomik değer yaratması için olanak veren her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamalar olarak görmektedirler.

Kurumsal yönetim mikro düzeyde işletme yönetimi, yönetim kurulu, hisse sahipleri ve yatırımcılar gibi çıkar gruplarının ilişkilerini içermesi açısından işletmelerin başarısında, makro düzeyde ise işletmelerin en ideal biçimde faaliyet göstermesini, piyasada güvenin oluşmasını, uluslararası sermayenin etkin kullanılmasını sağladığından ülkelerin refahı ve kalkınmasında büyük önem taşımaktadır (Ağca, 2003, s. 278).

Lee 'nin kurumsal yönetim için dar anlamda idare etmek, düzenlemek ve kontrol etmek anlamlarına gelmektedir ifadesinden yola çıkan Kurt (2008, s. 14) kurumsal yönetimi bir işletmedeki üst düzey yöneticilerin karar ve hareketlerini denetleme, bunların hissedar ve paydaşların amaçlarıyla uyumlu olmasını sağlamak amaçlı kullanılan yönetim, gözetim ve kontrolün formel mekanizması olarak tanımlamaktadır.

Kurumsal yönetim, işletmelerin amaçlarına ulaşmak adına yönetim kurulunun ve yöneticilerin sorumluluklarının açıkça ortaya konularak kişilerin hak ve yükümlülüklerinin korunması, işletme faaliyetlerinin belirtilmesi ve kamunun aydınlatılması unsurlarını temel alarak yönetim şekillerinin yeniden belirlendiği bir sistemdir. Başka bir deyişle kurumsal yönetim işletmelerin uzun vadede ekonomik değer yaratmalarına olanak tanıyan uygulamaları ifade etmektedir (Çelik, 2007, s. 8).

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), kurumsal yönetimi kurumların yönetim ve kontrollerine yönelik sistemleri kapsayan bir üst yapı olarak ele almakta ve asli amacının yönetimlerin hissedar ve hak sahiplerinin beklentilerini tatmin edecek şekilde faaliyet göstermelerini sağlamak olduğunu belirtmiştir (Kurt, 2008, s. 12).

Yapılan tüm tanımları bir potada eriten Çelik'in (2007, s. 9) ifadesiyle kurumsal yönetim; yönetici, yönetim kurulu ve diğer çıkar grupları ile işletmeyle ilgili taraflar arasındaki kuralları düzenleyen ve tüm menfaat sahiplerine en yüksek yararı sağlayan bir yönetim şeklidir.

Özetle; kurumsal yönetim, işletmelerin faaliyetlerinin sonucundan dolayı veya dolaysız etkilenen tüm grupların menfaatlerini gözeterek onlara maksimum fayda sağlama amacıyla oluşturulmuş ilkeler ile uygulamaya geçirilen ve denetlenen bir yönetim biçimidir.

2.1.1.3. Geleneksel yönetim ve kurumsal yönetim arasındaki farklılıklar

Geleneksel işletmelerde aile işletmelerinde olduğu gibi sermaye, mülkiyet ve yönetimin tek bir kişide toplandığını görürüz. Dolayısıyla geleneksel yönetim anlayışında işletmeler yönetilirken yalnızca işletme sahibinin çıkarları gözetilmekte ve idareci bir yapılanma gözlemlenmektedir. Kurumsal yönetim anlayışına baktığımızda ise yerel yönetimlerden sivil toplum kuruluşlarına kadar tüm grupların menfaati gözetilerek katılımcı bir yaklaşım hakim olmaktadır.

Ekonomini gelişmesi ve rekabetin artması geleneksel işletmeleri çok ortaklı olmaya zorlamıştır diyen Paslı (2004, s. 44-49), işletmelerin gelişme ve büyümelerine paralel olarak mutlak sahiplik fonksiyonunun ve aile işletmelerinde var olan kurucu ile ana sermayedarların arasındaki sahip-vekil ilişkisinin ortadan kalkmaya başladığını söylemektedir. Geleneksel yönetimde olduğu üzere yönetim ve icra kurulları sadece kurucu ve ana sermayedar çıkarlarına değil bütün hissedar ve paydaşların çıkarlarına hizmet etmek zorunda kalmaktadırlar.

Gürbüz ve Ergincan (2004, s. 11) ise kurumsal yönetim ve geleneksel yönetimin “kurallar” ve “takdirler” yönünden ayrıldıklarını ifade etmektedirler. Kurumsal yönetim pay sahibi ve menfaat sahiplerine yönelik kuralları içeren bir yönetim biçimi iken, geleneksel yönetim anlayışının temelinde kurallardan çok işletme sahiplerinin takdirleri ön plana çıkmaktadır.

Kurumsal yönetim ile geleneksel yönetimi ayıran unsurlardan biri de denetim işlevidir. Geleneksel yönetim anlayışında işletmelerin faaliyetlerinin denetimi sahipler ve kurulları tarafından yapılırken; kurumsal yönetim anlayışında yönetimde yer alanların tüm menfaat gruplarına hesap verme sorumluluğu söz konusu olmakta ve tüm paydaşların işletme sahibi ve vekillerini denetleme yetkileri bulunmaktadır (Çelik, 2007, s. 33).

2.1.1.4. Kurumsal yönetimin tanımlanması

Çeşitli ülkeler ve uluslararası kurumlar kurumsal yönetim alanında çalışmalarda bulunmuş ve başta OECD olmak üzere pek çok kuruluş kurumsal yönetim tanımlamaları yaparak literatüre katkıda bulunmuştur. Çalışmamızın bu bölümünde literatürde yer alan kurumsal yönetim tanımlamaları ile birçok ülkede kurumsal yönetim kodlamalarında temel alınan OECD ve Dünya Bankası'nın tanımlamalarından bahsedilerek bir çerçeve çizilmeye çalışılacaktır.

2.1.1.4.1. Literatürde yer alan tanımlar

Kurumsal yönetim henüz yeni ve birçok alanla ilişkide olan geniş kapsamlı bir kavram olması nedeniyle çok sayıda araştırmacı, yazar ve bilim adamı tarafından farklı bakış açılarıyla çok çeşitli tanımlamaları yapılmıştır.

Hukuk profesörü olan Millstein 'e göre “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 bileşimidir.” (Babuşcu ve Hazar, 2007, s. 339).

Önder (2005, s. 278), kurumsal yönetim kavramını olgusal olarak tanımlama yoluna gitmiş ve yaptığı kurumsal yönetim tanımına Millstein 'in tanımına ilave olarak sorumluluklar ve kamuyu aydınlatma esaslarını eklemiştir.

Demirbaş ve Uyar (2006, s. 20) kurumsal yönetimi dar ve geniş anlamda ele almışlardır. Geniş anlamıyla kurumsal yönetimi insanların belirli amaçlarla kurdukları kurumların yönetimlerini düzenleyen ilkeler bütünü olarak görmektedirler. Dar anlamda Millstein paralelinde yaptıkları tanımlarında ise kurumsal yönetimden bir kurumun beşeri ve finansal sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece ait olduğu toplumun değerlerine saygı göstererek uzun dönemde ortaklara ekonomik değer yaratmaya olanak tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamalar olarak bahsetmektedirler.

Millstein, kurumsal yönetimin geleneksel yönetim anlayışının “kar elde etme” ve “pay sahiplerine dağıtma” amacının yanında hissedar, yönetici ve tüm diğer paydaşların haklarının önemsendiği bir anlayış olduğunu öne sürmektedir (Çelik, 2007, s. 6). Bu tanımlama ile aynı doğrultuda olmak üzere Şehirli (1999, s. 2) de kurumsal yönetimi anonim ortakların yönetim ve faaliyetlerinde kar elde etme ve pay sahiplerine dağıtma ana unsuru ve amacını taşıyan geleneksel yapıların yanında, söz konusu topluluğun haklarını da gözetilen bir anlayış olarak tanımlamıştır.

Kurumsal yönetimi bir işletmedeki tüm hissedar gruplarının haklarının ve sorumluluklarının etkin bir şekilde tanımlandığı bir sistem olarak ifade eden Ho ve Wong (2001, s. 139) ile paralel biçimde Çetiner ve Erol (2007, s. 18) da kurumsal yönetimi başta hissedarlar olmak üzere işletmeyle doğrudan ya da dolaylı biçimde ilişkide olan bütün çıkar gruplarının menfaatlerini korumak için, kuruluşların sahip olmaları gereken sistem ve süreçlerin bütünü şeklinde tanımlamışlardır. Darman (2009, s. 202) da yaptığı kısa tanımında kurumsal yönetim için “ işletmelerin öncelikle hissedar haklarının gözetilerek yönetilmesi” demiştir.

Haklar bağlamında yapılan tüm bu tanımlamalardan farklı olarak Kula (2006, s. 25) kurumsal yönetimi “ işletmenin değerini maksimize edecek kararlar verilmesini teşvik edecek, hem kurumsal hem de piyasa temelli mekanizmalar bütünüdür” şeklinde tanımlayarak kurumsal yönetimin iktisadi boyutundan da bahsetmeye çalışmıştır.

Kurumsal yönetim kavramına finansal bir bakış açısıyla yaklaşan Shleifer ve Vishny (1997), kurumsal yönetimin işletmelere finansman sağlayanların, yatırımlarından elde edecekleri getiriye güvence altına almalarıyla alakalı olduğunu söylemektedirler. Shleifer ve Vishny 'ye göre kurumsal yönetim, yatırım sahiplerinin paralarının teminatı için uygulamaya koydukları mekanizmalardan oluşan bir yönetim biçimidir (Darman, 2009, s. 6).

Monks ve Minow (1995) ise kurumsal yönetimi, “işletmelerin performansının ve yönünün belirlenmesinde hissedarlar, üst yönetim ve yönetim kurulu arasındaki ilişki” şeklinde tanımlamaktadır (Darman, 2009, s. 6).

Kurumsal yönetime ilişkiler bağlamında yaklaşan diğer isimler olan Gürbüz ve Ergincan (2004, s. xiii,2) kurumsal yönetimin işletme sahipliği ile yönetim arasındaki ilişkiler sistemini temsil ettiğini ve temelde işletmelerin kendi ekonomik performansları bakımından nasıl yönetildikleri ve ekonomide kaynakların etkin paylaşılmasına ilişkin bir yaklaşım olduğunu belirtmişlerdir.

Ülgen ve Mirze'ye (2004, s. 423) göre ise kurumsal yönetim kavramı, “işletmenin stratejik yönetimi ile sorumlu üst yönetimin (söz sahiplerinin), bu görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirirken, işletme üzerinde kendilerini belirli nedenlerle ‘hak sahibi’ gören pay sahipleri, çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler ve diğer toplumsal kurumlarla olan ilişkiler bütünü” olarak tanımlanmaktadır.

Üst yönetimin çalışma ve ilişkilerini inceleyen Ülgen ve Mirze (2004, s. 423) kurumsal yönetimi “işletmenin üst yönetiminin yönetilmesidir” şeklinde tanımlamışlar ve işletme misyonunun üst yönetim tarafından, hak sahiplerinin amaçlarının ve çıkarlarının göz önünde bulundurulmasıyla hazırlanmasının ve işletme stratejileri ile uyumlu olup olmadığının tespitinin ve uygulamaların doğruluğunun izlenip kontrol edilmesinin de kurumsal yönetimin alanına dahil olduğunu belirtmişlerdir. Konuya aynı kapsamda yaklaşan Gürbüz ve Ergincan (2004, s. 224) kurumsal yönetimin kısaca “kurumların yönetildiği ve kontrol edildiği sistemler bütünü” olarak tanımlanabileceğini öne sürmüşlerdir.

Kurumsal yönetime çok farklı bir açıdan bakan Salacuse (2002), yönetimin gle ilgili olduğunu ve yönetim sistemlerinin amacının gücün nasıl dağıtıldığını ve uygulandığını belirlemek olduğuna değinerek, Avrupa ve Kuzey Amerika 'daki halka açık işletmelerde yönetim kurulları, üst düzey yöneticiler ve hissedarlar olmak üzere üç kurumsal gücü merkezi olduğunu belirtmiştir (Darman, 2009, s. 6).

Kurumsal yönetim literatüründe kurumsal yönetimi bütün unsurlarıyla ele alarak en geniş kapsamlı tanımlamalardan birini yapan Paslı (2005, s. 38) tanımında kurumsal yönetimi "zellikle halka açık anonim ortaklıklarda görülen mülkiyet-kontrol ayırımının ortaya çıkardığı sorunları asgariye indirmeyi amaçlayan, esasen hakkaniyet, şeffaflık, i sorumluluk ve dış sorumluluk ilkeleri üzerine oturan ortaklığın yönetim ve denetim esaslarını, kuruluşundan tasfiyesine kadar bir bütün ve çok önemli bir ekonomik birim olarak ele alan, ülkeden ülkeye değişmekle beraber uluslararası geçerliliği olan bazı kuralları bünyesinde barındıran özel bir yönetim sistemi" olarak açıklamıştır.

2.1.1.4.2. OECD ve dünya bankası çalışmalarındaki tanımlamalar

Bu başlık altında kurumsal yönetim kavramına yön vermiş iki önemli kuruluş olan OECD (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma rgt) ile Dünya Bankasının yaptığı kurumsal yönetim tanımlarına yer verilecektir.

OECD Kurumsal Yönetim Komitesinin yaptığı tanımlamada üçlü bir yapılanma olduğu dikkat çekmektedir. OECD'ye göre kurumsal yönetim öncelikle "işletmelerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği bir sistem" ikinci olarak "işletmenin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer çıkar grupları arasındaki ilişkiler dizini" ve son olarak ise " işletmenin amaç ve hedeflerinin saptandığı ve bunlara erişebilmek için performansı izleme araçlarının belirlendiği bir yapı" ifadelerini içerecek biçimde tanımlanmıştır (TKYD, 2005, s. 21 - 24).

OECD'ye göre kurumsal yönetim aynı zamanda "adil, şeffaf ve hesap verebilirliği destekleyen, sorumluluk sahibi kurumların devamlılıklarını sağlayabilmeleri için gerekli olan yönetim ve kontrol sistemi" olarak tanımlanmaktadır (Ayvaz, 2007, s. 7). Bu tanımlama kurumsal yönetim anlayışının temelini oluşturan, daha sonra detaylı olarak değineceğimiz kurumsal yönetim ilkelerine atıfta bulunmaktadır.

Dünya Bankası ise kurumsal yönetimi "işletmelerin yönlendirilmesi ve kontrol edilmesi ile ilgili yapı ve süreçler ve üst yönetim, yönetim kurulu, hakim ortaklar,

azınlık hissedarlar ve diğer menfaat sahipleri arasındaki ilişkiler” olarak tanımlayarak Monks ve Minow’un tanımlamasına benzer bir yaklaşım ortaya koymuştur (Darman, 2009, s. 8).

2.1.2. Kurumsal yönetim kavramının ortaya çıkışı ve tarihsel gelişimi

Kurumsal yönetim kavramının ortaya çıkışı ve tarihsel gelişimi ana başlığı altında ilk olarak kurumsal yönetim kavramının dünyadaki gelişimi ve daha sonra Türkiye’deki gelişimi ve uygulamaları olmak üzere öncelikli olarak kurumsal yönetim hakkındaki mevzuat çerçeveleri ve kurumsal yönetimle ilgili kurum ve kuruluşlar incelenecektir.

Kurumsal yönetim kavramının ortaya çıkışına baktığımızda büyük işletme skandalları ve ekonomik krizlerle aynı zamana geldiğini görmekteyiz. Örneğin 1700’lü yıllarda İngiltere’de yaşanan ve bilinen ilk yönetim hatası olarak tarihe geçen “South Sea Bubble” yeni yasa ve düzenlemelerin yapılmasına yol açmıştır (Yücaoğlu, 2000, s. 6).

Kurumsal yönetim literatürünü ele aldığımızda kurumsal yönetim kavramı ilk olarak 1776’da Adam Smith’in yazdığı “Ulusların Zenginliği” eserindeki “Anonim şirket yöneticilerinin, kendi kazandıkları paradan ziyade başkalarının parasının yöneticisi olması nedeniyle bu parayı aynı titizlikle gözetmeleri beklenemez. Böyle bir şirketin yönetiminde israf ve ihmâl, az veya çok daima hakim olur.” ifadeleriyle yer almaktadır (Sönmez ve Toksoy, 2011, s. 59).

ABD’de kurumsal yönetimin ilk kez gündeme gelişi yine 1929’da yaşanan krizle birlikte olmuştur. “Bank of Credit and Commercial” ve “Baring Bank”ın çöküşleriyle kurumsal yönetim konusundaki gelişmeler hız kazanmıştır. Küresel düzeydeki finansal krizlerin yaşanması uluslararası para piyasalarındaki yönetim ve denetimlerin yeniden ele alınmasını zorunlu kılmaktadır (Yücaoğlu, 2000, s. 6).

Berle ve Means 1932 yılında 200 Amerikan işletmesinde yaptıkları araştırmalarını anlatan “Modern Kurum ve Özel Mülkiyet” adlı eserde söz konusu işletmelerdeki hisse senedi sahiplerinin küçük paylara sahip yatırımcılar olduklarından ve bu durumda (küçük hissedarların) işletme yönetimini denetlemelerinden elde edebilecekleri ek getirinin de az olacağından dolayı işletmenin mutlak hakimiyetinin paydaşlarda değil işletme yöneticilerinde olduğundan bahsederek Adam Smith ile aynı paralelde düşünceleriyle kurumsal yönetim literatürüne katkıda bulunmuşlardır (Menteş, 2009, s. 33).

19. yüzyıldan beri Avrupa, ABD ve Japonya’da kullanılsa da kurumsal yönetim kavramının öneminin 1980’lerde artmaya başladığı fark edilmektedir. Ulusal ekonomilerin büyümesi, devletçi ekonomik yaklaşımdan uzaklaşarak piyasa ekonomisi uygulamasına geçilmesi, özel sektör kuruluşlarının güçlenmesi ile fon miktarlarının artması, uluslararası ekonomik ilişkilerin gelişmesi, küreselleşme ve gelişen teknoloji olanaklarıyla uluslararası sermaye akışkanlığının artması, hissedarların yönetimdeki etkinliklerinin azalması, işletme yönetim kurulları ve kurul içindeki murahhas yöneticilerin verdikleri kararların öneminin artması ve özellikle ABD ve Avrupa’da yaşanan işletme skandalları kurumsal yönetim kavramının doğuşunda etkili olan nedenler arasında sayılmaktadır (Sönmez ve Toksoy, 2011, s. 60; Koçel,2005, s. 465). Bir başka ifadeyle finans sektörüne önem kazandıran söz konusu tüm gelişmeler, kurumların kurumsal yönetim ilkelerini uygulamamaları ve denetimlerini yapmamaları dolayısıyla tüm dünyayı ekonomik ve politik açıdan sarsabilecek etkiler yaratmıştır (Sönmez ve Toksoy, 2011, s. 60 - 61).

Çelik’e (2007, s. 9) göre kurumsal yönetim kavramı ilk olarak 1992 yılında İngiltere’de Sir Adrian Cadbury başkanlığında “kurumsal yönetimin mali görünümü” konusunu görüşmek üzere toplanan “The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance” adlı komite tarafından hazırlanan ve “Cadbury Raporu” olarak anılan raporla gündeme gelmiştir.

Kurumsal yönetim kavramının OECD öncülüğünde ilkeler şeklinde somutlaştırılarak uygulanabilir ve denetlenebilir bir hal aldığı zamanın 1997-1998 yılları arasında yaşanan ve dünya çapında etki gösteren Asya Krizi’nden sonra olması ve 1999 yılına denk gelmesi tesadüfi değildir. Aysan (2007, s. 20) kurumsal yönetim modelini açıklarken bu durumu şöyle ifade etmektedir: “ ‘Kurumsal yönetim modeli’, 1997 yılı sonunda Uzakdoğu’da başlayan, 1998 ve 1999 yıllarında Dünya’ya yayılan, 1998 yılında Rusya, Brezilya ve bazı diğer ülkelerin moratoryum ilan etmelerine neden olan Dünya Ekonomik Bunalımından sonra geliştirilmekte olan teknikler topluluğudur.”. Benzer bir bakış açısıyla Babuşcu ve Hazar (2007, s. 330) da kurumsal yönetimin ortaya çıkışı için “İşletmelerin yönetim kalitesinin finansal durumlarının yanında yeni bir kriter olarak öne çıkması ve yönetim kalitesinin öneminin gitgide artması sonucunda iyi yönetim kavramının içeriği sorgulanmaya başlanmıştır.” ifadesini kullanmışlardır.

Kurumsal yönetim kavramının gelişim sürecinde 1999 yılında Adrian Cadbury'nin Dünya Bankası tarafından hazırlanan rapor için yazdığı önsöz oldukça önem arz etmektedir. Önsözde yer alan tavsiye niteliğindeki kodlar kurumsal yönetim çalışmalarına temel oluşturmaktadır (Çelik, 2007, s. 9).

2.1.2.1. Kurumsal yönetim kavramının dünyadaki gelişimi

Kurumsal yönetim kavramının Dünya üzerindeki gelişiminin anlatılacağı bu bölümde öncelikle kurumsal yönetim hakkındaki mevzuat gelişiminden sonrasında ise çeşitli ülkelerin ve uluslararası kurumların kurumsal yönetim hakkındaki çalışmalarından bahsedilecektir. Bu şekilde kurumsal yönetim kavramının öneminin daha iyi aktarılabilmesi amaçlanmaktadır.

2.1.2.1.1. Kurumsal yönetim hakkındaki mevzuat gelişimi

Kurumsal yönetim kavramı 1930'lu yıllarda kullanılmaya başlanmış olsa da, bugünkü anlamıyla ilk olarak 1992'de İngiltere'de Adrian Cadbury başkanlığındaki komitenin yazdığı "Cadbury Raporu"nda yer almaktadır. Cadbury Raporu kurumsal yönetimin dayanağı olan kurumsal yönetim ilkelerine temel oluşturması açısından da önemli bir belge niteliğindedir. Bu bağlamda kurumsal yönetim hakkındaki mevzuatın Cadbury Raporu ile başladığını söylemek yanlış olmayacaktır.

1995 yılında ABD'de kurulan "Uluslararası Yönetişim Bilgi Ağı (ICGN-International Corporate Governance Network)", işletmelerin rekabet güçlerini artırmak, fon akışlarını etkinleştirmek ve fon sahiplerinin korumak için işletmeler tarafından uyulması gereken başlıca kurumsal yönetim ilkelerini belirlemişlerdir. Aynı yıl Fransa'da "1. Vienot Raporu", Avustralya'da "Avustralyalı Yatırım Yöneticileri Birliği Kılavuzu ve Önerilen Uygulamalar İçin Rapor (Avustralya Borsasına Kayıtlı Büyük Şirketler İçin Kurumsal Yönetim Açıklamaları)" adlı çalışmalar yayınlanmıştır (Kurt, 2008, s. 102).

Kurumsal yönetim mevzuatının en önemli belgesini ise 1999'da yayınlanmış ve üyesi 29 ülke tarafından kabul edilmiş olan "OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri" oluşturmaktadır.

Kurumsal yönetim hakkındaki mevzuatı geliştirip genişleten belgelere Halka Açık Şirketler Gözetim Raporu, Millstein Raporu ve Sarbanes Oxley Yasası gibi birçok belgeyle beraber çeşitli ülkeler ve uluslararası kurumların çalışmalarını da eklemek mümkündür. Ancak söz konusu başlıklara daha sonra ayrıntılı olarak değinileceğinden bu başlık altında sadece genel bir çerçeve çizilmesi yeterli görülmüştür.

Cadbury raporu

Kurumsal yönetim mevzuatı söz konusu olduğunda ele alınacak ilk ve ardından gelen çalışmalara zemin hazırlaması sebebiyle de en önemli belgelerden biri 1992’de İngiltere’de toplanan Adrian Cadbury başkanlığındaki komitenin hazırladığı ve literatüre “Cadbury Raporu” olarak geçen rapordur.

Cadbury Raporu’nda yer alan tavsiyelerin temelinde yönetim kurulunun kontrol mekanizması olan raporlama fonksiyonları yer almaktadır. Bu konu finansal raporlama ve hesap verebilirlik açısından ele alınmıştır. Tavsiyelerin amacı arzu edilen seviyede bir kurumsal yönetim anlayışına erişilmesine olanak sağlamaktır. Komitenin özellikle üzerinde durduğu konu (halka açık) işletmelerin etkinlik ve işlevlerinin artmasının kurumsal yönetim ilkelerine uyum göstermeleri ile mümkün olacağı ve bu uyumun gönüllü olması gerektiğidir (Altan, 2007, s. 11).

Halka açık şirketler gözetim raporu (public oversight board)

Borsaya kayıtlı kuruluşların bağımsız denetim mekanizmaları için düzenlemeler yapmak amacıyla kurulan bağımsız bir özel sektör oluşumu olan Halka Açık Şirketler Gözetim Kurulu, 1993’te “In The Public Interest - A Special Report (Kamu Yararına - Özel Rapor)” ve 1995’te de “Directors, Management And Auditors-Allies In Protecting Shareholder Interest (Hissedar Menfaatini Korumak İçin Yönetici, Yönetim ve Denetçi İşbirliği)” adlı iki adet rapor yayınlamıştır (Altan, 2007, s. 12 - 13).

Millstein raporu

1997 yılında başlayan ve dünya çapında etki gösteren Asya Krizi’nden hemen sonra “Millstein Raporu” olarak anılacak olan “Corporate Governance, s. Improving

Competitiveness and Access to Capital in Global Markets (Kurumsal Yönetim:Rekabeti Geliştirme ve Global Piyasalarda Sermayeye Giriş)” adlı belge yayınlanmıştır (www.oecd.org).

Söz konusu raporla kurumsal yönetim anlayışının sınırları çizilerek kurumsal yönetimin girişimcilik, ekonomik büyüme ve istihdam üzerinde giderek artan bir rol üstlendiği, hükümetlerin kurumsal yönetimin gelişimi ve mevcut koşulların değiştirilmesi için yatırımcılar ve girişimciler konularında gerekli yasal düzenlemeleri yapma sorumluluklarının olduğu ve kurumsal yönetimin statik bir yapısı olmadığından, her ülkenin kurumsal yönetim ilkeleri için kendi iktisadi ve sosyal yapılarına uygun düzenlemelere gitmesi gereği öne çıkarılarak bu raporda yer alan kurumsal yönetim tavsiyelerine uyulmasının önemli katkılar sağlayacağı belirtilmiştir (Altan, 2007, s. 13).

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) kurumsal yönetim ilkeleri

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü olan OECD (Organization for Economic Cooperation and Development)’nin kurulmasındaki amaç üyesi ülkelerin ekonomisinin gelişmesine katkı sağlamak olduğundan dünyadaki ekonomik gelişmelerin ve konuların temelinde yer alan bir kuruluş olmaktadır. Dolayısıyla kurumsal yönetim kavramının dünya gündemine oturması OECD’yi de kurumsal yönetim konusunda çalışma yapmaya zorlamış ve yapılan çalışmalar sonucunda OECD kurumsal yönetim ilkeleri kurumsal yönetim mevzuatının en önemli belgesi olmuştur.

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri 1999 yılında OECD Bakanlar Kurulu tarafından onaylanmış olup o tarihten bu yana ilkeler hem OECD üyesi ülkelerin hem de diğer ülkelerdeki kurumsal yönetim konusunda yapılan düzenleme ve yasalara örnek teşkil etmiştir. OECD’nin hükümetlerin işletme yönetimi konusunda ülkelerinde yasal ve kurumsal altyapı geliştirmelerine yardımcı olmak amacıyla yayınladıkları kurumsal yönetim standartlarıyla ilgili bu ilkeler dünya çapındaki karar alıcılar, menkul kıymet borsaları, yatırımcılar, işletmeler, diğer pay ve menfaat sahipleri ile etkin kurumsal yönetimin geliştirilmesinde yeri olan kişi ve kurumlar için uluslararası bir referans kaynağı niteliğindedir (Koçel, 2005, s. 465; TKYD, 2005, s. 4).

OECD Kurumsal Yönetim İlkelerinin amacı üye ve diğer ülke hükümetlerine kurumsal yönetim alanında yapacakları yasal, kurumsal ve diğer düzenleyici çalışmalara danışmanlık etmektir. OECD’nin ilkelerinin içeriği ise etkin kurumsal

yönetim çerçevesinin ana hatlarını çizmiş, hissedar hakları ve temel sahiplik işlevleri, hissedarların adil muamele görmesi ve kurumsal yönetimdeki rolleri, yönetim kurulunun sorumlulukları, kamuya duyuru yapma ve şeffaflık konularındaki tavsiyeleri barındırmaktadır (Çelik, 2007, s. 27; Altan, 2007, s. 15).

OECD kurumsal yönetim ilkelerini altı ana bölüm şeklinde düzenlemiştir, s.

- Etkin kurumsal yönetim çerçevesinin temelini 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,
- Yönetim kurulunun sorumlulukları (G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2015, s. 4-6).

Çelik (2007, s. 28), OECD ilkelerinin çıkış noktası anlamında İngiltere ve ABD'deki kurumsal yönetim modellerinin gölgesinde şekillendiğini ifade ederken, Altan (2007, s. 14) ilkelerin her ülkenin veya bölgenin kendine has koşullarına uyarlanabilen, bağlayıcı olmayan standartlar ve uygulamalar ile bunların kullanımına yönelik bir kılavuz olduğunu belirterek OECD ilkelerinin önemine ve sürekliliğine vurgu yapmıştır.

Sarbanes-Oxley yasası

Kurumsal yönetim konusunda atılan en önemli adımlardan biri de mali piyasalara olan güvenin yeniden kazandırılması amacıyla Senatör Sarbanes Oxley tarafından hazırlanarak Temmuz 2002'de ABD'de kabul edilen ve yürürlüğe giren "Sarbanes-Oxley (SOX) Yasası" olmuştur.

Sarbanes-Oxley Yasası yatırımcıların daha doğru bilgilenmesini sağlamak, yatırımcıların haklarını korumak, işletme yönetiminin yatırımcı hakları bağlamında sorumluluğunu artırmak, denetim komitesinin gözetim ve denetim sorumluluğunu geliştirmek ve denetçilerin yönetimden bağımsız olmalarını sağlamak amacıyla halka açık şirketler muhasebe gözetim kurulunun kurulması, denetçi bağımsızlığı, kamuyu aydınlatma, yetkiler, çalışma ve raporlar, beyaz yaka suçlarına ilişkin cezaların artırılması, kurumsal vergi iadesi ve kurumsal hileler ve cezai sorumluluk gibi çeşitli

hükümler getirmiştir (Demircan, 2007, s. 45-47; Demirbaş ve Uyar, 2006, s. 43; Altan,2007, s. 21).

2.1.2.1.2. Çeşitli ülkelerin ve uluslarüstü kurumların kurumsal yönetim hakkındaki çalışmaları

Kurumsal yönetim kavramının gelişiminin anlaşılması için sadece mevzuattan bahsetmek yetersiz olacaktır. Bu sebeple çalışmamızın bu bölümünde çeşitli ülkeler ile Dünya Bankası, OECD, AB ve IFAC gibi uluslarüstü kurumların kurumsal yönetim alanındaki çalışma ve uygulamalarına değinilecektir.

Ülkeler

Kurumsal yönetim kavramını anlayabilmek, ortaya çıktığı koşulları ve tarihsel gelişimini anlamaktan geçmektedir. Kurumsal yönetimin Türkiye'deki gelişiminin ve uygulamalarının daha iyi anlaşılması için ise diğer ülkelerdeki uygulamaların incelenmesi yararlı olacaktır.

Kurumsal yönetimin ülkeler açısından ülke imajının yükselmesi, sermayenin yurtdışına kaçmasının önlenmesi, yabancı sermaye yatırımlarının artması, ekonominin ve sermaye piyasalarını rekabet gücünün artması, krizlerin daha az zararla atlatılması, kaynakların daha etkin bir şekilde dağılması ve ülkede yüksek refahın sağlanması ve sürdürülebilmesi gibi faydaları olmaktadır (Babuşcu ve Hazar, 2007, s. 334). Dolayısıyla ülkelerin artan rekabet koşullarında büyümeleri ve ekonomik anlamda sürdürülebilirliklerini sağlamaları için uluslararası boyutta gerekli uyum çalışmalarını yapmaları gerekmektedir (Çelik, 2007, s. 4).

Kurumsal yönetim kavramının gelişimine katkıda bulunan çalışma ve uygulamalardan ülkeler başlığı altında genel olarak bahsedecek olursak; İngiltere'de "Cadbury Raporu", "Hampel Raporu" ve "Turnbull Raporu", ABD'de "Sarbanes-Oxley Yasası", Fransa'da "Gouvernement d'entreprise" ve "1. Vienot Raporu", Almanya'da "İşletmelerdeki Şeffaflık ve Kontrolün İyileştirilmesine Dair Kanun", Avustralya'da "Avustralyalı Yatırım Yöneticileri Birliği Kılavuzu ve Önerilen Uygulamalar için Rapor (Avustralya Borsasına Kayıtlı Büyük Şirketler İçin Kurumsal Yönetim Açıklamaları) gibi örnekler verilebilir (Sayın,2010, s. 4; Kurt, 2008, s. 102).

Başta ABD ve Avrupa ülkeleri olmak üzere daha birçok ülkenin kurumsal yönetim konusunda çalışma ve uygulamaları mevcuttur. Bu uygulamalar ülkelerin yanı sıra kurumsal yönetim literatürüne de katkı sağlayarak başka uygulamalar için de örnek teşkil edebilmektedir. Burada dikkat edilecek husus kurumsal yönetim sorunlarına çözüm olacak tek bir reçetenin olmadığı gerçeğinden hareketle her ülkenin kendi siyasi, tarihi, kültürel koşullarına bakarak kendine özgü bir uygulama yapma zorunluluğu olmasıdır.

Uluslarüstü Kuruluşlar

Kurumsal yönetimin gelişiminde en çok katkı sağlayan oluşumlar uluslarüstü kurumlar olmuşlardır. Bu nedenle Dünya Bankası, OECD, AB ve IFAC gibi kuruluşların yaptığı kurumsal yönetim çalışmalarına değinmek kurumsal yönetim kavramının gelişim aşamalarını görmemiz açısından yarar sağlayacaktır.

Dünya Bankası

Dünya Bankası, Uluslararası Yeniden Yapılandırma ve Kalkınma Bankası (The International Bank for Reconstruction and Development - IBRD) olarak algılansa da aslında Uluslararası Kalkınma Birliği (The International Development Association-IDA), Uluslararası Finansman Kurumu (The International Finance Corporation-IFC), Çok Taraflı Yatırım Garanti Ajansı (The Multilateral Investment Guarantee Agency-MIGA) ve Uluslararası Yatırım Anlaşmazlıklarının Çözüm Merkezi (The International Center for Settlement of Investment Disputes-ICSID) olmak üzere beş kuruluştan oluşan bir yapılanmayı ifade etmektedir (Kaya, 2002, s. 4; www.worldbank.org).

Dünya Bankasının kurumsal yönetim alanında yaptığı çalışmalar yan kuruluşu olan International Finance Corporation (IFC) ile 1999 yılında en iyi uygulamaları yaymak, akademik araştırmaları teşvik etmek ve devam eden çalışmalar için birlikte finansman sağlamak amacıyla OECD ile ortaklaşa olarak oluşturduğu çok katımlı bir güven fonu olan Global Kurumsal Yönetim Forumu (Global Corporate Governance Forum – GCGF) bünyesinde gerçekleştirilmektedir (Darman, 2009, s. 7).

GCGF başta OECD olmak üzere birçok bölgesel ve uluslararası kuruluşla işbirliği halinde çalışarak kuruluş amaçlarına hizmet etmekte ve kurumsal yönetim alanındaki çalışmalara katkı sağlamaktadır.

Dünya Bankasının kurumsal yönetimle en ilgili kuruluşu olan IFC'nin bizim açımızdan en önem arz eden kurumsal yönetim çalışması ise aile anayasası, forumu gibi uygulamaların yer aldığı "Aile Şirketleri İçin Kurumsal Yönetim El Kitabı" bastırmasıdır.

Dünya Bankası, Uluslararası Para Fonu (International Monetary Fund – IMF) ile birlikte, üyesi ülkelerin daveti üzerine OECD Kurumsal Yönetim İlkelerini karşılaştırma aracı olarak kullandığı "Finansal Sektör Değerlendirme Programı" ve "Standartların ve Kodların Yerine Getirilmesi Konusundaki Raporlar" adı verilen bu ülkelerin kurumsal yönetim alt yapılarının ve uygulamalarının değerlendirildiği raporlar hazırlayarak ülkelerin kurumsal yönetim çalışmalarına katkı sağlamaktadır (Darman, 2009, s. 8; Kurt, 2008, s. 129).

Dünya Bankası, bünyesindeki IFC ve kurmuş olduğu GCGF gibi kuruluşların yanı sıra OECD ve IMF gibi kuruluşlarla da işbirliği yaparak pay sahiplerinin hakları ve eşit muamele görmeleri, şeffaflık ve bilgilendirme, menfaat sahiplerine yapılan muameleler ve yönetim kurulunun görevleri gibi kurumsal yönetimle ilgili konularda çalışmalar gerçekleştiren çok önemli bir kurumdur.

OECD

Kurumsal yönetim kavramı üzerine yapılan çalışmalarda OECD'den bahsetmemek olanaksızdır. OECD, kurumsal yönetim kavramını ilkeler biçiminde somutlaştırarak uygulanabilir hale getirmesiyle kurumsal yönetim kavramının geliştirilmesine en çok katkıyı yapan kuruluş olmaktadır.

OECD çeşitli ülkelerdeki kurumsal yönetim uygulamalarının düzeylerini belirlemek amacıyla araştırmalar yaparak, bu araştırmaların sonuçlarını kamuya duyurmaktadır (Kurt, 2008, s. 137).

27-28 Nisan 1998 tarihinde Bakanlar düzeyinde toplanan OECD Konseyi, 29 üye ülkenin temsilcileri ile Avrupa Birliği Komisyonu, Dünya Bankası, Uluslararası Para Fonu (IMF) ve Uluslararası Ödemeler Bankası (Bank for International Settlement-BIS) gibi uluslararası örgütlerin temsilcileri ve özel sektör temsilcilerinden oluşan bir çalışma

grubuyla birlikte, OECD’yi kurumsal yönetimle ilgili bir dizi standart ve bunlara ilişkin bir çerçeve oluşturacak yol gösterici ilkeler geliştirmeye çağırmıştır. OECD isteneni gerçekleştirmek amacıyla üye ülkelerin konuyla ilgili görüşlerini şekillendiren bağlayıcı olmayacak ilkeleri geliştirmek üzere “Kurumsal Yönetim Geçici Özel Çalışma Grubu” nu oluşturmuştur. Yapılan çalışmalar sonucunda kurumsal yönetim alanında evrensel ilkeler belirlenmiş ve OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri 26-27 Mayıs 1999’da yine bakanlar düzeyinde toplanan OECD Konseyi tarafından onaylanarak yayınlanmıştır (TKYD, 2005, s. 1-20; Gürbüz ve Ergincan, 2004, s. 17).

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri yaşanan değişimlere paralel olarak gözden geçirilerek revize edilmiş ve 2004 yılında yeniden yayınlanmıştır. 2005 yılında da “Kamu İşletmeleri İçin Kurumsal Yönetim Rehberi” yayınlanmıştır.

Avrupa Birliği

Avrupa Birliği (AB) de kurumsal yönetim hakkında çalışmaları olan önemli kuruluşlardan biri olmuştur.

Kurumsal sektörün yeniden yapılandırılması adına Şirketler Kanunu’nu tekrar alan AB, Avrupa Bakanlar Konseyi bünyesinde çalışan Şirketler Hukuku Uzmanları Çalışma Grubu (High Level Group of Company Law Expert)’nu kurumsal yönetimin geliştirilmesini kapsayan bir dizi değişiklik üzerinde çalışmalar yapması için görevlendirmiştir. Sarbanes-Oxley Kanunu’nun getirdiği düzenlemeleri de ele alarak çalışmalarını yürüten Şirketler Hukuku Uzmanları Çalışma Grubu “Avrupa’da Şirket Kanunu için Modern Düzenleyici Çerçeve Hakkında Rapor (A Report of The High Level Group of Company Law Expert on Modern Regulatory Framework for Company Law in Europe)” hazırlayarak 4 Kasım 2002’de Avrupa Birliği Komisyonu’na sunmuştur (Erdönmez,2003, s. 44).

Avrupa Birliği Komisyonu, 2002 yılında Şirketler Hukuku Uzmanları Çalışma Grubu’nun sunduğu rapordan hareketle Avrupa Birliği’nde şirketler hukukunun modernize edilmesi ve kurumsal yönetimin güçlendirilmesi konusunda bir faaliyet planı olan “Eylem Planı (Action Plan)” 21 Mayıs 2003 tarihinde kabul etmiştir. Öncelikle denetim konusu üzerinde yoğunlaşan Eylem Planı Avrupa Şirketler Kanunu ve Kurumsal yönetim konusunda revizyon yapılmasının gerekliliği ile Avrupa Birliği’nde gerçekleştirilecek eylemler için temel politika hedeflerinin açıklanması ve kısa (2003-

2005), orta (2006-2008) ve uzun dönem (2009 ve sonrası) hedefler gibi konuları içermektedir (Erdönmez, 2003, s. 44; Darman, 2009, s. 60-61).

Avrupa Birliği Komisyonu 2003'te kabul ettiği "Avrupa Birliği'nde Kurumsal Yönetim Geliştirilmesi ve Şirketler Hukukunun Güncellenmesi" raporunda aldığı bir kararla üye ülkelerdeki kurumsal yönetim uygulamalarını incelemek ve uygulamalarda yakınsama sağlamak amacıyla Ekim 2004'te 15 üyeden oluşan "Avrupa Kurumsal Yönetim Forumu" kurmuştur. Kurumsal yönetim konusunda Avrupa Birliği'nde kabul edilecek direktifler ve tavsiye kararları üzerinde duran forum, kararların yayınlanmasından sonra da üye ülkelerdeki gelişmeleri takip etmektedir (Darman, 2009, s. 61,89).

Kurumsal yönetim kavramı bağlamında halka açık işletmelerin yönetim kurullarında, hissedar olmayan üyelerin işletme yönetiminde daha etkin ve yetkili hale gelmesi Avrupa Birliği'nde yasal bir zorunluluk haline getirilmiştir (Demirbaş ve Uyar, 2006, s. 27).

Avrupa Birliği Komisyonu'nun 2006 yılında yayınladığı 8. direktif işletmelerin denetim komitesini kurmalarını zorunlu hale getirmiş ve şeffaflık, vekaleten oy kullanma, genel kurullara elektronik ortamda katılma ve sınır ötesi oy kullanılması konularında hissedar haklarının güçlendirilmesi hususlarına öncelik vermiştir. 1 Haziran 2007 tarihinde kabul edilen direktif ile de halka açık şirketlerde hissedar hakları ele alınmıştır (Darman, 2009, s. 61).

IFAC

Dünyadaki muhasebecilerin maksimum kalitede hizmet vermelerine yardımcı olarak kamu yararını korumayı amaç edinen Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu (International Federation of Accountants) olan IFAC 1977 yılında kurulmuş ve çalışmamız yılı itibariyle 130 farklı ülkeden 175'in üzerinde üyesi olan bir kurumdur (www.ifac.org).

Özellikle şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi kurumsal yönetim ilkelerinin uygulama aşamasında muhasebe kavramı yadsınamaz öneme sahip bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla kurumsal yönetim çalışmalarına katkı sağlayan uluslarüstü kurumlar arasında IFAC'ın da yer alması gayet doğal bir durumdur.

IFAC, kamu yararını korumanın temelinde yatırımcılara ve hissedarlara karar alma aşamalarında güvenilir bilgi sunmayı sağlayan ve uluslararası arenada kabul edilebilecek standartlar geliştirmek ve uygulanmalarını teşvik etmek olduğunu savunmaktadır (www.ifac.org).

IFAC, kurumsal yönetim ile ilgili çalışmalarını İş Dünyasındaki Muhasebe Meslek Mensupları Komitesi (Professional Accountants in Business-PAIB) aracılığıyla gerçekleştirmektedir.

PAIB Komitesi, IFAC'ın Dünya Bankası ve OECD ile olan işbirlikleri dolayısıyla global anlamdaki kurumsal yönetim girişimlerinde OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri ekseninde hareket etmektedir (Kurt, 2008, s. 140-141).

PAIB Komitesi, 2005 yılı Nisan ayında Hong Kong'da düzenledikleri toplantıdan sonra kurumsal yönetimi sistematik ve stratejik biçimde yöneten meslek mensuplarının rolleriyle ilgili konuları ele almak amacıyla komite için kurumsal yönetimin uygunluğu ve yönetimin kontrol görünümünü kapsayan kavramsal çerçeveyi ana hatlarıyla belirtecek bir proje çalışma grubu oluşturmuştur. PAIB Komitesi'nin işletme performans görünümünü ele almalarında kurallara uyumun yanında oluşturulacak çerçevenin hem büyük ve küçük hem de kamu ve özel işletmelere uygulanabilmesini sağlamak amacı da bulunmaktadır (Kurt, 2008, s. 140).

2.1.2.2. Kurumsal yönetimin Türkiye'deki gelişimi ve uygulamaları

Kurumsal yönetim kavramının önemini anlatabilmek için öncelikle kavramın ortaya çıkışı ve tarihsel sürecini incelemek gerektiği inancından yola çıkarak ilk olarak dünyadaki gelişimine hem mevzuat hem de ülkeler ve Uluslararası kurumlar çerçevesinde baktıktan sonra bu bölümde konumuz itibari ile asıl öneme sahip olan kurumsal yönetimin Türkiye'deki gelişimi ve uygulamaları konusu yine mevzuat çerçevesi ile kurum ve kuruluşlar başlıkları altında incelenecektir.

Kurumsal yönetim kavramının tek bir kalıba sokulamayacağı, her bir ülkenin kendine özgü yapısı ve farklı gelişmişlik düzeyleri olması sebebiyle, kurumsal yönetime bakış açıları dolayısıyla çalışma ve uygulamalarının da farklılık gösterebileceğinden daha önce bahsetmiştik. Bu konu göz önüne alındığında Türkiye'de kurumsal yönetim ihtiyacının ortaya çıkışı ile çalışma ve uygulamalar gelişmiş ülkelere kıyasla farklılık arz etmektedir.

Altan (2007, s. 22) kurumsal yönetim anlayışının, ülkemizde yeni bir kavram olduğunu ve şirketler tarafından benimsenmesinin de zaman alacağını belirtmektedir. Sebep olarak da işletmelerinin genel yapılarına bakıldığında, yönetim kurullarında halen aile hâkimiyetinin devam ettiğini, bağımsız yönetim kurulu üyelerine soğuk bakıldığını ve pay sahiplerinin genel kurullara katılmadığının gözlemlendiğini ifade eder. Bununla birlikte hukuk alt yapısının yeterli seviyede oluşturulamamış olmasının da piyasanın ve uluslararası sermayenin ülkemize olan ilgisini tedirgin etmesinin sebeplerinden olduğunu söylemektedir. Burada belirtmemiz gereken nokta bu ifadenin Türk Ticaret Kanunu'nda yapılan değişiklikten önce olduğu ve çalışmamızın temel amacının aile hâkimiyeti ve hukuk alt yapısı konularının aydınlatılması yönünde olduğudur.

Dünyadaki örneklerde kurumsal yönetim kavramının gündeme oturmasının altında hep ekonomik krizler yatmakta olduğu gibi, Türkiye'de de büyük sermayeli işletmelerin kötü yönetim sebebiyle iflas etmeleri, bankaların aynı sebeple mevduat sahiplerini zarara uğratmaları dolayısıyla, Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonuna (TMSF) devirleri sonucu yapılan değişimlerle bankalardan kredi almanın zorlaşması, yabancı yatırım ihtiyacının artması ve krizlere açık olan kırılgan makroekonomik yapının varlığı gibi sebeplerle devlet ve özel sektörün dikkati kurumsal yönetim kavramı üzerinde yoğunlaşmıştır (Menteş, 2009, s. 139).

Türkiye'de kurumsal yönetimin gelişimine katkıda bulunan çalışma ve uygulamalardan genel olarak bahsetmek gerekirse ilk olarak, 1999 yılında Türkiye Bankalar Birliği içinde faaliyet gösteren Basel Bankacılık Komitesi tarafından hazırlanan "Bankalarda Kurumsal Yönetim" adlı rapor yayınlanmıştır (Topçu, 2006, s. 29).

Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) bünyesinde bir kurumsal yönetim çalışma grubu oluşturulmuş ve 2002 yılında OECD ilkelerinden yola çıkarak, kurumsal yönetim anlayışının yerleşmesi ve etkin biçimde uygulanmasında büyük sorumluluk taşıyan yönetim kurulunun oluşumu ve bağımsızlığı konuları üzerinde yoğunlaşan "Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi" adlı bir çalışma yayınlanmıştır (TÜSİAD, 2002, s. 10).

Kurumsal yönetimin Türkiye'deki gelişimine şüphesiz en çok katkı sağlayan kuruluş, OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri ile dünyada kabul görmüş diğer düzenlemeleri ve kamu ve özel kuruluşların, sivil toplum örgütlerinin ve

akademisyenlerin görüşlerini ele alarak 2003 yılında “Kurumsal Yönetim İlkeleri Rehberi” ni yayınlayan Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) olmuştur.

SPK tarafından yayınlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri 2005 yılında revize edilerek tekrar yayınlanmıştır. Söz konusu revizyon öncesinde 2004 yılında alınan kararla işletmelerin yıllık faaliyet raporlarında bu ilkelere ne ölçüde uyum sağladığı, uyum sağlanmayan konularda uyum sağlayamama gerekçelerini açıklamalarının istendiği “Kurumsal Yönetim Uyum Beyanı” koşulu getirilmiştir (SPK Tebliği Seri:IV.No:54, m.6). SPK ayrıca hisse senetleri borsada işlem gören işletmelere “Kurumsal Yönetim Uygulama Anketi” yaparak, kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanışının Türkiye’deki düzeyini ölçmeye çalışmıştır (www.spk.gov.tr).

TÜSİAD ve SPK gibi kuruluşların dışında 2003 yılında kurulan Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) de birçok çalışmasıyla kurumsal yönetimin Türkiye’deki gelişimine katkıda bulunmuştur. Ayrıca denetim alanında duyulan eksikliklerin giderilmesi ve standardizasyonun sağlanması amacıyla Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu TMSK’nın kurulmasını da Türkiye’de kurumsal yönetimin gelişimini sağlayan gelişmeler arasında değerlendirebiliriz (Sayın, 2010, s. 7).

Türkiye’deki kurumsal yönetim uygulamaları ile ilgili olarak yapılan en önemli çalışmalardan birisi de OECD’nin 2006 yılında yaptığı pilot çalışmadır. Çalışma, Türkiye’deki kurumsal yönetim uygulamalarının önündeki hukuksal ve kültürel engellere dikkat çekmesi açısından önem taşımaktadır. Aynı zamanda SPK’nın daha güçlendirilmesi gerektiği belirtilmiştir (Darman, 2009, s. 103).

Kurumsal Yönetim Forumu ve Sabancı Üniversitesi’nin “Şeffaflık ve Kamuya Açıklama Araştırması”, İyi Şirket Danışmanlık AŞ’nin “Kurumsal Yönetim Uyum Raporu ve Web Analiz Raporu”, “İMKB 30 Şirketlerinde Uyum Raporu İncelenmesi” ve “İMKB 50 Şirketlerinin Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık Konusunda İncelenmesi” gibi araştırmalar da Türkiye’deki kurumsal yönetim literatürünün gelişmesine katkı sağlayan akademik çalışmalardır (Altan, 2007, s. 24).

Türkiye’de şirketlerin yatırım performanslarında kurumsal yönetim yapılarının etkisine bakan Orbay ve Yurtoğlu (2006) ile Standart & Poor’s şeffaflık ve açıklık kriterlerini kullanarak İMKB ’deki en büyük 52 şirketi inceleyerek vekil maliyetlerine bakan Aksu ve Köseadağ (2006) da Türkiye’de kurumsal yönetim uygulamalarını inceleyen çalışmaları ile kavramın gelişimine katkı sağlayanlar arasındadır (Darman, 2009, s. 102).

2.1.2.2.1. Türkiye’de kurumsal yönetimin mevzuat çerçevesi

Türk Ticaret Kanunu, SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri ve SPK’nın yayınladığı diğer mevzuat hükümleri Türkiye’deki kurumsal yönetim mevzuatının çerçevesini oluşturmaktadır. Ancak çeşitli kurum ve kuruluşların kurumsal yönetim ile ilgili düzenlemeleri başlığı altında Sermaye Piyasası Kurulu’ndan, ilklerinden ve uyum raporundan detaylı olarak bahsedileceği için burada sadece Türk hukuk sistemi ve kurumsal yönetim ilkeleri kapsamında Türk Ticaret Kanunu’nda kurumsal yönetimin yeri anlatılacaktır.

Türk hukuk sistemi ve kurumsal yönetim ilkeleri

Kurumsal yönetim kavramı ve ilkelerini anlattığımız önceki bölümlerde ilk olarak kurumsal yönetim kavramı tanımlanmış, daha sonra kurumsal yönetimin öneminin vurgulanabilmesi amacıyla ortaya çıktığı zaman dilimindeki koşullara ve çeşitli ülkeler ile Uluslararası kurumların yaptığı çalışmalara değinilmiştir. Bununla birlikte ekonomik hayatın temelini oluşturan işletmelerin, iyi yönetilmemelerinin sonucunun günümüz koşullarında küresel çapta etkiler yarattığından da bahsedilmiştir. Dolayısıyla kurumsal yönetim anlayışının yerleşmesi ve etkin biçimde uygulanması sadece işletmeler ve ülkeler açısından değil, küresel düzeyde önem arz etmektedir. Bu bağlamda hükümetlerin kurumsal yönetim ile ilgili hukuki ve düzenleyici çerçeveyi oluşturmaları hususu en kritik noktayı oluşturmaktadır.

Kurumsal yönetim tanımlamalarında “anlayış”, “sistem”, “yönetim şekli” gibi ifadelerin haricinde “her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamalar” ifadesinin de yer alması tesadüfi değildir. Kurumsal yönetim kavramının uygulanabilir olması için ilkeler olarak somutlaştırılması gereği yadsınamaz bir gerçektir, ancak kurumsal yönetim konusunda sadece ilkelerin belirlenmesi yeterli olmayacaktır. Kurumsal yönetim konusundaki çalışmalar etkin kurumsal yönetimi destekleyici nitelikteki yasal alt yapının oluşturulması ile mümkün olabilir.

Kurumsal yönetimin Türkiye’deki yasal alt yapısını Türk Ticaret Kanunu (TTK), Sermaye Piyasası Kanunu, Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Sermaye Piyasası Kurulu’nun yayınladığı diğer düzenleyici işlemler oluşturmaktadır.

Sermaye Piyasası Kurulu, OECD'nin hükümetlerin kurumsal yönetim konusunda yapacakları yasal ve diğer düzenleyici işlemlere rehberlik etmesi amacıyla yayınladığı ilkeleri ülkemiz koşullarına göre düzenleyerek Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri olarak yayınlamış ve böylelikle Türkiye'de kurumsal yönetimin yasal alt yapısının oluşturulması anlamında ilk adımı atmıştır.

Sermaye Piyasası Kurulu ve kurumsal yönetim alanında yaptığı çalışmalar; Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim Uyum Raporu başlıklarıyla daha sonraki bölümlerde detaylı olarak incelenecektir.

Darman (2009, s. 116), Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin mevcut düzenlemelerin ilerisinde prensipler içermekte olup, mevcut mevzuatta ve uygulamada kurumsal yönetim konusunda oluşan eksikliği gidermek ve boşluğu doldurmak amacına yönelik olarak hazırlandığını ve bu anlamda ilkelerin, ileride mevzuatta yapılacak düzenlemeler için de yol gösterici bir özellik arz ettiğini belirtmiştir. Nitekim Sermaye Piyasası Kurulu'nun yayınladığı kurumsal yönetim ilkelerinin 2012 yılında yürürlüğe giren 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu üzerinde büyük etkileri olduğu görülmektedir.

Türk Ticaret Kanunu'nda kurumsal yönetimin yeri

Bir ülkedeki kurumsal yönetim uygulamalarını etkileyen en önemli unsurun devlet yaptırımını başka bir deyişle yasalar, yönetmelikler ve diğer düzenleyici işlemler olduğunu belirtmiştik. Bu bağlamda Türkiye'de kurumsal yönetim ile ilgili hukuki ve düzenleyici çerçeveyi ve yasal altyapıyı şekillendiren ana mevzuat metnini Türk Ticaret Kanunu oluşturmaktadır.

1 Temmuz 2012 tarihinde yürürlüğe giren 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu, 1956 yılından beri yürürlükte olan 6762 sayılı kanuna kıyasla, kurumsal yönetim açısından pek çok yenilik getirmiş ve böylelikle kurumsal yönetim konusunda mevzuatta ve uygulamada oluşan eksiklik ve boşluklar giderilmeye çalışılmıştır. Söz konusu kanunla kurumsal yönetim konusu sadece halka açık işletmeleri ilgilendiren dar kapsamlı halinden kurtarılarak büyük küçük tüm işletmeleri, kurumları ve kuruluşları da içine alacak şekilde genişletilerek etkin kurumsal yönetim uygulamalarını destekleyici nitelikte bir yasal altyapı oluşturmuştur. Dolayısıyla Türkiye'deki kurumsal yönetim

mevzuatının en önemli belgesini teşkil eden Türk Ticaret Kanunu'nun incelenmesi büyük önem arz etmektedir. Bununla birlikte Türk Ticaret Kanunu'nun kurumsal yönetim ilkeleri anlamında getirdiği yenilikleri aile işletmeleri açısından incelediğimiz bu çalışmanın temel öğelerinden birini oluşturan Türk Ticaret Kanunu'nda kurumsal yönetimin yeri konusu daha sonraki bölümlerde detaylı olarak anlatılacağından bu başlık altında daha fazla bilgi verme gereği duyulmamaktadır.

2.1.2.2.2. Çeşitli kurum ve kuruluşların kurumsal yönetim ile ilgili düzenlemeleri

Çalışmamamızın bu bölümünde başta SPK ve TUSİAD olmak üzere İMKB (BİST), TKYD, TBB ve BDDK gibi kurum ve kuruluşların kurumsal yönetim ile ilgili çalışmalarından bahsedilerek kurumsal yönetim kavramı ve uygulamalarının Türkiye'deki durumunu anlatılması amaçlanmaktadır.

Sermaye Piyasası Kurulu

1981 yılında çıkarılan 2499 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu ile kurulan Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), temel amacı tasarrufların menkul kıymetlere yatırılarak halkın iktisadi kalkınmaya etkin ve yaygın bir şekilde katılmasını sağlamak ve sermaye piyasasının güven, açıklık ve kararlılık içinde çalışmasını, tasarruf sahiplerinin hak ve yararlarının korunmasını düzenlemek ve denetlemek olan bir kamu kurumudur. SPK söz konusu bu amaca kanun, yönetmelik ve tebliğlerle düzenlemeler yaparak, piyasaların gözetim ve denetimini sağlayarak ulaşıma çalışmaktadır (www.spk.gov.tr). Dolayısıyla da kuruluş amacı gereği kurumsal yönetim ile ilgili yapılan düzenlemeler ve kurumsal yönetimin Türkiye'de gelişimine katkı sağlayan kurum ve kuruluşlar söz konusu olduğunda Sermaye Piyasası Kurulu'nun ilk sırada yer alması gayet olağan bir durumdur.

Sermaye Piyasası Kurulu kurumsal yönetim ile ilgili yaptığı düzenleyici işlemlerle kurumsal yönetimin Türkiye'deki mevzuat oluşumunun temellerini de atmıştır ancak biz Sermaye Piyasası Kurulu'nu kurum ve kuruluşlar başlığı altında el almanın daha uygun olacağını düşünmekteyiz.

Web sitesinde piyasanın gelişmesinde uluslararası işbirliğine ve uluslararası seviyede belirlenen ilke ve standartlara uyuma büyük önem verdiğini belirten Sermaye

Piyasası Kurulu'nun kurumsal yönetim ile ilgili düzenlemelerini Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim Uyum Raporu olarak iki ana başlık altında değerlendirebiliriz.

SPK Kurumsal yönetim ilkeleri

Türkiye'de kurumsal yönetim alanında yapılan ilk yasal düzenlemenin Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim İlkeleri olduğunu belirtmek yanlış olmayacaktır. SPK'nın yayınladığı kurumsal yönetim ilkelerinin dünyada en çok kabul görmüş olan OECD'nin kurumsal yönetim ilkeleri ve bu alanda yapılmış diğer ülkelerin çalışmaları göz önüne alınarak hazırlandığı açıktır. Sermaye Piyasası Kurulu'nun hazırladığı kurumsal yönetim ilkelerinin temelinde de daha sonra detaylı olarak açıklayacağımız eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk kavramları yer almaktadır.

Altan (2007, s. 22), SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin halen geçerli olan sermaye piyasası mevzuatının ilerisinde bir düzenleme olduğunu ve yasal mevzuatla ters düşen bir ilkesinin de bulunmadığını belirtmektedir.

Sermaye Piyasası Kurulu, kurumsal yönetim ilkelerinin hazırlanma aşamasında İstanbul Menkul Kıymetler Borsası, Türkiye Kurumsal Yönetim Forumu uzman ve temsilcileri, akademisyenler, özel sektör temsilcileri ile kamu kuruluşları ve çeşitli meslek örgütlerinin de görüş ve önerilerini dikkate almış ve hazırlanan ilkeler SPK 04.07.2003 tarih ve 35/835 sayılı kurul kararı ile onaylanarak yayınlanmıştır (Kurt, 2008, s. 63-64).

Sermaye Piyasası Kurulu ilk olarak Temmuz 2003'te yayınladığı ilkeleri gözden geçirerek Şubat 2005'te tekrar yayınlamıştır. İlkelerin hedef kitlesi halka açık anonim şirketler olmakla birlikte diğer anonim şirketler veya kamu kuruluşları da istedikleri takdirde ilkeleri uygulayabileceklerdir ki zaten ilkelerin bağlayıcılığı bulunmamaktadır ve bazıları sadece tavsiye kararı niteliğindedir. SPK'nın kurumsal yönetim ilkelerinde "uygula ya da açıkla" prensibi benimsenmiş olup işletmelerden faaliyet raporları ile birlikte kurumsal yönetim ilkeleri uyum raporu hazırlamaları istenmektedir (www.tkyd.org).

Sermaye Piyasası kurumsal yönetim ilkelerinde pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu olmak üzere dört ana başlık göze

çarpmaktadır. Bu başlıklarla ilgili olarak daha sonraki bölümlerde detaylı açıklamalar yapılacağından bu bölümde daha fazla bilgi vermeye gerek görmemekteyiz. Sermaye Piyasası Kurulu'nun kurumsal yönetim ilkelerine kurulun internet sitesi adresi olan www.spk.gov.tr'den ulaşmak mümkündür.

SPK Kurumsal yönetim uyum raporu

Sermaye Piyasası Kurulu kurumsal yönetim ilkelerini yayınladıktan sonra borsa şirketlerine 2004 yılı faaliyet raporlarında ilkelere yönelik olarak asgari bir açıklamaya yer vermeleri gerektiğini belirtmiştir. 2005 yılından sonra ise halka açık şirketler mali ve faaliyet raporları haricinde SPK'nın kurumsal yönetim ilkelerini uygulamalarıyla alakalı olarak Kurumsal Yönetim Uyum Raporu (KYUR) hazırlamaya başlamışlardır (SPK Tebliği Seri:IV,No:56, m.5).

Borsa şirketleri her yıl, yıllık faaliyet raporlarında ayrı bir bölüm şeklinde ilk sırada uyum beyanının yer aldığı, SPK kurumsal yönetim ilkelerinden uyulanlar ve uyulmayanların belirtildiği, uyulmayanlar hakkında uymama gerekçeleri ile bu ilkelere uymamanın getirdiği çıkar çatışmaları ile ilgili bilgilerin açıklandığı kurumsal yönetim uyum raporu hazırlamaktadırlar.

Kurumsal yönetim uyum raporu ile şirketler uyum raporunda yer alan uyum beyanı ve dört ana başlık (pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri, yönetim kurulu) altında 27 madde ile hissedarları ve kamuoyunu bilgilendirmiş olurlar (www.tkyd.org). Söz konusu maddelerden bazılarının yıllık faaliyet raporunda açıklandığı durumlarda uyum raporunda bu bilgilere atıf yapılarak yer verilebilir (Kurt, 2008, s. 68).

Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği

Türk Sanayici ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) Türkiye'de kurumsal yönetim kavramının gelişimi konusunda çalışma yapan öncü bir kuruluş olması sebebiyle çalışmamızda kurumsal yönetimle ilgili düzenlemeleri olan kuruluşlar başlığı altında SPK'dan sonra en önemli ikinci kuruluş olmaktadır.

TÜSİAD'ın kurumsal yönetim ile ilgili çalışmaları "OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri", "Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve

İşleyişi” ve “OECD Kamu İşletmeleri İçin Kurumsal Yönetim Rehberi” olmak üzere üç başlık altında incelenecektir.

OECD Kurumsal yönetim ilkeleri

TÜSİAD kurumsal yönetim konusunda pek çok çalışmaya imza atarak kavramın Türkiye’deki gelişimine ve yerleşmesine önemli katkılar sağlamıştır. Bu çalışmalar arasında en önemlisi kurumsal yönetim mevzuatının lokomotif ürünü olan OECD’nin ilkelerini Türkçe ’ye çevirmesi olmuştur.

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri TÜSİAD ’ın işbirliği ile 2000 yılı Haziran ayında Türkçe ’ye çevrilerek kamuoyu ile paylaşılmıştır.

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri konusu daha önceki başlıklarda detaylı olarak açıklanmış olduğundan burada tekrar bahsetme gereği duyulmamaktadır.

Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi

Türk Sanayici ve İşadamları Derneğinin kurumsal yönetim alanına yaptığı katkılardan bir diğeri de “Kurumsal Yönetim İlkeleri, Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi” başlıklı çalışmanın hazırlanması olmuştur.

“Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi” adlı rapor kurumsal yönetimin bir şirkette oluşabilmesi için gerekli olan ana ilkeler ışığında ve bir “kurumsal anayasa” anlayışı çerçevesinde dünyadaki gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin kodları ve mevcut yasa çalışmaları incelenerek TÜSİAD ’ın Şirket İşleri Komisyonu altında faaliyet gösteren Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu tarafından hazırlanmış ve Aralık 2002 tarihinde yayınlanmıştır (TÜSİAD, 2002, s. 10). Bu çalışma daha önce bahsettiğimiz kurumsal yönetim kavramının uygulama kodları vasıtasıyla somutlaştırılması yönünden önem arz etmesinin yanında, kurumsal yönetim açısından işletmelerdeki en sorumlu yapılar olarak görebileceğimiz yönetim kurullarına odaklanması sebebiyle de oldukça önemlidir.

OECD Kamu İşletmeleri İçin Kurumsal Yönetim Rehberi

Kurumsal yönetim kavramı yalnızca işletmelerin yönetimi konusunu içeren dar kapsamlı bir olgu değildir. Kurumsal yönetim kavramı tanımlarda da bahsedildiği üzere hem özel hem de kamu sektörlerinin kapsayan bir yönetim biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla ülke ekonomilerinin büyük bir yüzdesini oluşturan kamu işletmelerinin de kurumsal yönetim ilkelerine uygun bir şekilde yönetilmeleri gerekmektedir. Bu gereklilikten yola çıkılarak OECD tarafından üye ve üye olmayan ülkelere yönelik olarak “Kamu İşletmeleri İçin Kurumsal Yönetim Rehberi” hazırlanmıştır.

Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) bu konuda da OECD ile ortaklaşa çalışma yoluna giderek OECD'nin “Kamu İşletmeleri İçin Kurumsal Yönetim Rehberi” çalışmasını Türkçe'ye çevirmiş ve 20 Nisan 2006 tarihinde yayınlayarak kurumsal yönetim alanında yaptığı önemli çalışmalara bir diğerini eklemiştir.

Söz konusu rehberde ‘kamu işletmeleri’, “mülkiyeti tümüyle kamuya ait olan ya da çoğunluk ya da önemli miktarda azınlık hissesi aracılığıyla büyük ölçüde devlet kontrolünde olan işletmeler” olarak tanımlanmıştır (TÜSİAD, 2006, s. 15). Tanımdan da anlaşıldığı üzere sahiplik haklarını kullanan birim olarak devletin görülmesi, kamu işletmelerinde yaşanan kurumsal yönetim sorunlarına yönelik geliştirilen politikalarda da devlet bakış açısını hakim kılmıştır (TÜSİAD, 2006, s. 14).

OECD'nin kamu işletmeleri için hazırladığı rehberde kamu işletmeleri için etkin, hukuki ve düzenleyici çerçevenin sağlanması, işletme sahibi olarak devlet, hissedarların adil muameleye tabi tutulması, paydaşlarla ilişkiler, şeffaflık ve kamuoyuna açıklama yapma ve kamu işletmelerinin yönetim kurullarının sorumlulukları konuları yer almaktadır (TÜSİAD, 2006, s. 16).

Temelde kamu işletmelerine yönelik hazırlanmış olsa da, yayınlanan rehberi OECD kurumsal yönetim ilkelerini tamamlayan bir belge olarak görmek mümkündür.

İMKB (BİST)

Kurumsal yönetim kavramı günümüz söz konusu olduğunda çok geniş bir kapsama alanına ulaşmış olsa da esas itibari ile halka açık şirketlerle daha bağlantılı bir olgu olduğunu söylememiz yanlış olmayacaktır. Bu sebepten dolayı da İstanbul Menkul

Kıymetler Borsası (İMKB) yeni adıyla Borsa İstanbul A.Ş. (BİST) Türkiye’de kurumsal yönetimle ilgili çalışmaları olan kurum ve kuruluşlar arasında en önemlilerinden biri olmaktadır.

Borsa İstanbul (BİST) bünyesinde kurumsal yönetim ilkelerine uyuma yönelik verilen derecelendirme notuna sahip işletmelerin performanslarını ölçmek amacıyla Kurumsal Yönetim Endeksi oluşturulmuştur.

BİST Kurumsal Yönetim Endeksi, payları Yakın İzleme Pazarı, C ve D listeleri hariç, Borsa İstanbul pazarlarında işlem gören, SPK tarafından belirlenmiş (derecelendirme kuruluşları listesinde yer alan) derecelendirme kuruluşlarınca işletmenin bir bütün olarak kurumsal yönetim ilkelerine uyumuna yönelik yapılan değerlendirmede 10 üzerinden en az 7, her bir ana başlık itibariyle 10 üzerinden en az 6,5 uyum notu alan işletmelerin dâhil edildiği endekstir. Başlangıç değeri 48.082,17 olan endeksin hesaplanmasına 31.08.2007 tarihinde başlanmış olup, endeksin kodu XKURY olarak belirlenmiştir (www.borsaistanbul.com).

Kurumsal Yönetim Endeksi kapsamındaki işletmelerin derecelendirme notlarına işletmelerin, Kamuyu Aydınlatma Platformu KAP’ta yer alan açıklamalarından ulaşılabilmektedir.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD)

Yayınladığı raporlar, yaptığı araştırmalar ve diğer faaliyetleri ile kurumsal yönetim anlayışının Türkiye’de gelişmesine önemli katkılar sağlayan bir diğer oluşum da 2003 yılında sivil toplum kuruluşu olarak kurulmuş olan Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) olmuştur.

Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD)’nin yaptığı çalışmalar arasında The Boston Consulting Group (BCG) ile ortaklaşa gerçekleştirdiği “Türkiye’nin Kurumsal Yönetim Haritası” araştırması oldukça önemlidir.

Ülkemizdeki kurumsal yönetim uygulamalarına ilişkin bir durum tespiti yapmayı, mevcut uygulamaları etkileyen çevresel koşulları belirlemeyi ve bu çevresel koşullar itibari ile Kurumsal Yönetim İlkeleri’nin şirketlerimizin uzun vadeli performansı üzerindeki olası etkilerini ortaya koymayı amaçlayan “Türkiye’nin Kurumsal Yönetim Haritası Araştırması” bu yönüyle çok önemli bir çalışma özelliği taşımaktadır (TKYD, 2005, s. 4).

Çalışmada ilk olarak Eylül 2004 ve Şubat 2005 tarihleri arasında 6 aylık bir dönemde tamamlanan 1000 firmadan 123'ünün (%12,3) doldurduğu uyumluluk ve performans başlıklı iki anket formundan veriler elde edilmiş daha sonra üst düzey yöneticiler, denetçiler, derecelendirme uzmanları, akademisyenler ve hukukçulardan oluşan 12 kişilik bir grupla yapılan mülakatlarla tekrar değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmelerin sonucunda kurumsal yönetimin kavram bilinirliğinin olduğu, öneminin anlaşıldığı ancak uygulamada iyileştirmelere ihtiyaç olduğu kanısına varılmış ve şeffaflığın sağlanması, doğru yönetim için yapısal planlama ve yönetim kurullarının icradan öte gözetim rollerine alışması olmak üzere bir takım öncelikler belirlenmiştir (TKYD, 2005, s. 2,4).

Türkiye Bankalar Birliği (TBB)

Ülke ekonomilerinin taşıyıcı unsuru olan bankaların ve dolayısıyla bankacılık birliklerinin de etkin kurumsal yönetimi teşvik edebilecek kurumlar arasında yer alması doğal ve dahi gereklidir.

Ülkemizdeki bankacılık sektörünün önemli kuruluşlarının başında gelen Türkiye Bankalar Birliği (TBB), bankacılığın hemen hemen evrensel düzenlemelere tabi bir endüstri haline gelmesi ve ayrıca bankaların belli konularda hükümetlerin güvenlik ağına erişim sağlayabilmeleri dolayısıyla bankalarda güçlü bir kurumsal yönetimin büyük önem taşıdığını belirtmektedir (TBB, 1999, s. 4). Bu noktadan hareketle sağlam kurumsal yönetim uygulamalarının ülkelerindeki bankalar tarafından benimsenmesini sağlamaları konusunda bankacılık otoritelerine yardımcı olmak amacıyla 1999 yılında Basel Bankacılık Denetim Komitesi tarafından yayımlanan raporu Türkçe 'ye çevirerek yayımlayan Türkiye Bankalar Birliği (TBB) (Tuna, 2007, s. 209) ülkemiz bankacılık sektörüne ve dolayısıyla da ülkemizde kurumsal yönetim anlayışının yerleşmesi ve uygulanmasına önemli bir katkıda bulunmuştur.

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK)

Ülkemizde bankacılık sektörünün gözetim ve denetim mekanizmasının başında yer alan Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) da kurumsal yönetim

ile ilgili bir takım düzenlemelere imza atmıştır. Bu düzenlemelerin en başında da “Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik” gelmektedir.

2005 yılında yayınlanarak yürürlüğe giren ve 3. kısmı kurumsal yönetim konusuna ayrılmış olan 5411 sayılı Bankacılık Kanunu’nu takiben BDDK 1 Kasım 2006 tarihinde bankalar için bankacılık faaliyetlerinde kurumsal yönetimi etkin kılmak ile yatırımcının ve kamunun güvenliğini sağlamak amacıyla yedi başlık altında topladığı kurumsal yönetim ilkelerini içeren yönetmeliğini yayınlamıştır. Söz konusu yönetmelikte kurumsal yönetim, “banka üst yönetiminin bankayı, belirlenmiş hedefler, kanun, kanuna istinaden çıkarılan düzenlemeler ile ilgili diğer mevzuat, ana sözleşme ve banka içi düzenlemeler ile bankacılık etik kuralları doğrultusunda, tüm menfaat ve pay sahipleri ile tasarruf sahiplerinin hak menfaatlerini koruyacak biçimde yönetimi” olarak tanımlanmıştır (Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik, m.3/f).

Diğer kuruluşlar

Kurumsal yönetimin ülkemizdeki gelişimi ve uygulamalarını incelediğimiz bu bölümde kurumsal yönetimle ilgili önemli düzenlemeler yapmış olan SPK, BİST, TKYD, TÜSİAD, TBB, BDDK gibi kurum ve kuruluşlar anlatılmıştır. Bu kuruluşlar haricinde burada detaylı olarak değinemediğimiz Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği (TSPB), Merkezi Kayıt Kuruluşu (MKK) ve Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP) gibi daha pek çok kurum ve kuruluş kurumsal yönetim alanında önemli katkılar sağlamaktadırlar.

Açıkel (2006, s. 102), kurumsal yönetimi teşvik edebilecek kişi ve kurumları etkin bir kurumsal yönetim işleyişi adına yapılması gereken eylemlerle birlikte şu şekilde özetlemiştir:

- Pay sahipleri, pay sahibi hakları konusunda bilgi sahibi olarak ve haklarını etkin biçimde koruyarak;
- Mevduat sahipleri ve diğer müşteriler, sağlıklı bir biçimde yönetilmeyen kurumlarla çalışmayarak;
- Denetçiler, denetim mesleğinin ve denetim standartlarının sağlam ve kaliteli olmasını sağlayarak ve yönetim kurulları, üst yönetim ve denetçilerle iletişim içinde olarak;

- Bankacılık birlikleri, endüstri ilkelerinin oluşturulması, sağlam uygulamaların belirlenmesi ve yayımlanması konularına ön ayak olarak;
- Risk danışmanlık firmaları, kurumların sağlam kurumsal yönetim uygulamalarını yerine getirmelerine yardım ederek;
- Hükümetler ise yasalar, düzenlemeler, bunların uygulanması ve etkin bir hukuki çerçeve oluşturulması yoluyla;
- Kredi derecelendirme kuruluşları, kurumsal yönetim uygulamalarının kurumların risk profiline etkisini değerlendirerek;
- Sermaye piyasalarını düzenleyici kuruluşlar ve kendi kendini düzenleyen diğer kuruluşlar, kamuya açıklama ve kote olma koşulları aracılığıyla;
- Çalışanlar, yasalara veya ahlaka aykırı uygulamalara dair kaygılarını ya da kurumsal yönetim zafiyetlerine dair diğer kaygılarını ilgililere ileterek.

2.1.3. Kurumsal yönetim ilkeleri

Kurumsal yönetimi, ilkeler temelinde tanımlama yoluna giden Kula (2006, s. 16) kurumsal yönetimin “bir işletmenin pay sahipleri ile çalışanları, kreditorleri, tedarikçileri hatta medya ve potansiyel yatırımcıları da dahil olacak biçimde bütün menfaat sahipleri ile arasındaki hak ve mesuliyetlerin, hesap verebilirlik, eşitlik, şeffaflık ve sorumluluk ilkeleri ile etkin yönetim ve denetim içinde yerine getirilmesi” olduğunu belirtmektedir. Aynı doğrultuda OECD ise kurumsal yönetim için “adil, şeffaf ve hesap verebilirliği destekleyen, sorumluluk sahibi kurumların devamlılıklarını sağlayabilmeleri için gerekli olan yönetim ve kontrol sistemi” ifadesini kullanmaktadır.

En genel haliyle bizim yaptığımız tanımlamaya göre “işletmelerin faaliyetlerinin sonucundan dolayı veya dolaysız etkilenen tüm grupların menfaatlerini gözeterek onlara azami fayda sağlama amacıyla oluşturulmuş ilkeler ile uygulamaya geçirilen ve denetlenen bir yönetim şekli” olmaktadır.

Tüm bu tanımlamaların ortak noktası kurumsal yönetim kavramının ilkeler ile bir anlama ifade ettiği gerçeğine dayanmalıdır. Daha önce de belirttiğimiz üzere kurumsal yönetim ilkeler sayesinde somutlaşarak uygulamaya geçirilebilmektedir. Böylelikle kurumsal yönetim kavramı nitelikten çıkıp seviyesi ölçülebilen, denetlenebilen nicel bir kavram halini almaktadır. Tek bir cümleyle ifade edecek olursak; “kurumsal yönetim ilkeleri kurumsal yönetim sisteminin özünü oluşturmaktadırlar”. Bu sebepten ötürü bu

noktaya kadar değindiğimiz tüm konular da aslında çalışmamızın sacayaklarından birini oluşturan kurumsal yönetim ilkelerinin bu önemine vurgu yapmak, ilkeleri daha iyi açıklayabilmek, anlaşılmasını sağlamak amacıyla aktarılmıştır.

Kurumsal yönetim uygulamalarının temelini oluşturan kurumsal yönetim ilkeleri ile amaçlananlar arasında iş hayatının hukuki alt yapısının oluşturulması ile politik ve kurumsal çerçevesinin belirlenmesi, yatırımcılar için güven sağlanması ile finansal ve ekonomik istikrar ortamının yaratılması yer almaktadır (Demirbaş ve Uyar, 2006, s. 21). Ayrıca bu ilkeler kurumsal yönetimle ilgili yasal, kurumsal ve düzenleyici çerçeveyi değerlendirme ve geliştirmeye yardımcı olma hedeflerinin yanında borsalar, yatırımcılar, işletmeler ve iyi kurumsal yönetimin geliştirilmesi sürecinde rol alan diğer kuruluşlar için rehberlik etme amacını da taşımaktadır (TKYD, 2005, s. 13).

Günümüzde öneminin giderek daha açık bir biçimde görüldüğü kurumsal yönetim konusunda her ülke hatta her kurum ve kuruluş kendi kurumsal yönetim ilkelerini oluşturmaya başlamıştır. Genellikle bu çalışmalara kaynaklık eden ve en çok kullanılan ilkeler ise OECD kurumsal yönetim ilkeleri olmaktadır. Dünya genelindeki kurumsal yönetim ilke ve uygulamaları değişkenlik ve çeşitlilik arz etse de hepsinin ana metninde dört temel kavram yer almaktadır. Kurumsal yönetim ilkeleri olarak sınıflandırdığımız bu kavramlar; şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve adil yönetim olarak adlandırılmaktadır.

Bu bölümde kurumsal yönetim ilkeleri ana başlığı altında sırasıyla, şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve adil yönetim ilkeleri üzerinde durulacak, tanımlamaları yapılarak gereklilik ve sağladıkları faydalar açıklanmaya çalışılacaktır.

2.1.3.1. Şeffaflık ilkesi

Kurumsal yönetim kavramının dünya gündemine oturmasının küresel düzeyde yaşanan finansal krizlerle bağlantılı olduğuna değinmiştik. Bu bağlantının temelinde yatan olguya baktığımızda ise karşımıza şeffaflık kavramı çıkmaktadır.

Yapılan yolsuzluklar ve işletmelerin mali tablolarını yanlış biçimde beyan etmeleri ya da hiç yayınlamamaları dolayısıyla şeffaflık ilkesine riayet etmemeleri sonucunda ortaya çıkan işletme skandalları küresel düzeyde krizler yaşanmasına ve ekonomik sistemin alt üst olmasına yol açmıştır.

Ekonomilerin en önemli oyuncularından olan yatırımcıların yanlış kararları sonucunda da ekonomilerin büyük zararlara uğradıkları bir gerçektir. Bu bağlamda da yatırımcıların en doğru kararları alarak harekete geçmeleri de şeffaflık ilkesinin etkin uygulanmasına bağlı olmaktadır.

Küreselleşmeyle birlikte kapalı ekonomik sistemlerin ortadan kalkarak global ekonomik sistemin başı çekmesiyle beraber başta yatırımcılar olmak üzere özel ve kamu dahil tüm kurumlar ve işletmeler hatta hükümetlerin şeffaflık doğrultusundaki ihtiyaçları ve istekleri giderek artmaktadır.

Sayın (2010, s. 8), şeffaflık ilkesinin “işletme yöneticilerinin aldığı her kararın, yaptığı her işlemin işletme ile ilgisi olan herkes, hatta kamuoyu tarafından bilinebilmesi ve bunu sağlayacak mekanizmaların işletme tarafından oluşturulması” anlamına geldiğini belirtmektedir.

Şeffaflık ilkesi, “ticari sır niteliğindeki ve henüz kamuya açıklanmamış olan bilgiler hariç olmak üzere şirketle ilgili finansal ve finansal olmayan bilgilerin zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, düşük maliyetle ve kolay erişilebilir bir şekilde kamuoyuna duyurulması” olarak tanımlanabilir (Pamukçu, 2011, s. 136).

Şeffaflık; işletmelerin mali durumları ve finansal performansları, sahiplik ve hissedarlık yapıları ile yönetim biçimleri gibi temel konular hakkındaki bilgilerin gereken zamanda, somut, açık, doğru ve güvenilir, ulaşılabilir ve kıyaslanabilir bir şekilde kamuya açıklanmasını ifade etmektedir (Akarkarasu, 2000, s. 6; Ceylan, 2005, s. 17).

Şeffaflık ilkesi kapsamında temel stratejiler, hedefler, yönetim prensipleri ve kurumsal değerler de toplumla paylaşılmaktadır. Bununla birlikte işletmelerin sadece geleceğe yönelik faaliyetlerini ve olası riskleri değil, öncesindeki bazı faaliyetlerini de yatırımcılara duyurmaları gerekmektedir (TKYD, 2010, s. 11).

Şeffaflık ilkesinin temelinde “açıklık” kavramı yer almaktadır. Bununla birlikte şeffaflık ilkesinde açıklığın da istisnai bir durumu, bir sınırı vardır. İşletmelerin piyasada var oluş nedeni olan ticari sırları veya hükümetler tarafından açıklanamayacak nitelikteki bilgilerin varlığı söz konusu olduğunda, bu bilgilerin kamuoyuyla paylaşılması değil paylaşılmaması daha doğru bir hal almaktadır. Ancak bu noktada, bilginin gizliliği kavramının açıklama yükümlülüğünden kaçma yolu olarak kullanılması konusunda da önlemler almak gerekmektedir (Tuzcu, 2004, s. 29).

Şeffaflık ilkesinin etkin bir biçimde uygulanması için kanuni düzenlemeler, yaptırımlar, cezalar ve sıkı denetimler oldukça gerekli ve önemli olmaktadır. Uluslararası muhasebe ve denetim standartları da şeffaflık ilkesi gereği olarak uygulanmaktadır (Kurt, 2008, s. 65; Çelik, 2007, s. 16).

Şeffaflık kavramı diğer bir kurumsal yönetim ilkesi olan hesap verebilirlik kavramı ile bağlantılıdır. Şeffaflık ilkesinin uygulanmasının istenmesindeki temel amaç söz konusu özneleri uygulama ve politikaları dolayısıyla sorumlu tutabilmektir. Hesap verebilirlik bağlamında şeffaflık, “kuruluşlarca, kendilerinin değerlendirilmesine yönelik ilgili bilginin serbest bırakılması” olarak da tanımlanabilir (Kurt, 2008, s. 65). Kısaca şeffaflık ilkesini hesap verebilirlik ilkesinin gerek koşulu olarak görebiliriz.

Şeffaflık ilkesinin benimsenerek etkin bir biçimde uygulanması ile genel işlem maliyetlerinin düşmesi, pay sahiplerinin yatırımcıların, müşterilerin ve diğer ilgililerin güveninin sağlanması, çalışanlar için güven ortamının oluşturulması ve işletmelere olan bağlılık düzeylerinin artması, işletmelerin bilinçli bir program oluşturmalarının sağlanması ve alınan kararların anlaşılır ve net olması gibi faydalar sağlanmaktadır. Şeffaflık ilkesi aynı zamanda ekonomik performansın artırılması ve ekonomik işleyişin hızlandırılması, uluslararası mali kurumların kamuoyu sorumluluğunun artırılması, yolsuzluklar üzerinde caydırıcı etki oluşturulması ve hükümetlerin politika ve programlarını açıkça sunma olanağı tanınmasıyla piyasa ekonomisine yönelik bir ortam yaratmaya destek olma gibi çok önemli katkılar da sağlamaktadır (Çelik, 2007, s. 16-18; Ayvaz, 2007, s. 8-9).

Şeffaflık ilkesini tüm yönleriyle açıklamaya çalıştığımız bu başlık altında son olarak şeffaflığın tam anlamıyla sağlanabilmesi için bilginin sahip olması gereken özelliklere de kısaca değinilecektir. Şeffaflık ilkesi bağlamında aktarılması gerekli bilginin nitelik ve erişilebilirlik özelliklerini taşıyor olması gerekmektedir.

2.1.3.1.1. Bilginin nitelikleri

Bilginin hammaddesi olan verinin tek başına anlam taşımadığı ancak işlendikten sonra anlam kazanabileceği ve verinin işlenmiş hali olan bilginin yönetsel kararlarla ilgili belirsizliği azaltıyor olması bilginin iki önemli özelliğidir (Arbak,1995, s. 73).

Bilginin nitelikli olarak ifade edilebilmesi için doğru, tam, uygun ve açık olması, kullanıcılar için anlam ifade etmesi, zamanlamasının doğru olması, kullananların karar

vermesine engel teşkil etmeyecek ölçüde eksiksiz olması, güncel ve güvenilir olması ve kullananların ihtiyaç duyduğu açığı karşılayabilecek derecede kapsamlı olması gerekmektedir (Tuzcu, 2004, s. 20).

2.1.3.1.2. Bilginin erişilebilir olması

Şeffaflık ilkesinin etkin bir biçimde uygulanabilmesi açısından bilginin sahip olması gereken ikinci önemli özellik de erişilebilir olmasıdır.

Bilginin erişilebilir olması ile ifade edilmek istenen her şeyin herkes tarafından bilinmesi değil, hükümet veya işletmelerin faaliyetlerinden etkilenen tüm tarafların ve karar alma güç ve yetkisine sahip olanların gerekli olduğu zaman ve istenilen şekilde bilgiye ulaşabilmeleridir (Çelik, 2007, s. 18; Kurt, 2008, s. 65).

Bilginin erişilebilirliği işletmelerin faaliyet raporları, işletme içi duyurular, basın açıklamaları gibi iletişim kanalları vasıtasıyla gönüllü olarak veya yasal düzenlemeler gereğince yerine getirilmektedir (Kurt, 2008, s. 65).

2.1.3.2. Hesap verebilirlik ilkesi

Kurumsal yönetimin temelini oluşturan bir diğer önemli öge de hesap verebilirliktir. Yöneticiler işletme adına faaliyette bulunurlarken üst düzey bir sorumluluk bilinciyle hareket etmeli ve gerçekleştirdikleri her bir işlem için hesap verebiliyor olmalıdırlar.

Sayın (2010, s. 9) işletme yönetiminin meşruluğunun ve işletme gücünü kullanma yetkisinin hesap verebilirliğe dayandığını ve kurumsal yönetimin de bunlar arasındaki kontrol ve dengeyi sağladığını belirtmektedir.

Hesap verebilirlik kavramı, yetki ve otoriteye sahip olan ve onu kullanan işletme yöneticilerinin ellerinde bulundurdukları gücü nasıl kullandıkları, hangi yöntemlere başvurdukları, sahip oldukları yetkileri aşip aşmadıkları, alınan kararların arkasında durmaları ve sonuçlarına katlanabilmeleri ile alakalıdır (Sönmez ve Toksoy, 2011, s. 65; Doğan, 2007, s. 54). Bu ifadeden hareketle hesap verebilirlik, bir kurumdaki çalışanların, yetki ve sorumluluklarının kullanılmasına ilişkin olarak ilgili kişilere karşı cevap verebilir olma, bunlara yönelik eleştiri ve talepleri dikkate alarak bu yönde

hareket etme ve bir başarısızlık, yetersizlik ya da hilekarlık durumunda sorumluluğu üzerine alma gerekliliği olarak tanımlanabilir (Arcagök ve Erüz, 2006, s. 39).

Millstein (2000, s. 3'den aktaran Çelik, 2007, s.19), hesap verebilirliği “yönetimin işlevini ve sorumluluklarını açıklama, hissedar ve yöneticilerin taleplerinin sıraya koyulmasını güvence altına alacak gönüllü çabaları destekleme ve nesnel kararlar alındığının yönetim kurulları tarafından izlenmesi” olarak açıklamıştır.

Hesap verebilirlik ilkesi, işletmeyi yönetenlerin aldıkları kararlardan yaptıkları iş ve işlemlerden ötürü işletme ile ilgisi olan herkese karşı sorumlu olmaları, diğer bir deyişle kararları dolayısıyla işletme tüzel kişiliğine yani diğer pay sahiplerine hesap vermeleri anlamına gelmektedir (SPK, 2003, s. 3). Benzer bir tanımlamayla yöneticilerin hesap verme sorumluluklarının ve yöneticilerin kararlarından kaynaklanan zararları belirli kurallar doğrultusunda tazmin etme zorunluluğunun ortaklığa ve pay sahiplerine karşı olmasıdır. Hesap verme sorumluluğunun ortaklık sınırları içerisinde kalması dolayısıyla hesap verebilirlik ilkesi “iç sorumluluk” olarak da adlandırılmaktadır (Paslı, 2004, s. 56).

Menteş (2009, s. 49), hesap verebilirlik ilkesinin yetkili kişilerin hareketlerini ve bunların sonucu olarak ortaya çıkan performanslarını paydaşlara açıklama zorunluluğunun ifade ettiğini dolayısıyla hukuki ve mali sorumluluk ile herhangi bir ilgisinin bulunmadığını ve hesap verebilirlik ilkesi için bir raporlama faaliyeti olduğunun da söylenebileceğini belirtmektedir.

OECD kaynaklarında da hesap verebilirlik için “idari eylemlerde yetkilendirme yapmak için tasarlanan bir idari süreçler sistemi ile uyumlu olma durumu ve yapılan eylemler üzerinde bir kontrol ve raporlama çatısı oluşturulması” ifadesi kullanılmıştır (Çelik, 2007, s. 19).

Hesap verebilirlik ilkesini, alınan kararların ve gerçekleştirilen işlemlerin açıklanması ve dolayısıyla hesap verme sorumluluğunun alınması adına yapılan raporlama faaliyeti olarak ele aldığımızda söz konusu raporların gerçeğe uygun hazırlanması gerekliliği noktasında hesap verebilirlik ilkesinin şeffaflık ilkesi ile yakından ilgili olduğunu görmekteyiz.

Hesap verebilirliğin sağlanabilmesi için; “iç kontrol sisteminin devam ettirilmesi ve belirli aralıklarla gözden geçirilmesi, iç denetim yoluyla düzenli izleme, belirli aralıklarla şeffaf ve açık bir mali raporlama, gözden geçirme ve bağımsız bir denetim komitesi tarafından denetim yapılması” gibi araçlardan faydalanılmaktadır (Ayvaz,

2007, s. 11). Bu araçlar arasında finansal raporlama ve özellikle de denetim komitesi unsuru çok önemli yer tutmaktadır.

Ayvaz (2007, s. 13), etkin hesap verebilirlikten söz edebilmek için rol ve sorumluluklar ile performansa ilişkin beklentilerin açık olması, beklentiler ile mevcut kapasitelerin dengesi, raporlamanın güvenilirliği, gözden geçirme ve ayarlama olmak üzere beş göstergenin olduğundan bahsetmiştir.

Hesap verebilirlik ilkesi, yönetime ilişkin kural ve sorumlulukların açık bir şekilde tanımlanmasını, işletme yönetimi ve hissedarların ortak çıkarlarının yönetim kurulları tarafından kollanmasını ve kurumsal yönetim ilkelerinin ilgili tüm paydaşların menfaatlerini koruyacak biçimde uygulanmasını sağlamaktadır (Ceylan, 2005, s. 17).

Hesap verebilirlik ilkesinin uygulanmasının, karar vericilerin daha etkili karar alabilmelerinin önünün açılmasının sağlanması ve beklenmedik kararlar alma eğilimlerinin sınırlandırılması ve dolayısıyla da kararlardan etkilenen tarafların güvenlerinin zedelenmemesi gibi önemli faydaları da bulunmaktadır (Tuzcu, 2003, s. 35; Kurt, 2008, s. 66).

2.1.3.3. Sorumluluk ilkesi

Ekonomik hayatın temelinde yer alan işletmeler faaliyetleri ile içinde buldukları bölgeyi, ülkeyi ve toplumu da etkilemektedirler. Dolayısıyla işletmelerin içinde faaliyette buldukları topluma karşı sorumluluk bilinciyle hareket etme zorunlulukları vardır. Kurumsal yönetimin temel ilkelerinden olan sorumluluk kavramı da bu zorunluluğa dayanmaktadır.

Günümüzde işletmelerin sadece hissedarlarına karşı sorumlu olmayıp, yasalara ve topluma karşı da bir takım sorumluluklarının bulunması, işletmelerin faaliyetlerinin toplumsal kurallara ve ahlaki değerlere de uygun olması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu bağlamda işletme paydaşları için değer yaratırken, toplumsal değerleri yansıtan kanunlara ve düzenlemelere uygun biçimde faaliyet göstermeyi ifade eden “sorumluluk ilkesi” önem arz etmektedir (Sönmez ve Toksoy, 2011, s. 66).

Sorumluluk ilkesi, “işletme yöneticilerinin işletme adına gerçekleştirdikleri tüm faaliyetlerinin mevzuata, esas sözleşmeye ve iç düzenlemelere uygunluğu ve bunun denetlenmesi” olarak tanımlanabilir (SPK, 2003, s. 3).

Hesap verebilirlik ilkesinin bazı kaynaklarca “iç sorumluluk” olarak görüldüğünden bahsetmiştik. Bu bakış açısıyla eğitim ve çevre gibi sosyal konulara yönelik olan işletme dışı sorumlulukları kapsamı dolayısıyla sorumluluk ilkesini de “dış sorumluluk” olarak adlandırmak mümkündür. Sorumluluk ilkesi, işletmelerin iç sorumluluklarından ziyade, içinde buldukları topluma karşı eğitim ve çevre gibi konulardaki sosyal sorumluluklarını içeren sosyal yönleriyle ilgilenmektedir.

Sorumluluk ilkesi, işletmelerin kanunlara ve toplumsal değerleri yansıtan düzenlemelere uygunluğunun güvence altına almaktadır (Demirbaş ve Uyar, 2006, s. 4).

Ayvaz’a (2007, s. 14) göre; sorumluluk ilkesinin etkin biçimde uygulanabilmesi için; kurum içine ve dışına karşı sorumluluklar bilinmeli, açık rol dağılımları yapılmalı, yönetim organları arasındaki ilişkiler kurallara bağlanmalı, bağımsız ve etkin dış üyelere yönetimde yer verilmeli ve her kademedeki katılımı yaygınlaştırılmalıdır. Bunlarla birlikte ayrıca işletme yöneticilerinin karar verirken, işletme dışında yer alan ve işletmenin faaliyetlerinden etkilenen tüm ilgililerin çıkarlarını göz önünde bulundurmaları ve onlarla işbirliği içinde olmaları gerekmektedir (Paslı, 2005, s. 79).

“İşletmelerin sosyal ve çevresel endişeleri kendi istekleriyle faaliyetlerinin ve tüm paydaşlarıyla olan ilişkilerinin bir parçası haline getirmeleri” olarak tanımlayabileceğimiz “Kurumsal Sosyal Sorumluluk” kavramı da sorumluluk ilkesi çerçevesinde oldukça önemli bir yer teşkil etmektedir (<http://ec.europa.eu>). Bu konuda işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk performanslarını değerlendirerek toplumsal sorumluluk konusunda duyarlı yatırımcılara bilgi sağlayan Dow Jones Sustainability Index ve FTSE4GOOD gibi endeksler oluşturulmuştur ve böylelikle işletmelerin sorumluluk ilkesi çerçevesinde hareket etmeleri daha geniş finansman kaynaklarına ulaşmaları konusunda da avantaj sağlamaktadır (Ayvaz, 2007, s. 14-15).

2.1.3.4. Adil yönetim ilkesi

Kurumsal yönetim kavramının özünü oluşturan dört temel ilkedeki sonuncusu da adil yönetim ilkesidir. Adil yönetim ilkesinin temelinde eşitlik ve adalet kavramları yer almaktadır.

Adil yönetim ilkesi, kurumun geleceği ile ilgili olarak tüm tarafların fikirlerinin adil biçimde değerlendirilmesi, farklı ve çatışan görüşler arasında denge sağlanması, menfaatlerin ideal noktada uyandırılması ve olası çıkar çatışmalarının önlenmesi başka

bir deyişle işletme yönetiminin bütün faaliyetlerinde tüm pay sahiplerine, ilgililere ve menfaat sahiplerine eşit ve adil davranması olarak tanımlanabilir (SPK, 2003, s. 3; Demirbaş ve Uyar, 2006, s. 24).

Adil yönetim ilkesi, azınlık ve yabancı pay sahipleri de dahil olmak üzere tüm pay sahiplerine kanunen veya esas sözleşme ile tanınan hakların gerekli ve yeterli bir şekilde korunmasını, kaynak sağlayanlar ile işletme arasında yapılan sözleşmelerin hukuka uygun bir şekilde yapılmasını ve uygulanmasını ifade etmektedir (Kurt, 2008, s. 65).

Adil yönetim ilkesi, işletme yönetiminin sadece mülkiyet hakkı bulunan hissedarları değil, aynı zamanda şirketin uzun dönemde karlılığını ve varlığını sürdürmesine yardımcı olacak tüm tarafları dikkate alarak kararlar alması gerektiğine vurgu yapmaktadır (Tuzcu, 2003, s. 36). Bu bağlamda adillik kavramının geniş kapsamlı eşit işlem ilkesi ile örtüştüğünü belirten Ayvaz (2007, s. 9), eşit işlem ilkesinin sadece pay sahiplerine ve çalışanlara değil, daha geniş bir çevreye; alacaklılara, müşterilere yani işletme ile menfaat ilgileri bulunanlara hatta kamuya yöneldiğini ifade etmektedir.

Adil yönetim anlayışının işletmelerde yerleşmesi ve etkin biçimde uygulanabilmesi için; işletmeyi yönetenlerin fark gözetmeksizin tüm paydaşlara eşit uzaklıkta olması, azınlık ve yabancı hissedarlar da dahil tüm hissedarlara eşit davranılması ve haklarının korunmasının sağlanması, terfi, ücret, iş güvenliği gibi konularda tüm çalışanlara karşı adil bir politika izlenmesi ve kaynak dağılımında rasyonel olunması, işletme faaliyetleri ile ilgili olan ve ihtiyaç duyulan tüm bilgilerin iç ve dış gruplarca fark olmaksızın doğru, tutarlı, eş zamanlı ve eşit biçimde yayınlanması gerekmektedir (Demirbaş ve Uyar, 2006, s. 24; Ceylan, 2005, s. 17; Menteş, 2009, s. 52).

Çelik (2007, s. 21), pay sahiplerinin aktif bir şekilde yönetime katılımının sağlanması, yöneticilerin usulsüz işlemlerinin ve belli grupların menfaatlerinin ön plana çıkarılmasının önlenmesi ve piyasada fırsat eşitliğini bozucu faaliyetlerin yasaklanması gibi pay sahiplerinin korunması adına bir takım tedbirler alınmasının adil yönetim ilkesi açısından önemli olduğunu savunmaktadır.

Adil yönetim ilkesinin uygulanması ile çıkar çatışmalarının en az seviyeye inmesi ve beraberinde işletmeye duyulan güvenin artması gibi pek çok fayda sağlanmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. 6102 SAYILI TÜRK TİCARET KANUNU'NUN KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ AÇISINDAN AİLE İŞLETMELERİNE GETİRDİĞİ YENİLİKLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu ile yapılan kurumsal yönetim ilkelerine yönelik düzenlemeler sonucunda oluşacak yeni koşulları inceleyeceğimiz ve ülkemiz açısından yeni olan bu ekonomik düzende aile işletmelerinin konumunu ve geleceğini değerlendireceğimiz çalışmamızın özünü oluşturan bu bölüm kapsamında öncelikle 6102 sayılı kanun hakkında genel bilgi verilecektir. Daha sonra kuruluş, pay sahipleri, yönetim kurulu, genel kurul ve denetim olmak üzere beş farklı düzeyde kurumsal yönetim ilkeleri ile ilgili düzenlemeler aile işletmeleri ile ilişkilendirilerek ele alınacak, son olarak da aile işletmeleri perspektifinden genel bir değerlendirme yapılarak aile işletmelerine yönelik önerilerde bulunmaya çalışılacaktır. Çalışmamızın 6102 sayılı Kanun ile zorunlu uygulama esnasına dönüşen kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması açısından aile işletmelerine ışık tutmak ve yol göstermek suretiyle fayda sağlamasını diliyoruz.

3.1. 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu ve 6102 Sayılı Kanun İle İlişkili Diğer Kanunlar

Bu bölümde çalışmamıza konu olan 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu ve 6102 sayılı Kanun ile ilişkili diğer kanunlar hakkında bilgi verilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaçla, öncelikle 6101 sayılı Kanun öncesindeki mevzuat ve düzenlemelere değinilecek, Kanun'un hazırlanma sebepleri diğer bir ifade ile neden yeni bir kanuna gerek duyulduğu açıklanmaya çalışılacak ve yürürlük tarihi ile içeriği hakkında bilgi verilecektir. Daha sonra 6102 sayılı Kanun'un uygulanması hakkındaki hükümleri içeren 6103 sayılı Kanun, 6102 sayılı Kanun'da köklü değişiklikler yapan 6335 sayılı Kanun ve ilgili diğer kanunlar ve kanun kapsamında ele almamız gereken ikincil düzenlemeler anlatılacaktır.

3.1.1. 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu

Ülkemizin Avrupa Birliği tam üyeliğine aday olması, müzakerelere başlanması kararının alınmasıyla da müzakere eden ülke konumuna gelmesi, çağımızda yaşanan teknolojik gelişmeler ve internetin yaygınlaşması gibi pek çok gelişme ve kurumsal yönetimin Amerika ve Avrupa'da yaşanan olaylar neticesinde Sarbanes-Oxley Yasası gibi daha önce sözünü ettiğimiz düzenlemeler sonucunda dünya gündemi ne oturması ülkemizi bu konuda köklü değişiklikler yapmayı itmiştir. Bu amaçla Sermaye Piyasası Kurulu'nun "kurumsal yönetim ilkeleri" yayınlaması ve kurumsal yönetim ilkelerine uyum beyanı koşulu getirmesi, Borsa İstanbul bünyesinde Kurumsal Yönetim Endeksinin oluşturulması ve yine Sermaye Piyasası'nın lisans verdiği kuruluşlar vasıtasıyla kurumsal yönetim derecelendirmeleri yapılması gibi ülkemiz kapsamında da kurumsal yönetime ilişkin çağdaş düzenlemeler yapılmış ve uygun bir zemin hazırlanmaya çalışılmıştır. Ancak dünyada yaşanan bu evrensel açılımlar, teknolojik gelişmeler ve rekabet koşulları karşısında uluslararası piyasaların bir parçası olmak amacı taşıyan ve Avrupa Birliği'ne uyum süreci içerisinde olan ülkemizin finans ve sermaye piyasaları ile ilgili düzenlemeleri ve ticari hayatı kolaylaştıracak hükümleri içeren daha kapsamlı düzenlemelere ihtiyacı olduğu anlaşılmıştır. Bunun sonucunda yaşanan tüm bu gelişmeler karşısında 1956 yılından beri yürürlükte bulunan ve mevcut ihtiyaçları karşılamakta yetersiz kalan 6762 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nu değiştirme kararı alınmıştır. Bu kararlar doğrultusunda 1999'da Adalet Bakanlığı bünyesinde Türk Ticaret Kanunu tasarısı için bir komisyon kurulmuştur. Bu komisyonun, bir üst komisyon ve Ticari İşletme, Ticaret Şirketleri, Kıymetli Evrak, Taşıma İşleri, Deniz Ticareti ve Sigorta Hukuku olmak üzere altı adet alt komisyon şeklinde çalışmaya başlamış ve netice olarak da altı kitaptan oluşan 1535 maddesi bulunan 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu ortaya çıkartılmıştır.

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu 13 Ocak 2011 tarihinde kabul edilmiş, 27846 sayılı ve 14 Şubat 2011 tarihli Resmi Gazete'de yayınlanarak 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu ve 6103 sayılı Türk Ticaret Kanununun Yürürlüğü ve Uygulama Şekli Hakkında Kanun ile belirtilen bazı hükümler müstesna 1 Temmuz 2012 tarihinde yürürlüğe girmiştir. 6102 sayılı Kanun'un bazı maddelerinin yürürlük tarihleri ise 6103 sayılı Kanun ile yapılan düzenlemeler çerçevesinde 14 Şubat 2012 tarihi ile 01 Temmuz 2015 tarihleri arasında yayılarak bir geçiş süreci oluşturulmuştur. Burada belirtmemiz

gereken uygulama kanununda yer alan son tarih göz önüne alındığında bu geçiş sürecinin sona erdiği ve bu çalışma kapsamında değerlendirecek olduğumuz tüm düzenleme ve hükümlerinin yerine getirilmiş olması zorunluluğunun bulunduğu aksi halde cezai yaptırım söz konusu olacaktır.

Çalışmamızın bu son bölümünde Kanun veya yeni Kanun kelimeleri ile genel olarak 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu kastedilmektedir.

3.1.2. 6103 Sayılı Türk Ticaret Kanununun Yürürlüğü ve Uygulama Şekli Hakkında Kanun

6103 Sayılı Türk Ticaret Kanununun Yürürlüğü ve Uygulama Şekli Hakkında Kanun'u 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu ile birlikte düşünmemiz gerekmektedir. 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun kabulünden bir gün sonra 14 Ocak 2011 tarihinde kabul edilen 6103 sayılı Kanun, 6102 sayılı Kanun ile aynı tarih ve aynı sayılı Resmi Gazete'de yayınlanmıştır. Kanun'un yürürlük tarihi de Türk Ticaret Kanunu ile aynı gün olmak üzere 1 Temmuz 2012 olarak belirlenmiştir. Kırk dört maddeden oluşan 6103 sayılı Kanun 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun bazı maddeleri için farklı yürürlük tarihleri belirlemekle birlikte, kanun hükümlerinin ve uygulanma biçimleri hakkında da hükümler bildirmektedir.

6103 sayılı Kanun'un bazı maddeleri de 6335 sayılı Kanun ile iptal edilmiş, değiştirilmiş ya da ekler getirilmiştir. Çalışma kapsamında 6102 sayılı Kanun ile ilgili olarak yapılan değerlendirmeler 6103 sayılı Kanun hükümleri de dahil aktarılmaya çalışılmıştır.

3.1.3. 6335 Sayılı Türk Ticaret Kanunu İle Türk Ticaret Kanununun Yürürlüğü ve Uygulama Şekli Hakkında Kanunda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun

6335 sayılı Türk Ticaret Kanunu ile Türk Ticaret kanununun yürürlüğü ve uygulama şekli hakkında kanunda değişiklik yapılmasına dair kanun 6102 sayılı Kanun'un kabul tarihi olan 13 Ocak 2011 tarihinden yürürlük tarihi olan 1 Temmuz 2012'ye kadar tanınan bir buçuk yıllık geçiş süresi zarfında Kanun'da yapılan bazı radikal değişikliklerin kamuoyunca eleştirilmesi sonucunda elli maddelik bir değişiklik

paketi meclise sunulmak zorunda kalınmıştır. Böylelikle hem 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu hem de 6103 sayılı Türk Ticaret Kanununun Yürürlüğü Ve Uygulama Şekli Hakkında Kanun'da bazı değişiklikler yapmak amacıyla 26 Haziran 2012 tarihinde kabul edilerek, 30 Haziran 2012 tarihli ve 28339 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan 6335 sayılı Kanun hazırlanmış bulunmaktadır. 6335 sayılı Kanun'un yürürlük tarihi de 1 Temmuz 2012 olarak belirlenmiş, böylelikle 6102 sayılı Kanun'un bazı maddeleri hiç uygulanmadan değiştirilmiş, bazılarında ek yapılmış, bazı maddeleri de iptal edilmiş, deyim yerindeyse ölü doğmuşlardır.

6335 sayılı Kanun ile yönetim kurulu üyelerinden dörtte birinin yükseköğrenim mezunu olması şartı, ortakların şirkete borçlanması yasağı, bağımsız denetimin ve internet sitesi kurma yükümlülüğünün ve sitede bulundurulması gerekli içeriğin kapsamı, cezai yaptırımların ağırlığı, işlem denetimi ve işlem denetçiliği müessesesi gibi işletmelere ve tacirlere büyük yük ve sorumluluk yükleyen ve uygulamada sorun teşkil edebilecek hususlar yeniden düzenlenerek değiştirilmiş ya da tamamen iptal edilmiştir. 6335 sayılı Kanun ile birlikte 6102 sayılı Kanun'da çalışmamız kapsamında incelediğimiz kurumsal yönetimi ilgilendiren maddelere değişiklikler yapılmıştır. Söz konusu maddeler değerlendirilirken 6335 sayılı Kanun hükümleri dikkate alınmıştır.

3.1.4. İlgili diğer kanunlar ve ikincil düzenlemeler

6102 Sayılı Kanun ile birlikte çalışma kapsamına dâhil ettiğimiz 6103 ve 6335 sayılı kanunlar haricinde 6102 sayılı Kanun'a ek ve değişiklik getiren başka mevzuatlar da söz konusudur.

6273, 6353, 6455, 6462 ve 6495 sayılı kanun ve Anayasa Mahkemesi kararları da 6102 sayılı Kanun'da değişiklik yapan ya da iptal neden başlıca diğer mevzuatları oluşturmaktadırlar. Bunlarla birlikte "Kanuni Faiz ve Temerrüt Faizine İlişkin Kanun", "Çek Kanunu", "Rekabetin Korunması Hakkında Kanun", "Ticarette Tağşişin Men'i ve İhracatın Murakabesi ve Korunması Hakkında Kanun", "Dış Ticaretin Düzenlenmesi Hakkında Kanun", "Ticari İşletme Rehni Kanunu" ve "İthalatta Haksız Rekabetin Önlenmesi Hakkında Kanun" gibi diğer kanunlar da Türk Ticaret Kanunu ile ayrı düşünülmesi mümkün olmayan kanunlardır.

Tüm bu kanunlar haricinde tüzükler, yönetmelikler, tebliğler ve genelgelerden oluşan, kanunu tamamlayıcı özellik gösteren ve ikincil düzenlemeler olarak adlandırılan

düzenlemeler de vardır. “Anonim Şirketlerde Elektronik Ortamda Yapılacak Genel Kurullara İlişkin Yönetmelik”, “Şirketlerinin Yıllık Faaliyet Raporunun Asgari İçeriğinin Belirlenmesi Hakkında Yönetmelik”, “Ticaret Şirketlerinin Gümrük ve Ticaret Bakanlığınca Denetlenmesi Hakkında Yönetmelik” ve “Münfesi Olmasına veya Sayılmasına Rağmen Tasfiye Edilmemiş Anonim ve Limited Şirketler ile Kooperatiflerin Tasfiyelerine ve Ticaret Sicili Kayıtlarının Silinmesine İlişkin Tebliğ” gibi yönetmelik ve tebliğler Türk Ticaret Kanunu ile ilişkili olan ikincil düzenlemelere örnek olarak verilebilir.

3.2. 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu’nda Yapılan Kurumsal Yönetimle İlgili Düzenlemeler ve Aile İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi

Adil yönetim, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk olmak üzere dört temel ilke üstüne kurulu olan kurumsal yönetim kavramı Türk Ticaret Kanunu’nun en dikkat çeken konusunu oluşturmaktadır. Kurumsal yönetim kavramının ülkemizdeki hukuksal temelini atıldığı Sermaye Piyasası Kurulu’nun hükümlerinden sonra Türk Ticaret Kanunu ile bu temel sağlamlaştırılarak kurumsal yönetim tüm işletmeleri kapsayacak şekilde genişletilmiş ve yasal bir zorunluluk haline getirilmiştir. Başka bir ifadeyle, 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu, kurumsal yönetimin evrensel prensipleri olarak kabul gören eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkelerini sadece halka açık ya da borsa şirketlerine özgülememiş, ilkeleri halka açık, borsa veya kapalı anonim şirketlerle birlikte limited şirketleri de kapsayacak şekilde ele almış, hükme bağladığı maddeler ile kurumsal yönetim ilkelerini yasal zorunluluk haline getirerek somut bir şekle sokmuştur.

6102 sayılı Kanun’u Kurumsal Yönetim İlkeleri açısından değerlendirecek olursak, ilkelerin Kanun’un geneline yayıldığını söyleyebiliriz. Birçok maddenin gerekçesinde hatta Kanun’un genel gerekçesinde de yer alan kurumsal yönetim ilkeleri, Türk Ticaret Kanunu bünyesinde yer alan en büyük açılımı oluşturmaktadır.

6102 sayılı Kanun’ da maddelerle hükme bağlanan kurumsal yönetim ilkelerinin genel olarak değerlendirecek olursak; doğru açık ve karşılaştırılabilir bilgi paylaşımını gerektiren şeffaflık ilkesi kapsamında yapılan düzenlemelerin başında bilgi toplumuna ulaşım bağlamında internet sitesi kurma zorunluluğu ve içeriğe erişimin kısıtlanmasının yasaklanması gelmektedir. Bununla birlikte, kuruculardan talep edilen kurucular beyanı,

pay sahiplerine tanınan bilgi alma ve inceleme haklarının genişletilmesi, yönetim kurulu üyelerinin devredilemez görev ve yetkileri dışında kalan görevlerini bir iç yönergeye göre devretmeleri ve yönergenin pay sahipleri ve alacaklıların isteği üzerine yazılı olarak bilgilendirilmeleri, pay sahiplerinin şirketler topluluğunda yer alan bağlı şirketler hakkında bilgi alma haklarının düzenlenmesi, finansal tablolar ile yıllık faaliyet raporlarının bağımsız denetim kapsamına alınması ve tüm denetleme raporlarının pay sahipleri başta olmak üzere tüm ilgililere sunulması ile ilgili düzenlemeler de kamuyu aydınlatma çerçevesinde ve şeffaflık ilkesi kapsamında düzenlenen hükümlerden başlıcalarıdır.

6102 sayılı Kanun ile pay sahiplerine ve azınlık gruplarına yönelik olarak yapılan tüm düzenlemeleri ise adil yönetim diğer bir deyişle eşitlik ilkesi çerçevesinde değerlendirmek gerekmektedir. Bunların en önemlisi de eşitlik ilkesinin kanun maddesi olarak hüküm bulduğu “ pay sahiplerinin eşit şartlarda eşit işleme tabi tutulması” hususudur. “Eşit işlem ilkesi” olarak adlandırılan bu düzenleme başta olmak üzere, azınlık haklarının genişletilerek amaca uygun kullanılmalarının sağlanmasına yönelik düzenlemeler ile belirli pay gruplarına, belirli grup oluşturan pay sahiplerine ve azınlıklara yönetim kurulunda temsil edilme hakkı tanınması, pay sahiplerinin genel kurula katılımlarının önündeki engellerin kaldırılması amacıyla elektronik ortamda genel kurul toplantıları ile elektronik oy verme konusundaki düzenlemeler, pay sahiplerinden birine genel kurul dışında verilen bilginin diğer pay sahiplerine de istem söz konusu olduğunda verilmesi zorunluluğu ile ilgili düzenleme, denetimin bağımsız kişilerce yapılmasıyla tüm ilgililere gerçek ve objektif bilgilerin sağlanmasıyla ilgili düzenleme ile denetimin başlı başına tarafsızca yapılması, internet sitesindeki bilgilere erişimin şarta bağlanamaması, pay sahiplerinin şirkete borçlanmalarının yasaklanması ve imtiyazlı payların sınırlanması, şirketler topluluğu ile ilgili yapılan düzenlemeler ve böylelikle azınlık ortakların haklarının güvenceye alınması veya farklılaştırılmış teselsül kavramı gibi sayılan tüm bu değişiklikler de menfaatler dengesinin kurulması ve nesnel adalet ile alakalı olarak eşitlik ilkesi kapsamında değerlendirilebilir.

Yönetim kurulunun ve üst düzey yöneticilerin pay sahiplerine karşı hesap verebilirliklerinin temin edilmesini sağlayacak olan hesap verebilirlik ilkesi kapsamındaki düzenlemeler ise genel olarak şöyle sıralanabilir: Yönetimin iç yönerge ile devri düzenlemesiyle yönetim kurulu üyeleriyle yöneticilerin görev sınırlarının çizilmesi ve kimin kime hangi konuda hesap vermesi gerektiğinin açıklığa

kavuşturulması, denetçilere itiraz, görevden alma ve yeni denetçi atama davası imkanının tanınması, genel kurul kararlarının iptali ile birlikte butlan davası da açılabilmesi ile ilgili düzenlemeler, denetimin Türkiye Denetim Standartları'na göre yapılması gerekliliği ve yönetim kurulu faaliyet raporundaki finansal bilgilerin denetlenen finansal tablolarla tutarlılığının da denetim kapsamına alınması, azınlıklara tanınan özel denetçi talep hakkının kullanımının kolaylaştırılmasına yönelik düzenlemeler ve yeni dava hakları, bağlı şirketlere getirilen rapor yükümlülüğü, bilgi alma ve inceleme talebi reddedilen veya ertelenen pay sahiplerine tanınan mahkemeye başvurma hakkı, risklerin erken teşhisi komitesinin kurulması zorunluluğu ve dolayısıyla komitenin işaret ettiği risklere karşı önlem alınıp alınmadığı konusunda hesap verilmesi. Hesap verebilirlik ilkesi kapsamında sayılan tüm bu hususlarda, geniş bilgi alma ve inceleme haklarında, denetim düzeninde, raporlama ve bildirim yükümlülüklerinde somutlaşmıştır.

İşletme faaliyetlerinin kanuna, toplumsal değerlere ve etiğe uygun olması anlamına gelen sorumluluk ilkesine yönelik düzenlemelerin belirtildiği kanun maddelerine örnek verecek olursak; yönetim kurulu üyelerinin yükümlülüklerini kusurlarıyla ihlal ettikleri takdirde kusurları ölçüsünde sorumlu tutulmaları, yönetim kurulu üyelerinin görevlerini devrederken göstermeleri gereken özen yükümlülükleri, yönetim kurulu üyelerine getirilen sorumluluk sigortası hususu, denetçinin olumsuz görüş verdiği durumlarda yönetim kuruluna yüklenen sorumluluklar ve kurulun tekrar seçilmesi zorunluluğu, denetçilerin kusurlu davranışları sonucunda verdiği zararlardan sorumlu tutulmaları, hakim şirketlerin bağlı şirketler üzerindeki hakimiyetlerini kötüye kullanmaları sonucunda verdikleri zararları denkleştirmeleri yükümlülüğü gibi hususların hükümlendirildiği maddeleri sıralayabiliriz. 6102 sayılı Kanun'da sorumluluk ilkesi çerçevesinde sorumluluk davaları ile birlikte hukuki ve cezai müeyyideler de oldukça ayrıntılı olarak düzenlenmiş bulunmaktadır.

Bahsi edilen tüm bu düzenlemeler 6102 sayılı Kanun'da yer alan kurumsal yönetimin evrensel boyuttaki şeffaflık, eşitlik, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleriyle bağlantılıdır. Bu dört temel ilke, görüldüğü üzere birçok maddede ve dahi birçok maddenin gerekçesinde yer alarak, Kanun'un geneline yayılmış bir durum arz etmekte ve büyük, küçük ve orta boy tüm işletmeler tarafından uygulanması yönünde bir zorunluluk söz konusu olmaktadır. Kanun'da aile işletmesi şeklinde bir ayırım doğal olarak bulunmamaktadır ancak daha önce de bahsedildiği üzere aile işletmeleri sadece

mülkiyet yönünden diğer işletmelerden ayrılmakta, her büyüklükte ve türde aile işletmesiyle karşılaşılabilir. Tüm bu sebepler dolayısıyla, Türk Ticaret Kanunu'nda yer alan kurumsal yönetim ilkelerinin aile işletmelerine getirecekleri yükümlülükleri inceleyeceğimiz çalışmamızda, izlenirliği ve anlaşılabilirliği kolaylaştırmak açısından kurumsal yönetimle ilgili düzenlemeleri, kuruluş düzeyinde, pay sahipleri düzeyinde, yönetim kurulu düzeyinde, genel kurul düzeyinde ve denetim konusunda olmak üzere beş alt başlık şeklinde değerlendirmenin daha uygun bir yol olacağı kanaatindeyiz.

Çalışma kapsamında değerlendirilen düzenlemeler 6102 sayılı Kanun'un tamamını kapsamamakta, Kanun ile somutlaşan düzenlemeler sonucunda ortaya çıkacak yeni koşullarda diğer bir ifadeyle kurumsal yönetim ilkelerinin etkileyeceği ekonomik düzende aile işletmelerinin konumu ve geleceği hakkında genel bilgi verme ve bu çerçevede bir değerlendirme yapma amacının taşımaktadır. Konular 6335 sayılı Kanun ile yapılan köklü değişiklikler ve 6455 sayılı Kanun değişiklikleri de dahil edilerek aktarılmıştır. Biçimsellik yönünden belirtmemiz gereken bir nokta da, bu bölüm kapsamında değerlendirilen kanun maddeleri metinlerinin hukuksal bütünlüklerini bozmak suretiyle ihtilafa yol açmamak adına aynen aktarılmalarına özen gösterilmiştir.

3.2.1. Kuruluş düzeyinde yapılan kurumsal yönetim düzenlemelerinin incelenmesi

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun genelinde ve tüm şirketler nezdinde kurumsal yönetim ilkelerinin benimsendiğini görmek mümkündür. Burada güdülen amaç uzun vadeli faaliyet gösterebilecek başarılı işletmelerin kurulması ve hali hazırda faaliyet gösteren işletmelerin de sürdürülebilirliklerinin sağlanmasıdır.

Türk Ticaret Kanunu kurumsal yönetim ilkelerinin işletmelerce benimsenip işletmelerce benimsenip uygulamaya konulmasını sağlamasının yanında kuruluş düzeyinde kuruluş düzeyinde getirdiği hükümler ile de yeni kurulacak işletmelerin en başından kurumsal yönetim ilkelerine uygun biçimde kurulmasını da bir zorunluluk haline getirmiştir. Başka bir deyişle 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu varlığını devam ettiren işletmeleri kurumsal yönetim ilkeleriyle faaliyet göstermeye ve bir adaptasyon sürecine zorlarken, Kanun'un kabulünden sonra kurulacak olan işletmelerin ise en

başından kurumsal yönetim temelli bir ortamda var olmalarını sağlayarak ülkemiz açısından kurumsal yönetim sürecinin bir anlamda miladı olmuştur.

Türk Ticaret Kanunu'nda konumuz itibarıyla değinmemizi gerektiren kuruluş düzeyinde yapılan düzenlemelerden birisi 6762 sayılı Kanun'a kıyasla tek pay sahipli anonim şirket ve tek ortaklı limited şirket kurmaya olanak tanımasıdır. Böylelikle eski mevzuatta tek kişi işletmesinden sınırlı sorumlu işletme türlerinden birine geçmek isteyen işletme sahiplerinin yanlarına işletme ile alakasız ve genellikle aile üyelerinden kişileri almalarına yol açan durumun önüne geçilmiştir. Aile işletmesi perspektifinden baktığımızda bu düzenlemenin patron işletmesi şeklinde bir girişimci tarafından kurularak daha sonra büyüme ve tür değiştirme safhasında yasal zorunluluk nedeniyle aile üyelerinin dahil olması ile aile işletmesi biçimini alan işletmelerin sayısını azaltabileceğini söylemek mümkündür. Söz konusu düzenleme ile paralel olarak daha sonra tekrar değineceğimiz yönetim kurullarının da tek kişi ile oluşturulabileceği yasa da belirtilmiştir. Bunlarla birlikte kurumsal yönetime ilişkin 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nda yer alan somut düzenlemelerden kurucu menfaatleri, kurucular beyanı ve sonradan 6335 sayılı Kanun ile ilga edilen kuruluş denetçisi raporu ile internet sitesi konuları bu bölüm kapsamında detaylı olarak ele alacağımız diğer hususlardır.

3.2.1.1. Kurucu menfaatleri

Türk Ticaret Kanunu'nda kuruluş düzeyinde yapılan kurumsal yönetimle ilgili düzenlemelerden burada ele alacağımız ilk başlık kurucu menfaatleri konusudur. Kanun'un dördüncü kısım, birinci bölümünde genel hükümlerden sonra yer alan kuruluş başlığı altında ele alınan hususlardan biri olan kurucu menfaatleri konusuna madde 348 ile açıklık getirilmiştir.

Madde 348 - (1) Şirketi kurdukları sırada harcadıkları emeğe karşılık olarak kuruculara, para ve bedelsiz pay senedi vermek gibi şirket sermayesinin azalması sonucunu doğurabilecek bir menfaat tanınmaz. Bu hükme aykırı esas sözleşme hükümleri geçersizdir. Ancak, dağıtılabılır kârdan 519 uncu maddenin birinci fıkrasında yazılı yedek akçe ile pay sahipleri için yüzde beş kâr payı ayrıldıktan sonra kalanın en çok onda biri intifa senetleri bağlamında kuruculara ödenir (6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu [TTK], m.348/1).

Aynı maddenin ikinci fıkrası, Kanun'un yürürlük tarihinden sonra kurulan anonim şirketlerin halka arzdan önce kurucu intifa senetlerini bedel ödemediği iptal etmeleri gerektiğini aksi halde kendiliğinden geçersiz sayılacaklarını hükme bağlarken; üçüncü

fıkradaki ise dağıtılabilecek kar söz konusuysa, dağıtılmaması kararlaştırılmış olsa dahi kurucu intifa sahiplerinin esas sözleşmede öngörülen kar paylarını alabilecekleri belirtilmektedir.

Kanun'a getirilen bu düzenleme ile kurumsal yönetimin adillik (eşitlik) ilkesinin yerine getirilmesi amaçlanmış olsa da söz konusu durum aile işletmeleri açısından sorun teşkil edebilecek niteliktedir.

Aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran önemli bir boyut da kuruluş aşamasından itibaren aile üyelerinin yoğun emek ve çabalarının bir ürünü olmalarıdır. Özellikle sermayesi aile üyeleri arasında paylara bölünerek ya da sermayesinin bir kısmı aile dışından karşılanarak kurulan aile işletmelerinde kuruluşta sermayeden hariç olarak çaba ve emek de harcayan aile üyelerinin diğer sermayedarlarla aynı muameleye tabi olması ve emeklerinin karşılığını almalarının kanun hükmü ile engellenmiş olması durumu çatışmalara yol açabilecektir. Büyük istekle kuruluş aşamasında yer alan ve canla başla çalışan aile üyelerinin bu çabalarının sonucunda bir kazanç sağlayamayacaklarını bilmeleri, aile işletmelerini bir adım öne geçiren motivasyon avantajlarını yitirmelerine sebep olabilir. Aile işletmeleri açısından bakıldığında eşitlik ilkesi kapsamındaki bu hükmün adil olmadığı dahi ifade edilebilir.

3.2.1.2. Kurucular beyanı

Kurumsal yönetim ilkeleri ışığında şekillendirilen 6102 sayılı Kanun'da özellikle kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesi hususlarına önem verildiği görülmektedir. Şeffaflık ilkesi çerçevesinde işletmelerin kuruluş aşamasında 6762 sayılı Kanun'dan farklı olarak kuruluşla ilgili işlemlerine yönelik olmak üzere aleniyeti sağlamak amacıyla kuruculardan yazılı bir beyan vermeleri istenmektedir.

Kanun'da 336 ncı madde ile açıklanan "kurulmakta olan şirketle kurucular ve diğer kişilerle yapılan ve kuruluşla ilgili sözleşmeler" olarak tanımlanan kuruluş belgelerinden biri de bu kurucular beyanı hususu olmaktadır. Beyana yönelik hükümler ise madde 349'da şu şekliyle yer almaktadır:

Madde 349- (1) Kurucular tarafından, kuruluşla ilişkin bir beyan imzalanır. Beyan, dürüst bir şekilde bilgi verme ilkesine göre, doğru ve eksiksiz olarak hazırlanır. Beyanda, aynı sermaye konuluyor, bir ayın ya da işletme devralmıyorsa, bunlara verilecek karşılığın uygunluğuna; bu tür sermayenin ve devralmanın gerekliliğine, bunların şirkete olan yararlarına ilişkin belgeli, gerekçeli ve kesin ifadeli açıklamalar yer alır. Ayrıca, şirket tarafından iktisap edilen menkul kıymetlerle, bunların

iktisap fiyatları, söz konusu menkul kıymetleri çıkaranların son üç yıllık, gereğinde konsolide finansal tablolarının değerlemelerine ve çözümlenmelerine ilişkin bilgiler, şirketin yüklediği önemli taahhütler, makina ve benzerleri malların ve herhangi bir aktif değer alımına ilişkin bağlantılar, fiyatlar, komisyonlar ile her türlü borçlar, emsalleriyle karşılaştırılarak, açıklanır.

(2) Ayrıca, kuruculara tanınan menfaatler gerekçeleriyle beyanda yer alır. Kimlerin halka arz amacıyla ne miktarda pay taahhüt ettiği, pay taahhüdünde bulunanların birbirleri ile ilişkileri; bunlar bir şirketler topluluğuna dâhil bulunuyorlarsa, topluluk ile ilişkileri, diğer hizmet verenlere ödenen ücretler, emsalleriyle karşılaştırma yapılarak, beyanda açıklanır (6102 sayılı TTK, m.349/1,2).

Aile işletmeleri kuruluşta ailenin malvarlığını sermaye olarak ortaya koyabilmekte, kendi sosyal çevrelerinde yer alan kişiler ve yakınlarıyla iş ilişkileri kurabilmekte, işletmelerindeki insan kaynakları ihtiyaçlarını öncelikli olarak aile üyelerinden karşılamakta dolayısıyla da ücret dağılımında farklılıklar yaşanabilmektedir. Tüm bu ve benzeri özelliklerini göz önüne aldığımızda aile işletmelerinin kuruluş aşamalarında bu denli detaylı ve bağlayıcı bir beyanda bulunmak mecburiyetinde olmaları aile işletmeleri açısından epey zorlayıcı bir süreç olacaktır. Çünkü Türk Ticaret Kanunu'nun kurucular beyanını hükümlendirdiği madde 349 şirketlerin kuruluşunda edinilen mal varlığına yönelik her şeyin gerekliliği ve uygunluğundan, kuruculara tanınan menfaatlere ve gerekçelerine aynı zamanda diğer hizmet verenlere ödenen ücretlerin emsalleriyle kıyaslanarak belirtilmesine ve kimlerin ne miktarda pay taahhüdünde bulunduğu ve aralarındaki ilişkinin boyutuna kadar beyanda yer alması gerekenleri detaylı olarak açıklamaktadır. Bu düzeyde detaylandırılmış bir beyan ile işletmelerden daha kuruluş aşamasında kendi öz denetimlerini yapmaları ile hesap verebilirlik ve kamuyu aydınlatma yoluyla da şeffaflık ilkelerine uygun hareket etmeleri beklenmektedir. Ayrıca kuruluştan doğan sorumluluk kavramı ile kurucuların üstlendikleri yükümlülükler sebebiyle de sorumluluk ilkesiyle de ilişkilendirebileceğimiz bu beyan aynı zamanda özünde kurucuları adil ve eşit olmaya da yönlendirmektedir. Edebi bir ifadeyle söyleyecek olursak; kurucular beyanı, bir anlamda kurucuların kurumsal yönetim ilkelerine uygun hareket ettiklerinin ve edeceklerinin veya işletmenin kurumsal yönetim anlayışına uygun bir kuruluşla faaliyete başladığının ve kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarına uygun biçimde varlığını devam ettireceğinin de bir beyanı olmaktadır.

3.2.1.3. Kuruluş denetçisi raporu

Kurumsal yönetim ile ilgili olarak 6102 sayılı Kanun'da yapılan ve kuruluş düzeyinde ele alınması gereken bir diğer husus ise kuruluş ya da kanuni ifadesi ile işlem denetçisi raporu konusudur. Ancak 6102 sayılı Kanun'un 351 inci maddesinde açıklanan rapor çalışmamız süre zarfında 26 Haziran 2012 tarihinde kabul edilen 6335 sayılı Türk Ticaret Kanunu ile Türk Ticaret Kanununun Yürürlüğü ve Uygulama Şekli Hakkında Kanunda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun'un 43 üncü maddesi ile yürürlükten kaldırılmıştır. Aynı Kanun'un 41 inci maddesi ile kuruluş belgelerinin açıklandığı madde 336'da geçen "işlem denetçisi raporu" ibaresi de madde metninden çıkarılmıştır. Söz konusu raporun ilga edilmesindeki neden denetim konusu anlatılırken daha sonra tekrar değineceğimiz işlem denetçiliği müessesinin yürürlükten kaldırılmış olmasıdır.

3.2.1.4. İnternet sitesi

İçinde bulunduğumuz yüzyılı bir isimle adlandıracak olursak "teknoloji" veya "internet" ve hatta ikisini bir potada eriterek "bilişim çağı" demek yerinde bir tabir olacaktır. Günümüzde sosyal yaşantımızı düşündüğümüz zaman içerisine internetin dahil olmadığı bir alan neredeyse yok gibidir Türk Ticaret Kanunu'nun reformize edilmesinin altında yatan nedenlerden biri de global düzeyde yaşanan bu teknolojik gelişmelere ayak uydurabilme amacıdır. Yaşanan tüm gelişmeler hukuk sistemimizi de modernleştirmenin gerekli olduğunu göstermektedir.

İnternete duyulan güvensizlik sorununa bulunan yazılımsal çözümler ve giderek artan kullanıcı sayısı ile internet, araştırma ve iletişimin yanında reklam ve pazarlama, alışveriş ve ticaret gibi her sektörde kendisine uygulama alanı bulmuş, daha da ötesinde bu sektörleri elektronik işlemler vasıtasıyla elektronik ortamlara taşıyarak hayatımıza dijital şirket, e-ticaret ve hatta e-devlet gibi kavramları sokmuştur. Teknolojik gelişmelerin yarattığı bu koşullarda dikkate alınarak hazırlanan 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu, internet sitesi kurma zorunluluğu, elektronik ortamda genel kurul ve yönetim kurulu toplantılarını yapma ve elektronik oy kullanma olanağı, beyanlar ve belgelerin elektronik ortamda tutulabilmesi olanağı, güvenli elektronik imza gibi teknolojik gelişmelere paralel düzenlemeler içermektedir.

Kurumsal yönetimin dört temel ilkesi üzerine inşa edilen 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nda "internet" kanuni ifadesiyle "bilgi toplumu hizmetleri" bir şeffaflık aracı olarak ele alınmıştır. Diğer bir deyişle şeffaflık Kanun'da şirketlerin şeffaflığı çerçevesinde bilgi toplumuna dayalı olarak hükümlendirilmiştir. Bununla birlikte internet sitesine konulan bilgilere erişim hakkının pay sahipliği gibi koşullara bağlanılamayacak olması durumu ile de "eşitlik" ilkesi gözetilmiştir.

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu işletmeleri kurumsal yönetim ilkelerine uygun biçimde faaliyet göstermeye zorladığı gibi Kanun'un yürürlük tarihinden sonra kurulacak işletmelerin en başından etkin bir kurumsal yönetim süreci içinde yapılımları gerektiğini de hükme bağlamıştır. Bu bağlamda Türk Ticaret Kanunu'nun 1524 sayılı maddesi ve alt fıkralarıyla açıklama getirdiği ve kurumsal yönetim anlamında şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri kapsamında değerlendirebileceğimizi internet sitesi konusunu kuruluş düzeyinde kurumsal yönetimi ilgilendiren düzenlemeler başlığı altında ele almayı daha uygun buluyoruz.

Kuruluş düzeyinde yapılan kurumsal yönetim düzenlemelerinden biri olarak ele alacağımız internet sitesi konusu 6102 sayılı Kanun'un son hükümler kısmının içinde "Elektronik işlemler ve bilgi toplumu hizmetleri" başlığı altında ve 1524 üncü madde ile ele alınmıştır. Ancak söz konusu madde ve fıkralarında 6335 sayılı Kanun'un 34 üncü maddesi ile değişiklik yapılmıştır.

Madde 1524- (Değişik: 26/6/2012-6335/34 md.)

(1) 397 nci maddenin dördüncü fıkrası uyarınca denetime tabi olan sermaye şirketleri, kuruluşlarının ticaret siciline tescili tarihinden itibaren üç ay içinde bir internet sitesi açmak ve bu sitenin belirli bir bölümünü şirketçe kanunen yapılması gereken ilanların yayımlanmasına özgülemek zorundadır. İnternet sitesinde yayımlanacak içerikler, bu Kanunda belli bir süre belirtilmiş ise bu süre içinde, belirtilmemiş ise içeriğin dayandığı işlemin veya olgunun gerçekleştiği tarihten, tescil veya ilana bağlandığı durumlarda ise tescil veya ilanın yapıldığı tarihten itibaren en geç beş gün içinde, şirketin kuruluşundan internet sitesi açılıncaya kadar geçen sürede yayımlanması gereken içerikler de bu sitenin açıldığı tarihte siteye konulur.

(2) Birinci fıkrada öngörülen yükümlülüklerle uyulmaması, ilgili kararların iptal edilmesinin sebebinin oluşturur, Kanuna aykırılığın tüm sonuçlarının doğmasına yol açar ve kusuru bulunan yöneticiler ile yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğuna neden olur. Cezai hükümler saklıdır.

(3) İnternet sitesinin bilgi toplumu hizmetlerine ayrılmış bölümü herkesin erişimine açıktır. Erişim hakkının kullanılması, ilgili olmak veya menfaati bulunmak gibi kayıtlarla sınırlandırılmayacağı gibi herhangi bir şarta da bağlanamaz. Bu ilkenin ihlali hâlinde herkes engelin kaldırılması davasını açabilir.

(4) İnternet sitesinin bu maddenin amaçlarına özgülenmiş kısmında yayımlanan içeriğin başına tarih ve parantez içinde “yönlendirilmiş mesaj” ibaresi konulur. Bu ibare ancak bu Kanuna ve bu fıkarda anılan yönetmeliğe uyulmak suretiyle değiştirilebilir. Özgülenen kısımda yer alan bir mesajın, yönlendirildiği karinedir. Sitenin, bir numara altında tescili ve ilgili diğer hususlar Gümrük ve Ticaret Bakanlığı tarafından bir yönetmelikle düzenlenir.

(5) Bu Kanun ve ilgili diğer kanunlarda veya idari düzenlemelerde daha uzun bir süre öngörülmedikçe, şirketin internet sitesine konulan bir içerik, üzerinde bulunan tarihten itibaren en az altı ay süreyle internet sitesinde kalır, aksi hâlde konulmamış sayılır.

(6) İnternet sitesiyle ilgili olarak bu Kanunun ilgili maddelerinde ve bu maddede öngörülen düzenlemeler denetime tabi olmayan sermaye şirketleri hakkında uygulanmaz (6102 sayılı TTK, m.1524).

Kanunun son hükümler kısmında “elektronik işlemler ve bilgi toplumu hizmetleri” başlığı altında sadece 1524 sayılı madde ile açıklanan internet sitesi konusu yer almamaktadır. 1525 inci madde ile “Beyanlar, belgeler ve senetler” konusu, 1526 ncı madde ile “güvenli elektronik imza” hususu son olarak da 1527 nci madde ile elektronik ortamda kurullar konusunun ilkeleri ve 1528 inci madde ile de bu konunun uygulama kuralları da yine “elektronik işlemler ve bilgi toplumu hizmetleri” kapsamında değerlendirilmiş ve hükme bağlanmıştır.

Kanunun 1525 inci maddesi, tarafların açıkça anlaşmaları şartıyla ihbarlar, ihtarlar, itirazlar ve benzeri beyanlar ile fatura, teyit mektubu, iştirak taahhünamesi, toplantı çağrıları, elektronik gönderme ve saklama sözleşmesi gibi tüm beyan ve belgelerin elektronik ortamda düzenlenebileceği yönünde hüküm bildirmektedir. Avrupa Birliği ülkelerinde genel kabul gören bu uygulamayı içeren söz konusu maddeyi karbon ayak izinin azaltılması çerçevesinde düşündüğümüzde ayrıca kurumsal yönetimin diğer bir boyutu olan sorumluluk ilkesi ile ilişkilendirmek de mümkün olmaktadır. Kanunun 1526 ncı maddesi ise güvenli elektronik imza ile ilgili hususları hükümlendirmiştir. Elektronik ortamda kurullar konusunu açıklayan 1527 nci madde ile uygulama kurallarını düzenleyen 1528 inci maddeler daha sonra yönetim kurulu ve genel kurul konularının anlatıldığı bölümlerde detaylı olarak inceleneceğinden burada değinilmeyecektir.

Burada belirtmemiz gereken önemli bir nokta ise 6102 sayılı Kanun’un 1524 üncü maddesinin kurumsal yönetimin şeffaflık ilkesinin tam karşılığını verecek şekilde oldukça detaylı ve kapsamlı olarak düzenlenmiş olduğu fakat 26 Haziran 2012 tarihinde “6335 sayılı Türk Ticaret Kanunu ile Türk Ticaret Kanununun Yürürlüğü ve Uygulama Şekli Hakkında Kanunda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun” ile değişiklik yapılarak kapsamının oldukça sınırlandırıldığıdır. Söz konusu Kanun’un 34 üncü maddesi ile her

sermaye şirketine getirilmiş olan internet sitesi kurma zorunluluğu sadece denetime tabi olan sermaye şirketlerine indirgenmiş, internet sitesinde yayınlanması gereken kapsamlı, geniş ve detaylı zorunlu içerik listesi ise “şirketçe kanunen yapılması gereken ilanlar” şeklinde tek cümleyle yeniden düzenlenmiştir. Düzenlenen yeni madde metni eski madde metnine kıyasla kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ve bilgi toplumu hizmetleri bağlamında kurumsal yönetim uygulamalarına biraz daha dar kapsamlı bir açıdan yaklaşmaktadır. Her sermaye şirketi için zorunlu olmaktan çıkarılsa bile yine de internet sitesinin bilgi toplumu hizmetleri kapsamında ele alınarak hükme bağlanmış olması kurumsal yönetim anlamında atılan büyük bir adımdır. Burada belirtmemiz gereken ikinci husus ise şeffaflık kavramına kültürel yapıları gereği uzak bakan aile işletmelerinden denetime tabi olanların bunu bir zorunluluk olarak yerine getirmek zorunda olmaları noktasıdır. Daha önce söylediğimiz üzere Türk Ticaret Kanununun var olan işletmelere kurumsal yönetim ilkelerini uygulamaları, yeni kurulacak işletmeleri ise şirketlerini kurumsal yönetim ilkelerine göre inşa etmeleri yönünde mecbur bırakmıştır. Kültürel yapıları gereği bugüne değin kurumsal yönetim ilkelerini uygulama konusundan epey uzak görünen aile işletmelerinin yasal zorunluluğu yerine getirme biçiminde de olsa kurumsal yönetim ilkelerine uygun yönetim yaklaşımı sergilemelerinin varlıklarını daha uzun süreler devam ettirebilmeleri ve kuşaktan kuşağa aktarılmaları noktasında yarar sağlayacağı açıktır.

3.2.2. Pay sahipleri düzeyinde yapılan kurumsal yönetim düzenlemelerinin incelenmesi

Kurumsal yönetim literatüründeki en önemli unsurlardan biri de Sermaye Piyasası Kurulu'nun yayınladığı Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde de ilk sırada yer alan pay sahipleri konusudur. Aile işletmelerinin “aile işletmesi” olarak tanımlanmalarının bu işletmelerin sahiplik yapılarına bakıldığında pay sahiplerinin tamamının ya da büyük çoğunluğunun aile fertlerinden oluşması sebebi ile olduğu düşünüldüğünde çalışmamız açısından konunun incelenmesinin önemi iki katına çıkmaktadır.

6102 sayılı Kanun, pay sahipleri konusuna getirdiği düzenlemelerde şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk olmak üzere evrensel boyuttaki kurumsal yönetim ilkelerini tüm boyutları ile kanun hükümlerine yansıtmış ve “pay sahipleri demokrasisi” açılımıyla halka açık, kapalı ve borsa anonim şirketleri de dâhil tüm

işletme türlerini kapsayacak genişlikte düzenlemeler yapmıştır. Türk Ticaret Kanunu'nda kurumsal yönetim ile ilgili olarak pay sahipleri düzeyinde yapılan düzenlemeleri “eşit işlem ilkesi”, “pay sahiplerinin şirkete borçlanma yasağı” ve geriye kalan diğer düzenlemeleri kapsayacak olan “pay sahipliği haklarının genişlemesi ve yeni dava hakları” olmak üzere üç başlık altında değerlendireceğiz.

3.2.2.1. Eşit işlem ilkesi

Kurumsal yönetim, pay sahipleriyle olan ilişkilerin eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri çerçevesinde yürütülmesi şekline ya da pay sahiplerinin haklarının ve çıkarlarının korunmasını ve pay sahiplerine eşit davranılmasını güvence altına alan yaklaşımlar biçimde tanımlanabilir. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere kurumsal yönetim içinde pay sahiplerine eşitlik yaklaşımını barındıran bir yönetim biçimidir. Bu bağlamda Türk Ticaret Kanunu'nun pay sahipleri ile ilgili olarak yaptığı düzenlemelerden en önemlisi de madde 357 ile hükme bağlanmış olan “eşit işlem ilkesi” olmaktadır. Kurumsal yönetim ilkelerinden adil yönetim diğer bir deyişle eşitlik ilkesinin kanunda vücut bulmuş hali olan söz konusu hüküm, pay sahipleri düzeyinde yapılan diğer düzenlemelere de fikri bir kaynak teşkil etmektedir.

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun anonim şirketlere ayrılmış dördüncü kısmının birinci bölümünde temel ilkeler kapsamında eşit işlem ilkesi başlığı ile ele alınan madde 357'de “pay sahipleri eşit şartlarda eşit işleme tabi tutulur” hükmü yer almaktadır. İşletmelerin esas sözleşmelerindeki hükümlerin bütün hak sahiplerine eşit bir şekilde uygulanmasını garanti altına alan 357 nci madde aynı zamanda yönetim organlarının özne kararlar almalarının ve keyfi uygulamalar yapmalarının da önüne geçmektedir. Bu kapsamda eşit işlem ilkesine aykırı olan yönetim kurulu kararlarının batıl sayılacakları da kanunda belirtilmiştir. Aynı zamanda genel kurul kapsamında da değerlendirebileceğimiz eşitlik ilkesi kapsamındaki başka bir düzenlemede, pay sahiplerinden birine genel kurul dışında herhangi bir konuda bilgi verildiği takdirde, diğer pay sahiplerinin de istemde bulunması halinde aynı bilginin genel kurul gündeminde bulunmasa bile talepte bulunan pay sahibine verilmesi gerektiği hususudur.

Kanunda düzenlenen eşit işlem ilkesi ile pay sahipliği değerinin yükselmesi ve menfaatler dengesi kurularak nesnel adaletin sağlanması mümkün olmuş, pay sahipleri demokrasininin yolları açılmıştır. Aile işletmelerinde gözlemlenen “şirket benim,

istediğimi yaparım” gibi keyfi yönetim uygulamaları ile nepotizm kapsamındaki aile üyelerine farklı davranılması ve aile üyelerinin kayırılması durumlarının önüne yasal bir set çekilmiş olmaktadır. Eşit işlem ilkesinin başta aile işletmeleri olmak üzere işletmelerde uygulanmaya başlamasıyla işletme ile pay sahipleri arasındaki ilişkilerin ve diyalogların artacağı, aile üyeleri dışında kalan yönetici ve çalışanların da daha etkin ve verimli çalışmalarının sağlanacağı ve dolayısıyla işletmelerin performansının ve piyasa değerinin yükseleceği öngörülmektedir.

İşletme yönetimlerinin azınlık ve yabancılar da dahil olmak üzere bütün hak sahiplerine karşı eşit davranmasını ifade eden eşit işlem ilkesi, pay sahipleri düzeyinde yer alan diğer düzenlemeler ile yönetim kurulu düzeyinde ele alacağımız azınlık pay sahiplerinin yönetim kurulunda temsili gibi düzenlemelerin temelinde yatan düşüncenin kanunda hüküm bulmuş genel ifadesidir.

3.2.2.2. Pay sahiplerinin şirkete borçlanma yasağı

Türk Ticaret Kanunu’nda kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde yapılan ve çalışmamızın konusu itibarıyla de önem arz eden düzenlemelerden biri de 358 inci madde hükme bağlanan pay sahiplerinin şirkete borçlanmalarının yasaklanması hususudur. Zira daha önce bahsedildiği üzere aile işletmelerinin finansal açıdan sahip oldukları dezavantajlardan biri de aile üyelerinin işletmeyi kendi kasaları gibi kullanıyor olmalarıdır. Adillik ilkesinin kanundaki uygulaması olan ve pay sahiplerine şirkete borçlanma yasağı getiren 358 inci madde ile işletme ile iş yapan işletmelerin ve pay sahiplerinin ortağı veya sahibi olduğu diğer işletmelerin iş ilişkilerinde “eşitlik” kavramı ana unsur olarak kabul edilmiştir.

6762 sayılı Kanun’dan farklı olarak 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu’nda “iştirak taahhüdünden doğan borç hariç, pay sahipleri şirkete borçlanamaz” şeklinde yasak getirilmiş ancak daha sonra 6335 sayılı Kanun ile yasak yumuşatılmış ve ortakların veya işletme yöneticilerinin acil kaynak ihtiyaçlarının işletme varlıklarından karşılanabilmesine olanak tanınmıştır. 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu’nun birinci bölümünün son başlığı olan “pay sahiplerinin şirkete borçlanma yasağı” konusunun açıklandığı 358 inci maddenin 6335 sayılı kanunun 15 inci maddesi ile değiştirildikten sonraki son hali şu şekildedir:

Madde 358- (1) Pay sahipleri, sermaye taahhüdünden doğan vadesi gelmiş borçlarını ifa etmedikçe ve şirketin serbest yedek akçelerle birlikte kârı geçmiş yıl zararlarını karşılayacak düzeyde olmadıkça şirkete borçlanamaz (6102 sayılı TTK, m.358).

Görüldüğü üzere maddede yapılan değişiklik ile pay sahiplerinin şirkete borçlanabilmeleri vadesi gelmiş sermaye taahhüdü olmaması ve şirketin karının geçmiş yıl zararlarını karşılayacak düzeyde olması koşullarına bağlanmıştır. Pay sahiplerinin acil kaynak ihtiyaçlarının karşılanması için söz konusu koşulların sağlanması zorunluluğu getirilerek şirkete borçlanmanın sınırları çizilmiş ve koşullara aykırı olarak pay sahiplerine borç verenlere Türk Ticaret Kanunu kapsamında üç yüz günden az olmamak kaydıyla adli para cezası verilebileceği, Türk Ceza Kanunu kapsamında da güveni kötüye kullanma veya borçtan kaynaklı iflas sonucunda da hileli iflas suçları sebebiyle dava açılabilirliği belirtilmektedir. Böylece aile işletmelerinde karşılaşılan şirketlerin finansal varlıklarına kumbara muamelesi yapan aile mensubu pay sahiplerinin şirket varlıklarından sınırsız ve koşulsuz biçimde yararlanmaları sebebiyle uzun vadede borca batıklık ve iflasa yol açmalarının önüne geçilmiş olunarak süreklilikleri sağlanmaktadır.

3.2.2.3. Pay sahipliği haklarının genişlemesi ve yeni dava hakları

6102 sayılı kanun ile eşit işlem ilkesi ve pay sahiplerinin şirkete borçlanmalarının yasaklanması hususları dışında pay sahipliği hakları listesine bilgi alma ve inceleme hakkı, genel kurula katılım ve oy kullanma hakkı, rüçhan hakkı, özel denetçi isteme hakkı gibi birçok madde eklenmiş ve pay sahiplerinin sahip olduğu mevcut dava hakları korunarak yeni dava hakları da tanınmıştır.

Türk Ticaret Kanunu'nun 437 nci maddesi ile pay sahiplerine; kamuyu aydınlatma, kurumsal denetim ve hesap verme ilkelerine göre düzenlenmiş geniş kapsamlı bir bilgi alma ve inceleme hakkı tanınmıştır. Söz konusu madde ile pay sahiplerine finansal tablolar, konsolide finansal tablolar, yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporu, denetleme raporları ve yönetim kurulunun kar dağıtım önerisi konularını inceleme hakkı tanınmış, yönetim kurulundan şirketin işleri, denetçilerden de denetimin yapılma şekli ve sonuçları hakkında bilgi isteyebilecekleri ve bilgi verme yükümünün bağlı şirketleri de kapsadığı belirtilmiştir. Daha önce eşitlik ilkesi kapsamında da belirttiğimiz genel kurul dışında herhangi bir pay sahibine yapılan açıklamanın aynı

kapsam ve ayrıntıda istemde bulunan diğer pay sahiplerine de yapılacağı, şirketin ticari defterleri ile yazışmaların soru kapsamındaki kısımlarının yönetim kurulu kararı veya genel kurul izni ile incelenebileceği, tüm bu hakların esas sözleşmeyle veya şirket organlarından birinin kararıyla sınırlanamayacağı ve kaldırılamayacağı ve bilgi alma veya inceleme istemleri cevapsız bırakılan, haksız olarak reddedilen, ertelenen ve bilgi alamayan pay sahiplerinin mahkemeye başvurabileceği hususları da aynı madde kapsamında hükme bağlanmıştır.

Türk Ticaret Kanunu'nun 438 inci maddesi de bilgi alma ve inceleme hakkı daha önce kullanılmış olma ve gereklilik koşulu ile her pay sahibinin genel kuruldan özel denetim isteme hakkını da pay sahipliği haklarına dâhil etmektedir.

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu pay sahiplerine davacı sıfatı ile genel kurul kararlarının butlanının tespiti, ortaklıktan çıkma, denkleştirme yapılmasını isteme, birleşme, bölünme ve tür değiştirmenin iptali ve sorumluluk davaları haklı sebeplerle şirketin feshini talep etme veya denetçinin haklı sebeplerle azli davasını açma hakkı gibi yeni dava hakları tanıyarak pay sahiplerinin şirketteki konumlarını güçlendirmiştir.

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu pay sahiplerinin haklarını korumasının yanında, pay sahiplerine eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri düzleminde ve kolay işleyen hukuki mekanizmalar eşliğinde, rüçhan hakkı, pay senetlerinin basılmasını isteme hakkı, ibra hakkı, bilançonun ertelenmesini talep hakkı, genel kurulu toplantıya çağırma hakkı gibi yeni haklar tanımlamış ve ortaklığın nama yazılı paylara yönelik keyfi hareket etmeleri ile pay sahiplerinin pay defterine kaydedilmesinden kaçınma durumlarını da yeni düzenlemeler ile sınırlandırmıştır.

Pay sahibi haklarının genişlemesi ve yeni dava hakları başlığı altında incelediğimiz bu hususlar dışında pay sahiplerinin azınlık hakları bağlamında yönetim kurullarında temsil edilmesi, genel kurula katılmaları ve oy kullanabilmeleri imtiyazlı pay sahipleri genel kurulunun toplanması durumu ve imtiyazın sınırlandırılması ile pay sahiplerinin kurulda temsilcileri ile ilgili olarak organ temsilcisi, kurumsal temsilci ve bağımsız temsilci diğer konular ise daha sonra yönetim kurulu ve genel kurul düzeyinde yapılan düzenlemeler altında detaylı olarak inceleneceğinden burada daha fazla açıklama yapma gereği duyulmamaktadır.

3.2.3. Yönetim kurulu düzeyinde yapılan kurumsal yönetim düzenlemelerinin incelenmesi

Yönetim kurulları daha öncede belirttiğimiz üzere bir işletmedeki en önemli karar organlarından biri olma özellikleriyle kurumsal yönetim anlamında yapılan tüm düzenlemelerde en kapsamlı yere sahip olmaktadır. Dolayısıyla 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nda da yönetim kurulları konusu kurumsal yönetim temelinde yeniden biçimlendirilerek birçok düzenleme yapılmış ve hükme bağlanmıştır. Bu bölümde Türk Ticaret Kanunu'nda yapılan kurumsal yönetim düzenlemelerinden yönetim kurulu düzeyinde olanlar incelenecek ve söz konusu bu hükümleri aile işletmeleri açısından da değerlendirilmesi yapılacaktır.

Yönetim ögesi olarak adlandırdığımız ve kararlarının işletmeyi direkt olarak etkilediği üst yönetim kademesi olarak tanımladığımız yönetim kurulu konusuna aile işletmelerinin kültürel özelliklerini açıklarken kurumsal yönetim ilkeleri açısından oldukça önemli olduğunu belirttiğimiz yönetim kurulunun kültürel kalıpları başlığı altında daha önce değinilmişti. Aile işletmelerinde kağıt üzerinde, onaylayıcı, tavsiyeci ve bütüncül olmak üzere dört farklı kültürel kalıba sahip yönetim kurulu bulunduğunu ve çoğunluk olarak kurucunun aldığı kararları onaylayan, strateji geliştirmek veya sorun çözmekten uzak onaylayıcı yönetim kurulları ile daha da büyük bir çoğunlukla yasal zorunluluğu yerine getirme amaçlı sadece organizasyon şemasında yer alan, girişimci odaklı, düzenli ve gündemli olmayan, aile üyelerinden oluşan, uygulamadan uzak teorik yapıdaki kağıt üzerinde yönetim kurullarının söz konusu olduğunu belirtmiştik. 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu ile getirilen zorunluluklarla genel olarak aile üyelerinin yer aldığı abiyane tabir ile göstermelik olan kağıt üzerinde yönetim kurulu gibi kültürel kalıplardan vazgeçilerek gerçekçi ve kurumsal yönetim ilkeleriyle uyumlu olarak faaliyet gösteren yönetim kurullarının kurulması gerekmektedir.

Önceki bölümlerde de bahsettiğimiz üzere işletmelerde kurumsal yönetim açısından en sorumlu yapılar yönetim kurulları olmaktadır. Bu temelden hareketle Ticaret Kanunu da risklerin yönetiminden denetime ve hatta kurumsal yönetim ilkelerinin değerlendirilmesi gibi birçok hususta yönetim kurullarının sorumlu tutmuştur. Bu düzenlemelerle bir anlamda kurumsal yönetim uygulamalarının başlatıldığı nokta yönetim kurulları olmakta ve yine bu konudaki sorumluluk dolayısıyla da hesap verebilme de yönetim kurullarından beklenmektedir.

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu ile yönetim kurulları düzeyinde yapılan kurumsal yönetim ile ilgili düzenlemelere genel olarak baktığımızda öncelikle yönetim kurullarının tek üyeden oluşabileceği ve üyelerin pay sahibi olma zorunluluğunun kaldırılması yaklaşımından bahsetmek yerinde olacaktır. Bu açılım ile özellikle aile işletmelerinin kurumsal yönetim anlamında uzmanlara ve profesyonellere yönetim kurullarında yer vermelerinin önündeki engel kaldırılmış ve aynı zamanda yönetim kurullarının sermaye ile olan ilişkileri kesilmiş bulunmaktadır. Bununla birlikte tüzel kişilerin de yönetim kurulu üyesi olabilecekleri açıkça belirtilmiştir.

Yönetim kurulunun oluşumu noktasında ve yönetim kurulunda yapılan yapısal değişiklikler kapsamında kurulacak komiteler vasıtasıyla yönetim kurullarının iç denetim için sorumlu kılınmaları, yönetim yetkisinin devri ve yönetim kurullarının devredilemez görev ve yetkileri de kanunla düzenlenmiş, böylelikle yönetim kurulları bir organ olmaktan çıkarılarak işlevsel bir niteliğe kavuşturulmuştur.

Yönetim kurullarına verilen görev ve yetkilere kurumsal yönetim açıklaması düzenlemesi ve genel kurula sunması görevi de ilave edilmiştir. Daha sonra kapsamlı olarak değineceğimiz bu hükmü kurumsal yönetimin şeffaflık ilkesi kapsamında değerlendirebiliriz. Şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinin yasada somutlaştırıldığı bu madde yönetim kurullarının devredilemez görev ve yetkilerinin açıklandığı 375 inci madde olmaktadır. Söz konusu maddenin fıkraları ile organizasyon şeması, kanundaki ifadesiyle yönetim teşkilatının belirlenmesi yasal bir zorunluluk haline getirilerek bu hususta yönetim kurulları yetkilendirilmiştir.

Adillik ilkesi çerçevesinde Kanun'un 395 inci maddesi ve fıkraları ile yönetim kurulu üyelerinin genel kurul izni olmaksızın şirketle kendisi veya başkası adına herhangi bir işlem yapmasının ve yine yönetim kurulu üyeleri ve yakınlarının şirkete borçlanmasının önüne geçilmiş, ayrıca şirketin bu kişiler için kefalet, garanti ve teminat veremeyeceği, sorumluluk yüklenemeyeceği ve bunların borçlarını devralamayacağı da aynı madde ile hükümlendirilmiştir. Ancak bu ikinci fıkra 6335 sayılı Kanun'un 17 nci maddesi ile pay sahibi olmayan yönetim kurulu üyeleri ile yönetim kurulu üyelerinin pay sahibi olmayan yakınlarının şirkete nakit olarak borçlanmaları şeklinde değişiklik yapılarak yeniden düzenlenmiştir. Söz konusu durumun aile işletmeleri açısından bir çıkış kapısı olacağı açıktır.

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nda yönetim kurulu ile ilgili hususlar; ticaret şirketlerinin ele alındığı ikinci kitabın anonim şirketlerin açıklandığı dördüncü kısmının

içindeki ikinci bölümde madde 359 ile madde 396 arasında 38 madde ile açıklanarak hükme bağlanmıştır. Söz konusu bölüm, atama ve seçim, üyeliğin boşalması ve görevden alma ile ilgili konuların açıklandığı “genel kısım” ile temsil yetkisi, görev ve yetkiler, yönetim kurulu toplantıları, yönetim kurulu üyelerinin mali hakları, şirketle işlem yapma, şirkete borçlanma yasağı ve rekabet yasağı hususlarının ele alındığı “yönetim ve temsil” olmak üzere iki ana başlık altında düzenlenmiştir.

Tüm bu başlıklar altında; yönetim kurulu üyelerinin sayısı ve nitelikleri, belirli grupların yönetim kurulunda temsil edilmesi, sigorta, yönetim kurulu üyelerinin görev süresi, yönetim ve temsil esasları, yönetim kurulu üyelerinin görev dağılımı, yönetimin devri, ticari mümessil ve vekiller, yönetim kurulu üyelerinin özen ve bağlılık yükümlülükleri, temsil yetkisinin kapsam ve sınırları, imza şekli, tescil ve ilanı, yönetim kurulu üyelerinin devredilemez görev ve yetkileri, sermayenin kaybı ve borca batık olma durumu, riskin erken saptanması ve yönetimi, şirketin kendi paylarını iktisap veya rehin olarak kabul etmesi, yönetim kurulu kararları, yönetim kurulu kararlarının batıl olma durumu, yönetim kurulu üyelerinin bilgi alma ve inceleme hakkı ve müzakereye katılma yasağı konuları oldukça kapsamlı biçimde ele alınarak incelenmiştir. Ayrıca yönetim kurulu üyelerinin kanun ve esas sözleşmeden doğan yükümlülüklerini ihlal ettikleri takdirde pay sahibi ve şirket alacaklılarına karşı sorumlu oldukları da belirtilmiştir. Başka bir ifadeyle, 6102 sayılı Kanun yönetim kurulu üyelerine hukuki ve cezai sorumluluklar yüklemekte böylelikle yönetim kurulunun şeffaf kararlar almasını, daha etkin ve dikkatli çalışmasını sağlayacak önlemleri de almış bulunmaktadır. Bu doğrultuda Türk Ticaret Kanunu kapsamında düzenlenmiş olan kurumsal yönetim ilkelerinden en fazla etkilenen organın yönetim kurulu olduğunu söyleyebiliriz.

Bu bölümde Türk Ticaret Kanunu’nda yapılan yönetim kurulu düzeyinde kurumsal yönetimi ilgilendiren düzenlemeler başlığı altında; profesyonel yönetim, azınlığa yönetim kurulunda temsil edilme hakkı, yönetim kurulu üyelerinin görevleri sırasında kusurlarıyla şirkete verebilecekleri zararın sigorta ettirilmesi, yönetimin yönetim kurulu tarafından bir iç yönergeye göre devri, murahhaslar, yönetim kurulunun şirketi kurumsal yönetim ilkeleri açısından değerlendirmesi, riskin erken saptanması komitesi, elektronik ortamda yönetim kurulu toplantısı konuları 6102 sayılı Kanun’un ilgili maddeleri çerçevesinde ele alınacaktır.

3.2.3.1. Profesyonel yönetim

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun yönetim kurulu ile ilgili yaptığı düzenlemelere baktığımızda yönetim kurullarının bir organ olmaktan çıkarılarak ve işletmelerin yönetim fonksiyonları etkin hale getirilerek yönetim kurullarının profesyonelleştirilmeye çalışıldığı gözlemlenmektedir. Böylelikle alınan kararların şeffaf olmaları ve getirilen hukuki ve cezai yükümlülükler ile de yönetim kurullarının verimli, etkin ve dikkatli çalışmaları sağlanacaktır.

Kanunun, üyelerin sayısı ve niteliklerinin hükme bağlandığı 359 uncu madde ile belirlenen yönetim kurulu üyelerinin tam ehliyetli olmaları, bir üyeden oluşan yönetim kurullarına izin verilmesi, tüzel kişilerin yönetim kurullarına seçilebilmesi, yönetim kurulu üyeliği için pay sahipliği koşulunun kaldırılması gibi hususlar yönetim kurullarının profesyonelleşmelerinin önündeki engelleri kaldırmıştır. Söz konusu madde metni şu şekildedir:

Madde 359- (1) Anonim şirketin, esas sözleşmeyle atanmış veya genel kurul tarafından seçilmiş, bir veya daha fazla kişiden oluşan bir yönetim kurulu bulunur. (Mülga son cümle: 26/6/2012-6335/42 md.)

(2) Bir tüzel kişi yönetim kuruluna üye seçildiği takdirde, tüzel kişiyle birlikte, tüzel kişi adına, tüzel kişi tarafından belirlenen, sadece bir gerçek kişi de tescil ve ilan olunur; ayrıca, tescil ve ilanın yapılmış olduğu, şirketin internet sitesinde hemen açıklanır. Tüzel kişi adına sadece, bu tescil edilmiş kişi toplantılara katılıp oy kullanabilir.

(3) Yönetim kurulu üyelerinin ve tüzel kişi adına tescil edilecek gerçek kişinin tam ehliyetli olmaları şarttır. (Mülga ikinci ve üçüncü cümle: 26/6/2012-6335/42 md.)

(4) Üyeliği sona erdiren sebepler seçilmeye de engeldir.

(5) (Ek: 28/3/2013-6455/79 md.) Devlet, il özel idaresi, belediye, köy ile diğer kamu tüzel kişilerinin pay sahibi olduğu şirketlerde, sayılan tüzel kişiler veya bunların gerçek kişi temsilcileri yönetim kuruluna seçilebilir. Yönetim kurulu üye sayısı ikiden fazla olan şirketlerde üyelerin tamamının aynı kamu tüzel kişisinin temsilcisi olmaması şartıyla kamu tüzel kişisini temsilen birden fazla gerçek kişi yönetim kuruluna seçilebilir (6102 sayılı TTK, m.359).

6762 sayılı Kanuna kıyasla 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun yönetim kurullarının tek kişi olabilmesine olanak tanınması ve pay sahibi olma zorunluluğunu ortadan kaldırması ile özellikle de aile işletmelerinde gözlemlediğimiz geçer sayıyı sağlamak adına genellikle gerçekte işletme yönetiminde etkin olmayan aile üyelerinin görünüşte yönetim kurulu üyesi yapılması uygulamasının önüne geçilerek etkin ve profesyonel bir yönetim kurulu oluşturulması sağlanmıştır. Böylelikle etkisiz, sembolik

ve genellikle aile üyelerinden ve yakınlardan oluşan yönetim kurulu üyelerine olan gereklilik ortadan kaldırılmış, özellikle küçük ve orta ölçekli şirketlerin yönetiminin daha esnek bir hal almasına ve kararların daha kolay alınabilmesine olanak tanınmış, dolayısıyla da işletmelerin kurumsal bir biçimde yönetimine ve profesyonelleşmelerine daha elverişli bir yönetim kurulu yapısı tanımlanmıştır.

Kanun ile sağlanan tek kişilik anonim şirket ve limited şirket kurma ile birlikte bu işletmeler içerisinde yine tek kişilik yönetim kurulu oluşturulmasına olanak tanınarak bir bütünlük sağlanmış böylelikle sadece kendisinin pay sahibi olduğu bir kurucu yine tüzel kişi olarak sadece kendisinin bulunduğu bir yönetim kurulu oluşturarak tek elden bir yönetim sergileyebilir ki aile işletmeleri için tek kişilik yönetim kurullarının daha uygun olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Yönetim kurulu üyeliği için pay sahibi olma zorunluluğunun kaldırılması da profesyonel yönetim açısından çok önemlidir. Bu düzenleme ile yönetim kurullarının sermaye ile ilişkisi koparılmış, şirketi sadece hissedarları yönetir anlayışı terkedilmiş ve yönetim kurullarının etkin çalışabilmesi için gerekli olan profesyonel yönetim anlayışının gelişmesine zemin hazırlanmıştır. Bu açılım sayesinde aile işletmelerinde aile üyesinin hem icrada hem de yönetim kurulunda yer alarak, hem işi yapan hem de hesap soran konumunda olmaları durumu engellenerek işletmelerin kurumsal yönetim anlayışıyla yönetilebilmeleri sağlanmaktadır.

Geçmiş uygulamalara baktığımızda hisse verme zorunluluğu nedeniyle iş hayatından bihaber olan eş ve akrabaların güven sorunu dolayısıyla görünüşte ortak veya yönetim kurulu üyesi olarak yansıtıldığı bir gerçektir. Bununla birlikte söz konusu hükümden önce yaşanan yapay pay sahibi olan yönetim kurulu üyelerinin üyelikten ayrılmaları durumlarında yaşanan uyuşmazlıklar, tehditler veya kötüye kullanımların da önüne geçilmiş olmaktadır.

Yönetim kurulu üyelerinin pay sahibi olma zorunluluğunun kaldırılması ile aile işletmelerinde gözlemlenen akraba ve yakınların doldurulduğu yönetim kurullarından vazgeçilerek, muhasebe ve finans denetimi gibi iç kontrol ve iç denetim mekanizmaları ve kurumsal yönetim uygulamalarının ve risklerin gözetimi faaliyetleri gibi yeni kanun ile yönetim kurullarına tanımlanan görev ve yetkileri yerine getirebilecek, sermayeden bağımsız, bilgili, bilinçli ve profesyonel yönetim kurulu üyelerine yer verilecektir. Diğer bir deyişle, hisse vermemek adına yönetim kurullarının kapılarını uzmanlara kapayan işletmeler bundan böyle ilgisiz eş ve akrabalarından oluşan, görünüşteki

yöneticilerle değil, gerçek profesyonellerle çalışmak zorunda kalacaklardır. Çünkü kanunla yönetim kuruluna tanımlanan görev ve yetkileri yerine getirebilmeleri için yönetim kurulu üyelerinin muhasebe, finans, hukuk, stratejik yönetim, insan kaynakları ve en önemlisi kurumsal yönetim ve ilkeleri konularında asgari düzeyde bilgi sahibi olmaları gerekmektedir.

Kurumsal yönetim anlayışı çerçevesinde yönetim kurullarını sermayeden bağımsız ve profesyonel yöneticilere açan bu düzenlemeler ile çıkar çatışmalarının engellenmesi, performansın objektif biçimde değerlendirilmesi, kurumsal yönetimin doğru ve tarafsız uygulanması sağlanarak yönetim kurullarının performanslarının ve başarılarının artırılması hedeflenmiştir. Yönetim kurulu üyelerinin bağımsızlık dereceleri ile yönetim kurullarının performansı ve işletmelerin hedeflerine ulaşma başarısı doğru orantılıdır. Yönetim kurullarında bağımsız üyelere yer verilmesi ile şeffaflığın yerleşmesi, azınlık haklarının korunması, yatırımcı güveninin kazanılması ve şirket ile yatırımcılar arası diyalogun artması hususları güvence altına alınmış olacaktır. Özellikle aile ve iş çıkarları çatışmaları arasında kalmadan, objektif karar alabilecek bağımsız üyelere aile işletmelerinde yer verilmesi ve karar alma, yürütme ve temsil görevlerini her türlü çıkar çatışması ve etkiden uzak, bağımsız şekilde yerine getirebilecekleri bir ortamın oluşturulması oldukça önemlidir. Yapılan bu düzenlemelerden sonra uygulamaya geçerek yönetim kurullarını profesyonellere bırakmayı düşünen aile işletmelerinin yönetim kurulu bağımsız üye sayılarını aniden değil aşamalı bir biçimde arttırmaları onlar açısından daha yararlı olacaktır.

Yönetim kurullarına sadece gerçek kişilerin değil, tüzel kişilerin de seçilebilmesine de olanak tanıyan 359 uncu madde sayesinde vakıf, dernek, üniversite ve benzeri tüzel kişilerin kurdukları şirketlerde yönetime hedef ve amaçlarla alakasız yabancıları almak zorunluluğu da ortadan kalkmıştır.

Kısaca özetlemek gerekirse; 6102 sayılı Kanun, piyasanın ve pazarın şartlarını değerlendirebilen, işin gereklerine göre hareket edebilen ve karar alabilen, iç kontrol ve iç denetim mekanizmalarını çalıştıran, krizler ve riskler konusunda tedbirli ve hazırlıklı profesyonel yönetim kurulu üyelerinden oluşan ve kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda bir yönetim kurulu yapısının oluşması için yasal zemini hazırlamıştır.

Profesyonel yönetim ile ilgili olarak bahsetmemiz gereken diğer bir hususta, 6102 sayılı Kanun'un yönetim kurulu bölümünde üyelerin sayısı ve nitelikleri başlıklı 359 uncu maddesinin 6335 sayılı Kanun'un 43 üncü maddesi ile ilga edilen ikinci ve üçüncü

cümleleridir. Yürürlükten kaldırılan cümlede yönetim kurulu üyelerinin en az dörtte birinin yükseköğrenim görmüş olması zorunluluğu söz konusudur. Tek üyeli yönetim kurullarında aranmayacak olan bu hüküm ile yönetim kurulu üyelerinin iyi eğitilmiş ve alanında uzman profesyonel kişiler olması teşvik edilerek aile işletmeleri başta olmak üzere tüm şirketlerin profesyonel yönetimi adına atılmış çok önemli bir adım geri bırakılmıştır. Aynı Kanun maddesi ile yönetim kurulunu temsile yetkili en az bir üyenin yerleşme yerinin Türkiye'de bulunması ve Türk vatandaşı olması şartı da kaldırılmıştır.

3.2.3.2. Azınlığa yönetim kurulunda temsil edilme hakkı

Kurumsal yönetim kapsamında yönetim kurullarına getirilen önemli değişikliklerden biri de azlık pay sahiplerinin yönetim kurullarında temsil edilme ve yönetim kurulu üyeliği için aday önermelerine olanak tanıyan temsil hakkı hususu olmuştur. Söz konusu durum yönetim kuruluna ayrılan ikinci bölümün genel konularının altında “belirli grupların yönetim kurulunda temsil edilmesi” başlığı ile 360 ıncı maddede açıklanmıştır.

6102 sayılı Kanun ile pay gruplarına ek olarak pay sahipleri gruplarına da yer verilmiş ve esas sözleşmenin bu grupların yönetim kurulunda temsil edilmesini öngörebileceği belirtilmiştir. Bu durum Kanun metninde “Esas sözleşmede öngörülmek şartı ile, belirli pay gruplarına, özellik ve nitelikleriyle belirli bir grup oluşturan pay sahiplerine ve azlığa yönetim kurulunda temsil edilme hakkı tanınabilir” ifadesiyle belirlenmiş ve “Bu amaçla, yönetim kurulu üyelerinin, belirli bir grup oluşturan pay sahipleri, belirli pay grupları ve azlık arasından seçileceği esas sözleşmede öngörülebileceği gibi, esas sözleşmede yönetim kurulu üyeliği için aday önerme hakkı da tanınabilir” şeklinde açıklanmıştır. Bu durumun açıklandığı hükmün devamında önerilen adayın haklı sebepler hariç üye seçilmesi zorunlu kılınmış ve sayı halka açık anonim şirketler için yönetim kurulu üye sayısının yarısı ile sınırlandırılarak, bağımsız yönetim kurulu üyeleriyle ilgili düzenlemeler saklı tutulmuştur. 360 ıncı maddenin ikinci fıkrasında ise yönetim kurulunda temsil edilme hakkı tanınan paylar imtiyazlı sayılmıştır. Bu yenilikle birlikte pay sahibi gruplarının yönetim kurulunda temsil edilebilmesinin kanuni alt yapısı oluşturulmuştur. Kurumsal yönetim perspektifinden bakıldığında bu düzenleme ile çoğulculuk sağlanmış diğer bir ifade ile nesnel adalet yaklaşımı benimsenmiştir. Adil yönetim ilkesinin uygulanması olarak görebileceğimiz

bu hüküm pay sahipleri düzeyinde yapılan değişiklikleri incelediğimiz eşit işlem ilkesi kapsamında da değerlendirilebilir.

Belirli pay sahibi gruplarına ve azınlığa bir imtiyaz olarak sağlanan yönetim kurulunda temsil edilme hakkı ile aile işletmelerinin aile dışına kapalı tuttıkları yönetim kurullarında sendikalar ve bayiler gibi grupların da yer alması söz konusu olabilecektir.

Azlık hakları listesi yalnızca yönetim kurullarında pay sahipleri grupları ile azlığın temsil edilmesi olanağı ile sınırlı değildir. Eşitlik ilkesi bağlamında azınlık hakları genişletilmiş, kullanımlarının önündeki gündeme bağlılık ilkesi gibi engelleri kaldıracak değişiklikler getirilmiştir. Genel kurulu toplantıya çağrı hakkı, ibra hakkı, bilançonun ertelenmesini talep hakkı, dava açma hakkı, pay senedi bastırma hakkı, özel denetçi atanmasını talep hakkı gibi haklar azlık haklarına ilave olarak geniş şekilde düzenlenmiştir.

3.2.3.3. Yönetim kurulu üyelerinin görevleri sırasında kusurlarıyla şirkete verebilecekleri zararın sigorta ettirilmesi

Kurumsal yönetim açısından diğer bir önemli hususta şirketleri güvence altına alarak korumak amacıyla yönetim kurulu üyelerinin verebilecekleri zararlara karşı isteğe bağlı bir sigorta mekanizmasının Kanun'da tanımlanmış olmasıdır.

Kurumsal yönetim ve ilkelerinin anlatıldığı bölümde de değindiğimiz üzere işletmelerin yönetiminde yapılan önemli hatalar sonucu işletmelerin iflas etmeleri makro düzeyde ekonomileri dahi finansal krizlere sürükleyebilecek olumsuz etkiler doğurmaktadır. Kurumsal yönetimin temel amacı da şirketlerin iyi yönetilmelerini sağlamakta yatmaktadır. Bu bağlamda kurumsal yönetim kapsamında Batı'da geniş uygulama alanı bulmuş olan sigorta mekanizmasının 6102 sayılı Kanun'da da düzenlenmiş olması doğaldır.

Yönetim kurulu üyelerinin şirkete verebilecekleri zararlara yönelik bir güvence mekanizması sağlayan sistem, sigorta başlığı altında Kanun'un 361 inci maddesi ile düzenlenmiştir. Madde ile yönetim kurulu üyelerinin görevlerini yaparken kusurlarıyla şirkete verebilecekleri zararın, şirket sermayesinin yüzde yirmi beşini aşan bir bedelle sigorta ettirmek suretiyle şirketin teminat altına alınmış olma durumunda, halka açık şirketlerin bu hususu Sermaye Piyasası Kurulu'nun bülteninde ve ayrıca pay senetleri borsada işlem görüyorsa da borsa bülteninde duyurulması koşulu getirilmiştir. Bununla

birlikte kurumsal yönetim ilkelerine uygunluk değerlendirmesinde de dikkate alınması gerektiği de açıkça belirtilmiştir. Sorumluluk ilkesi çerçevesinde düşünmemiz gereken bu hüküm ile yönetim kurulu üyelerine şirketi uğratabilecekleri olası zararlara karşı bir nevi sorumluluk sigortası yaptırılması imkanı tanınmıştır. Sermaye Piyasası Kanunu'na tabi bazı şirketlerden istenen yönetici sorumluluk sigortası 6102 sayılı Kanun ile "isteğe bağlı" olmak üzere de olsa tüm şirketler genelinde teşvik edilmiştir. Söz konusu düzenleme yönetim kurullarında çoğunlukla fevri davranışlar sergileyen aile üyelerinin yer aldığı aile işletmelerinin kurumsal yönetim ilkelerine uygun biçimde yönetilmelerini sağlamak açısından faydalı olacağı görüşündeyiz.

Aile işletmelerindeki aile üyesi yöneticilerin yönetim, finans gibi işletmeyle ilgili hususlarda yeterli bilgiye sahip olamamalarından kaynaklanan veya her işletmede var olan kar dürtüsü ile yanlış kararlar almaları sebebiyle işletmeyle ilişkili kişileri ve kurumları zarara uğrattıkları takdirde bu zarar telafi edilerek aile işletmelerinin varlıklarının devamlılığı da sağlanmış olacaktır.

3.2.3.4. Yönetimin, yönetim kurulu tarafından bir iç yönergeye göre devri

Aile işletmelerinin üçüncü kuşağa geçememeleri ve kısa ömürlü olmaları hususu en çok karşılaşılan ve en önemli sorunlardan bir tanesi olmaktadır. Bu sorunun kökenine inildiğinde profesyonel yönetimden ve kurumsal yönetim ilkelerini uygulamaktan uzak olmaları, kurumsallaşmalarına yardımcı olacak ve çatışmayı önleyecek iş analizleri ve görev tanımlarının yapılmaması gibi unsurlar göze çarpmaktadır. Daha önce de belirttiğimiz gibi aile işletmelerinde güven sorunu nedeniyle işlerin uzmanlara delege edilmesi yaklaşımı yerine kurucunun veya aile üyelerinin tüm görevleri üstlenme gibi eğilimleri vardır. Bunun sonucu olarak kimin kime karşı sorumlu olduğunun belirsiz olduğu bir yapılanma ortaya çıkmaktadır. 6102 sayılı Kanun'un yönetim kurullarına getirdiği değişikliklerden biri olan yönetim yetkisinin devrinin bir iç yönergeyle yapılması düzenlenmesinin aile işletmelerinde yaşanan sözü edilen sorunlara çözüm olabileceği açıktır. Bu düzenleme ile aile işletmelerindeki yönetim kurullarının daha kurumsal bir görünüme kavuşması sağlanmış olacaktır.

Yönetimin, yönetim kurulu tarafından bir iç yönergeye göre devri, yönetim kurullarıyla ilgili bölümün, yönetim ve temsil konusunun genel hususları altında, yönetimin devri başlığı ile 367 nci maddede şu şekilde düzenlenmiştir:

Madde 367- (1) Yönetim kurulu esas sözleşmeye konulacak bir hükümlerle, düzenleyeceği bir iç yönergeye göre, yönetimi, kısmen veya tamamen bir veya birkaç yönetim kurulu üyesine veya üçüncü kişiye devretmeye yetkili kılınabilir. Bu iç yönerge şirketin yönetimini düzenler; bunun için gerekli olan görevleri, tanımlar, yerlerini gösterir, özellikle kimin kime bağlı ve bilgi sunmakla yükümlü olduğunu belirler. Yönetim kurulu, istem üzerine pay sahiplerini ve korunmaya değer menfaatlerini ikna edici bir biçimde ortaya koyan alacaklıları, bu iç yönerge hakkında, yazılı olarak bilgilendirir (6102 sayılı TTK, m.367).

Kanunda yer alan madde ile devretmenin şekline ilaveler getirilmiştir. Yönetim kurulu üyelerinin niteliklerinden bahsederken anlattığımız yönetim kurulu üyelerinin devredilemez görev ve yetkileri dışında kalan görev ve yetkilerden bir kısmı veya tamamı esas sözleşmeye konulacak hükümlerle bir ya da birkaç yönetim kurulu üyesine veya yönetim kurulu dışındaki üçüncü kişilere bir iç yönergeye göre devredilebilecektir. Bu iç yönergenin tescil ve ilanı zorunlu tutulmamakla birlikte pay sahiplerinin veya menfaatini ortaya koyan alacaklıların talep etmesi halinde yazılı olarak bilgi verme koşulu söz konusudur. Bu açıdan şeffaflık ilkesi ile bağdaştıracağımız yönetim devrinin yönetim kurulu tarafından bir iç yönergeye göre düzenlenmesi durumu şirketin yönetimini düzenlemesi, yönetim kurulu üyeleri ile yöneticilerin iş ve görevlerinin sınırlarını çizmesi, kimin kime karşı sorumlu olduğunu ve hangi konularda hesap vereceğini belirlemesi açısından da hesap verebilirlik ilkesi ile örtüşmektedir.

İşletme yönetimine dair kuralların ve sorumlulukların net bir biçimde tanımlandığı bu iç yönergeyle aynı zamanda yönetim kurulu ile yönetimin ayrılması sağlanarak profesyonel yönetici kavramına da atıf yapılmış olmaktadır. Bu noktada tekrar belirtmeliyiz ki yönetimden sorumlu bu kişilerin kanunlara, esas sözleşmeye, yönetim kurulunun yazılı talimatlarına ve söz konusu iç yönergeye uyulup uyulmadığı ile uygunluğunun üst gözetimi yine yönetim kurulunun sorumluluğuna bırakılmış ve devredilemez görev ve yetkileri olarak tanımlanmıştır.

367 nci maddenin ikinci fıkrasında ise yönetimin devredilmediği takdirde, yönetim kurulunun tüm üyelerine ait olacağı karara bağlanmıştır.

3.2.3.5. Murahhaslar

Yönetimin devri konusu ile beraber temsil yetkisinin devri hususu da yönetim kurulu düzeyinde yapılan kurumsal yönetimle ilgili düzenlemelerden biridir. Murahhaslar ile ilgili bu düzenlemeler Kanun'un yönetim kurulu ile ilgili bölümünde,

yönetim ve temsil konusu esaslarıyla genel olarak açıklandıktan sonra temsil yetkisi başlığı altında genel hüküm bildiren madde 370'in 1 ve 2 nci fıkralarında açıklığa kavuşturulmuştur. Temsil yetkisinin devri hususunun hükme bağlandığı 370 inci madde metni şöyledir:

Madde 370- (1) Esas sözleşmede aksi öngörülmemiş veya yönetim kurulu tek kişiden oluşmuyorsa temsil yetkisi çift imza ile kullanılmak üzere yönetim kuruluna aittir.

(2) Yönetim kurulu, temsil yetkisini bir veya daha fazla murahhas üyeye veya müdür olarak üçüncü kişilere devredebilir. En az bir yönetim kurulu üyesinin temsil yetkisini haiz olması şarttır (6102 sayılı TTK, m.370).

Temsil yetkisi başlığı altında murahhaslar ile ilgili açıklamanın da yer aldığı 370 inci maddenin devamında madde 371 ile kapsam ve sınırlar, madde 372 ile imza şekli ve son olarak da madde 373 ile tescil ve ilan konuları da düzenlenmiştir. Yönetimin iç yönergeye göre devri ile temsil yetkisinin devri kapsamında burada ele aldığımız murahhaslar konusunda yapılan düzenlemeleri uygulamaya geçirdikleri takdirde yetki devri de dahil tüm devir konularında sorun yaşayan aile işletmelerine fayda sağlayacağı inancındayız.

3.2.3.6. Yönetim kurulunun şirketi kurumsal yönetim ilkeleri açısından değerlendirmesi

Yeni bir Türk Ticaret Kanunu hazırlanma ihtiyacının altında yatan nedenlerden birinin de kurumsal yönetim ilkeleri olması şaşırtıcı değildir. Kurumsal yönetim ilkeleri sayesinde şirket faaliyetlerini uluslararası standartlara çekmek dolayısıyla da uluslararası finans kaynaklarından düşük maliyetle yararlanarak rekabet edebilirliği arttırmak ve sürdürülebilirliği sağlamak mümkün olabilmektedir. Yürürlüğe giren 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nda yapılan değişikliklerde de şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik ve sorumluluk olmak üzere dört temel kurumsal yönetim ilkesinin benimsendiği açıkça görülmektedir. Böylelikle daha uzun ömürlü, daha rekabetçi ve başarılı şirketlerin kurulması ve var olan şirketlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri amaçlanmaktadır.

Türk Ticaret Kanunu kurumsal yönetim kavramını halka açık şirketler düzeyinden özel ve kamu olmak üzere tüm şirketler zeminine indiren bir yaklaşımla ele alarak düzenlemiştir. Kanun'da kurumsal yönetim ilkeleri genel olarak ikinci kitabın dördüncü

kısımında “Anonim Şirketler” bölümünde yer alan anonim şirketlerin kurumsal yapılarının belirlendiği maddelerle doğrudan veya dolaylı şekilde ilişkilendirilmiştir.

Ticaret Kanunu kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması anlamında en büyük sorumluluğu yönetim kuruluna vermiştir. Yönetim kurulunun şirketi kurumsal yönetim ilkeleri açısından değerlendirmesi durumu yönetim kurulunun yönetim ve temsili ile ilgili hükümlerin açıklandığı bölüm kapsamında görevler ve yetkilerin genel olarak belirlendiği madde hükmünden sonra devredilmez görev ve yetkiler başlığı altında madde 375’in birinci fıkrasının f bendinde açık bir biçimde belirtilmiştir. “Pay, yönetim kurulu karar ve genel kurul toplantı ve müzakere defterlerinin tutulması, yıllık faaliyet raporunun ve kurumsal yönetim açıklamasının düzenlenmesi ve genel kurula sunulması, genel kurul toplantılarının hazırlanması ve genel kurul kararlarının yürütülmesi” şeklinde düzenlenen hükmün açıklandığı madde bendinin (375/f) yönetim kurulunun devredilemez görev ve yetkileri başlığı altında ele alınmış olması kurumsal yönetim konusuna verilen önemin apaçık bir delilidir.

Bunun haricinde Kanun’un sonunda yer alan son hükümler bölümünde de “Kurumsal Yönetim İlkeleri” başlığı ile 1529 uncu maddede ele alınmış bu konuda Sermaye Piyasası Kurulu yetkili kılınmıştır. Kurumsal yönetim ilkelerinin yönetim kurulu yapısında uygulanması konusu SPK tebliğlerinde daha detaylı biçimde açıklanmıştır.

Yönetim kuruluna getirilen şirketi kurumsal yönetim ilkeleri açısından değerlendirme yükümü ile kurumsal yönetim konusunda kültürel yapıları itibariyle pek başarılı olamayan aile işletmelerinde de iç denetim mekanizmalarının işletilmesi ve kurumsal yönetimin etkinliğinin değerlendirilmesi vasıtasıyla yönetsel bir hesap verebilirlik anlayışının yerleşeceğini öngörüyoruz.

3.2.3.7. Riskin erken saptanması ve yönetimi komitesi

Yeni Türk Ticaret Kanunu ile yapılan düzenlemelerin temelinde kurumsal yönetim anlayışının yattığını ve bu anlamda en büyük sorumluluğu da yönetim kuruluna verdiğini belirtmiştik. 6762 sayılı Kanun’a kıyasla yeni Kanun ile yönetim kurulu üyelerinin nitelikleri ve sorumlulukları belirlenirken “tedbirlilik” ölçütü göze çarpmaktadır. 6102 sayılı Kanun ile yönetim kurulu üyelerinden krizleri ve piyasa koşullarını değerlendirebilen, olası riskleri tespit edebilen ve önlemeye yönelik

önlemleri proaktif bir biçimde alabilen tedbirli yöneticiler olmaları beklenmektedir. 6102 sayılı Kanun kurumsal yönetimin gerekliliklerinden olan finansal planlama, finans denetimi ve muhasebe sistemi gibi iç kontrol ve iç denetim mekanizmalarına ilave olarak risk yönetimi kavramını da mevzuata sokmuştur. Yönetim kurulu üyelerinin görev dağılımı konusunun açıklandığı madde 366'nın ikinci fıkrasında "Yönetim kurulu, işlerin gidişini izlemek, kendisine sunulacak konularda rapor hazırlamak, kararlarını uygulamak veya iç denetim amacıyla içlerinde yönetim kurulu üyelerinin de bulunabileceği komiteler ve komisyonlar kurabilir." ifadesi yer almaktadır. Bu maddenin devamında görevler ve yetkiler kapsamında da "riskin erken saptanması ve yönetimi" başlığı ile 378 inci maddede bu komitelerden riskin erken saptanması komitesine detaylı olarak değinilmiştir.

Madde 378- (1) Pay senetleri borsada işlem gören şirketlerde, yönetim kurulu, şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşüren sebeplerin erken teşhisi, bunun için gerekli önlemler ile çarelerin uygulanması ve riskin yönetilmesi amacıyla, uzman bir komite kurmak, sistemi çalıştırmak ve geliştirmekle yükümlüdür. Diğer şirketlerde bu komite denetçinin gerekli görüp bunu yönetim kuruluna yazılı olarak bildirmesi hâlinde derhâl kurulur ve ilk raporunu kurulmasını izleyen bir ayın sonunda verir.

(2) Komite, yönetim kuruluna her iki ayda bir vereceği raporda durumu değerlendirir, varsa tehlikelere işaret eder, çareleri gösterir. Rapor denetçiye de yollanır (6102 sayılı TTK, m.378).

366 ncı maddenin ikinci fıkrası ile 378 inci maddenin birinci ve ikinci fıkralarında görüldüğü üzere riskin erken saptanması ve yönetimi komitesi kurulması payları borsada işlem gören şirketler için bir zorunluluk olarak düzenlenmiştir. Gerekli önlemlerin uygulanması amacıyla yönetim kurulu tarafından kurulan bu komite riskin varlığı ve yönetilmesinin gerekliliği durumunda denetçinin yazılı beyanı ile diğer şirketlerde de kurulmak zorundadır.

Komitenin gösterdiği risklere karşı önlem alınıp alınmadığı ve alınmadı ise gerekçelerini belirtmek açısından yönetim kurulu için bir hesap verme durumu söz konusu olmaktadır. Dolayısıyla kurumsal yönetim ilkelerinden hesap verebilirlik ilkesi bağlamında değerlendireceğimiz bu komitenin kurulup kurulmadığının denetimi ise denetçiye verilmiştir. Yıllık faaliyet raporlarının zorunlu içeriği de dahil olmak üzere Kanun'da birçok yerde riskin erken saptanması ve yönetimi hususuna değinilmiş olması duruma verilen önemin apaçık bir göstergesi olmaktadır.

Riskin erken saptanması ve yönetimi komitesinin kurulması ve her iki ayda bir yönetim kuruluna ve dahi denetçiye rapor vermesi zorunluluğu getiren kanun maddeleri

ile şirketlerin varlıkları, gelişmeleri ve sürdürülebilirlikleri adına ileriye dönük işleyen ve yönetim kurulları başta olmak üzere tüm yönetim organlarını sürekli teyakkuz halinde tutan bir erken uyarı sistemi tanımlanmış olmaktadır.

İşletmelerin karşılaştığı veya karşılaşılabileceği risklerle başa çıkabilmelerine yönelik önlem ve politikaların belirlenmesi ve uygulanmasına olanak tanıyan riskin erken saptanması ve yönetimi komitesi kurulması zorunluluğu sayesinde şeffaflıktan uzak, risklerin açıklanmadığı, “kol kırılır, yen içinde kalır” sözünü felsefe edinmiş yönetim kurullarına sahip aile işletmelerinin erken iflas etmelerinin önlenmesi ve sürdürülebilirliklerinin sağlanması mümkün olabilecektir. Bu sebeple aile işletmelerinin bu konu üzerine eğilmeleri, yönetim kurulları içinde bu komiteyi oluşturmaları, gerekli gördükleri takdirde de iç denetim biriminin kurulması, kurumsal risk yönetimi, suistimal risk yönetimi veya risklerin erken teşhisi komitesinin kurulması hizmetlerini veren kuruluşlardan out-source ederek yardım almaları gerekmektedir.

3.2.3.8. Elektronik ortamda yönetim kurulu toplantısı

Yönetim kuruluna getirilen önemli değişikliklerden birisi de Kanun’un son hükümler bölümü içerisinde elektronik işlemler ve bilgi toplumu hizmetleri kapsamında daha önce incelediğimiz internet sitesi, beyanlar, belgeler ve senetler ile güvenli elektronik imza konularıyla beraber ele alınan elektronik ortamda kurullar konusudur.

Türk Ticaret Kanunu'nun kurumsal yönetim çerçevesinde gerçekleştirdiği açılımlardan biri olan yönetim kurulu ve genel kurul toplantılarının online olarak yapılabilmesi hususu Kanun’un 1527 nci madde ve fıkraları ile açıklanmıştır. Burada sözü geçen maddenin yönetim kurulları ile ilgili olan fıkraları incelenecek; maddenin diğer fıkraları genel kurullar düzeyinde yapılan düzenlemeler bölümünde aktarılacaktır.

6102 sayılı Kanun’un getirdiği değişiklikle mutlaka fiilen veya vekalet ile katılınması gereken yönetim kurulu toplantılarının online olarak elektronik ortamda yapılabilmesi olanağı getirilmiştir. Söz konusu durum 1527 nci maddenin birinci fıkrasında açıklanmıştır:

Madde 1527- (1) Şirket sözleşmesinde veya esas sözleşmede düzenlenmiş olması şartıyla, sermaye şirketlerinde yönetim kurulu ve müdürler kurulu tamamen elektronik ortamda yapılabileceği gibi, bazı üyelerin fiziken mevcut buldukları bir toplantıya bir kısım üyelerin elektronik ortamda katılması yoluyla da icra edilebilir. Bu hâllerde Kanunda veya şirket

sözleşmesinde ve esas sözleşmede öngörülen toplantı ile karar nisaplarına ilişkin hükümler aynen uygulanır (6102 sayılı TTK, m.1527/1).

Görüldüğü üzere 1527 nci maddenin birinci fıkrası anonim şirketler açısından yönetim kurulu, limited şirketler açısından da müdürler kurulu toplantılarının tamamen veya kısmi olarak elektronik ortamda yapılabileceğini belirtmektedir. Online toplantılar yapılabilmesi şirket sözleşmesi veya esas sözleşmede düzenlenmiş olma koşuluna bağlanmıştır. Maddenin üçüncü ve dördüncü fıkraları ile altıncı fıkrası da yine birinci fıkra ile ilgili durumun koşullarına değinmektedir. Aynı şekilde Kanun'un 1528 inci maddesi de elektronik ortamı kullanmak isteyen kişilerin elektronik posta adreslerini şirkete bildirmeleri ile ilgili olarak uygulama kurallarına değinir. Söz konusu fıkra metinleri ve 1528 inci madde genel kurul bölümünde detaylı olarak aktarılacaktır.

Yönetim kurulu toplantılarında 6762 sayılı Kanun'un 330 uncu maddesinin ikinci fıkrasında belirtilen mutlaka fiilen veya vekalet yoluyla katılım zorunluluğu yönetim kurullarında karar alınırken yapılacak müzakereye yeter düzeyde imkan vermiyordu. 6102 sayılı Kanun'un 1527 nci fıkrası ile yönetim kurulu toplantılarının tamamen elektronik ortamda yapılabilmesi veya elektronik katılıma olanak tanınmasının yabancı sermayeli şirketler açısından kolaylıklar sağlayacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte, çalışmamız itibariyle baktığımızda, icrada yer almayıp sadece yönetim kurulunda yer alan aile üyelerinden şirket merkezine uzak ikamet edenlerin toplantılara fiziki olarak katılmalarının yaratacağı güçlüklerin giderilmesi ve dolayısıyla alınacak kararların daha sağlıklı olacağı ve aile içi çatışmaların da azalacağı düşünülmektedir. Ayrıca toplantı maliyetlerinin ve karbon ayak izinin minimum düzeye çekilmesi de çevreci bir yaklaşım olarak kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında düşünülmesi gereken bir avantajdır.

3.2.4. Genel kurul düzeyinde yapılan kurumsal yönetim düzenlemelerinin incelenmesi

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu pay sahiplerinin tamamının doğrudan söz sahibi olduğu ve oy haklarını kullandıkları “genel kurul” ve genel kurulun seçimi ile görevlendirilen ve şirketi yönetim yetkisine sahip olan “yönetim kurulu” olmak üzere iki organı anonim şirketler için zorunlu kılmıştır. İşletmelerde yönetim kurulu kadar önemli bir diğer organda genel kuruldur. Dolayısıyla kurumsal yönetimle ilgili düzenlemelere bir de genel kurul düzeyinde bakmak gerekmektedir.

Hesap verilebilirlik ilkesi kapsamında yönetim kurulu üyeleri ile denetçilerin genel kurula katılmaları zorunluluğu ve genel kurul kararlarının iptali davası ile birlikte butlan davasının da düzenlenmesi, şeffaflık ilkesi kapsamında pay sahiplerinin bilgi alma ve inceleme haklarının genişletilmesi ile elektronik genel kurul toplantılarına olanak tanınması ve adillik ilkesi kapsamında pay sahiplerine ve azınlıklara yönelik genel kurul düzeyindeki birçok düzenleme kurumsal yönetim çerçevesinde Türk Ticaret Kanunu ile hükme bağlanmıştır. Bunlarla birlikte genel kurulu toplantıya çağırmaya yetkili olanlar, çağrısız genel kurul, toplantı ve karar nisapları, toplantı başkanlığı gibi daha birçok düzenlemenin yapıldığı genel kurul konusu Türk Ticaret Kanunu'nun anonim şirketlere ayrılan dördüncü kısmının dördüncü bölümünde 407 ila 451 inci maddeleri arasında ele alınmıştır.

Çalışmamız kapsamında Türk Ticaret Kanunu'nda yapılan genel kurul düzeyindeki kurumsal yönetim düzenlemeleri “devredilemez yetkilerinin belirlenmesi”, “genel kurul iç yönergesi”, “organ temsilcisi, bağımsız temsilci, kurumsal temsilci”, “oyda imtiyazın sınırlandırılması” ve “elektronik ortamda genel kurul toplantısı” olmak üzere beş başlık altında incelenecektir.

3.2.4.1. Devredilemez yetkilerin belirlenmesi

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun kurumsal yönetim alanında getirdiği en önemli düzenleme, düzenleyici ve denetleyici göreve sahip işletme organlarının yetki alanlarını genişleten ve onlara yeni fonksiyonlar yükleyen hususların belirlenmesi olmuştur. Genel kurulların, bütün pay sahiplerinin yer aldığı, bütün payların temsil edildiği, şirketlerin ana politikalarını belirleyen ve genel işleyişlerine yönelik konularda karar alabilen işletmeler açısından hayati öneme sahip organlar olmaları nedeniyle Türk Ticaret Kanunu ile genel kurul organının hak ve yetkileri konusuna düzenlemeler getirilmiş ve bu yetkileri bazıları münhasıran genel kurula tanınarak diğer organlara devredilemeyeceği hükümlendirilmiştir.

Genel kurul düzeyinde ele alacağımız bu husus “diğer organların devredilemez yetkilerine giren, bu yetkileri devreden yönetim kurulu kararları bătıldır” ifadesi gibi başka maddelerle de güvence altına alınmıştır. Kurumsal yönetim düzenlemelerinden ilki olan devredilemez yetkilerin belirlenmesi konusu genel kurulla ilgili olan dördüncü kısım dördüncü bölümde genel açıklamadan sonra genel kurulun görev ve yetkilerinin

açıklandığı 408 inci maddenin ikinci fıkrası ile hükme bağlanmıştır. Söz konusu fıkra metni şu şekildedir:

Madde 408- (2) Çeşitli hükümlerde öngörülmüş bulunan devredilemez görevler ve yetkiler saklı kalmak üzere, genel kurula ait aşağıdaki görevler ve yetkiler devredilemez:

a) Esas sözleşmenin değiştirilmesi.

b) Yönetim kurulu üyelerinin seçimi, süreleri, ücretleri ile huzur hakkı, ikramiye ve prim gibi haklarının belirlenmesi, ibraları hakkında karar verilmesi ve görevden alınmaları.

c) (Değişik: 26/6/2012-6335/22 md.) Kanunda öngörülen istisnalar dışında denetçinin seçimi ile görevden alınması.

d) Finansal tablolara, yönetim kurulunun yıllık raporuna, yıllık kâr üzerinde tasarrufa, kâr payları ile kazanç paylarının belirlenmesine, yedek akçenin sermayeye veya dağıtılabilecek kâra katılması dâhil, kullanılmasına dair kararların alınması.

e) Kanunda öngörülen istisnalar dışında şirketin feshi.

f) Önemli miktarda şirket varlığının toptan satışı (6102 sayılı TTK, m.408/2).

Görüldüğü üzere 6102 sayılı Kanun esas sermayenin artırılması, eksiltilmesi, şirketin faaliyet alanının değiştirilmesi gibi işlemleri kapsayan esas sözleşmenin değiştirilmesi; yönetim kurulu üyelerinin seçimi, azli, ibrası, görev sürelerinin ve ücret, prim gibi haklarının belirlenmesi; yıllık kar üzerinde tasarrufa ilişkin kararların alınması ve önemli miktarda şirket varlığının toptan satışı gibi pay sahiplerinin menfaatlerini ve şirketteki diğer haklarını doğrudan etkileyebilecek, şirketler açısından hayati önem taşıyan yetkiler olarak tanımlayabileceğimiz düzeydeki yetkilerin devredilemez nitelikte olduğunu belirtmektedir. 6102 sayılı Kanun'un getirdiği yeni düzenlemeler ile yönetim kurulu ve genel kurulun görev ve yetkileri yetki çatışmasına yer vermeyecek şekilde açıkça belirtilerek 6762 sayılı Kanun'da dağınık şekilde yer alan devredilemez yetkiler toplu halde düzenlenmiş, bağımsız denetim hususunda getirilen düzenlemelere göre ilave görevler atfedilmiş ve halka açık anonim şirketlere yönelik Sermaye artırımını ile menkul kıymet çıkarılması istisnalarını yer verilerek esneklik sağlanmıştır.

Türk Ticaret Kanunu ve şirket esas sözleşmesinde tanımlanan yetkilerle donatılan genel kurulun 408 inci maddesinin ikinci fıkrasında listelenen çok önemli yetkilerin devredilemez olarak tanımlanması ile genel kurullarda ki öznel veya keyfi uygulamaların önüne geçilmiştir. Söz konusu düzenleme ile pay sahipleri açısından adillik ilkesi işleme sokulmuş, önemli kararlar genel kurul düzeyine yayılarak, aile işletmelerinde gözlemlenen gücün kullanımının bir grup elinde olması gibi durumların yasa ile engellenmesi sağlanmıştır. Böylece aile işletmelerinde çokça rastladığımız güç ve yetki istismarları engellenerek, keyfi yönetim ortadan kaldırılmış olmaktadır.

3.2.4.2. Genel kurul iç yönergesi

Türk Ticaret Kanunu genel kurullarla ilgili olarak sadece devredilemez yetkileri düzenlememiş aynı zamanda anonim şirket genel kurullarının çalışma esas ve usullerini düzenleyecek bir iç yönerge belirlenmesi gerektiğini de hükme bağlamıştır. Genel kurullarla ilgili getirilen önemli yükümlülüklerden biri olan “iç yönerge” hususu Kanunun genel kurulla ilgili bölümünün “toplantının yapılması” üst başlığı altında üçüncü alt başlık olan “toplantı başkanlığı ve iç yönerge” adıyla madde 419’un ikinci fıkrasında düzenlenmiştir. Söz konusu hüküm şu şekildedir:

Madde 419- (2) Anonim şirket yönetim kurulu, genel kurulun çalışma esas ve usullerine ilişkin kuralları içeren, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı tarafından, asgari unsurları belirlenecek olan bir iç yönerge hazırlar ve genel kurulun onayından sonra yürürlüğe koyar. Bu iç yönerge tescil ve ilan edilir.

Anonim şirketlerin genel kurullarının çalışma esas ve usullerinin düzenleneceği ve askeri içeriği Gümrük ve Ticaret Bakanlığı tarafından belirlenecek olan iç yönergenin hazırlanması görevi yönetim kuruluna verilmiş ve genel kurul onayından sonra yürürlüğe konulacak yönerge için tescil ve ilan edilme koşulu da getirilmiştir. Şirket yönetimine şeffaflık ve dolayısıyla hesap verme sorumluluğu getiren bu iç yönerge ile aile sahipliğindeki işletmelerin kişilere bağlı ve öznel kararlarla yönetilen birimler olmaktan çıkarak, gelişmiş ve yerleşmiş sistemleri sahip kurumlar olmalarının da önü açılmaktadır. İşletmelerin ana politikalarını belirleyen ve genel işleyişine yönelik konularda karar alabilen ve devredilemez yetkilerin tanımlanması ile daha da güçlü bir konuma gelen genel kurullarının çalışma esas ve usullerine dair kural ve sorumluluklarının net bir şekilde ve bir iç yönerge ile düzenlenmesi zorunluluğunun getirilmesi özellikle kurumsal yönetim ilkelerine uzak çalışma ve yönetim biçimlerine sahip aile işletmeleri açısından büyük önem arz etmektedir.

3.2.4.3. Organ temsilcisi, bağımsız temsilci, kurumsal temsilci

Genel kurulda pay sahibinin temsili hususunda 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu yeni bir düzenleme ile organ temsilcisi, bağımsız temsilci ve temsil yetkisinin kitlesel olarak örgütlenmesine olanak tanıyan kurumsal temsilci kavramları olmak üzere üç farklı temsilci tanımlamıştır.

Pay sahiplerinin genel kurula katılma haklarına istinaden kurulda temsilcileri ile ilgili hususlar 6102 sayılı Kanun'un pay sahibinin kişisel haklarından genel kurula katılma hakkının açıklandığı bölüm içerisinde pay sahibinin temsili kapsamında genel açıklamalardan sonra madde 428 ile açıklığa kavuşturulmuştur.

Söz konusu maddenin birinci fıkrasına göre yönetim kurulu veya başka bir organ tarafından, şirkette ilgisi bulunan bir kişinin, pay sahiplerine vekalet verebilmeleri için tavsiye edilmiş olması durumunda aynı zamanda şirketten bağımsız bir diğer kişinin de önerilmesinin zorunlu olduğu belirtilmiştir. Bu fıkra da tavsiye olunan ilk kişi yönetim kuruluna bağlı olması dolayısıyla organ temsilcisi, diğer kişi ise bağımsız temsilci olarak nitelendirilmiştir. Pay sahibi olmaları gerekmeyen ve şirket tarafından aynı görev için önerilen bu iki kişinin esas sözleşme hükümlerine göre ilan edilerek şirketin internet sitesine konulması zorunludur. Bu düzenleme ile başta halka açık işletmeler olmak üzere pay sahiplerinin şirket ile bağlantısı olan tek bir temsilci seçeneği ile kısıtlanmalarına engel olunarak pay sahipleri demokrasisi kavramının işletmelere taşınması ve kurumsal yönetim anlayışının yaygınlaşması amaçlanmıştır.

Organ temsilcisi ve bağımsız temsilci ile ilgili hükümlerin açıklandığı birinci fıkradan sonra ikinci fıkra ile temsilci seçiminin süreci ile ilgili unsurlar hükme bağlanmış ve son olarak da üçüncü fıkra da kurumsal temsilcilik kurumu düzenlenmiştir.

Kurumsal temsilci pay sahiplerine başvurarak temsil yetkisine talip olan kişi veya kişilerdir. Kanunda kurumsal temsilciliğin bir pay sahipleri girişimi olduğu, meslek olarak ve İvaz karşılığı yürütülemeyeceği ve temsilcinin temsilcisi bulunduğu pay sahiplerinden herhangi bir talepte bulunamayacağı ifade edilmiştir. Pay sahibi olması gerekmeyen kurumsal temsilci yönetim, iç denetim, bağımsız denetim ve kurumsal yönetim ilkeleri açısından pay sahiplerine ilgilendiren konularda önerilerinin ve yapacaklarının bir programı niteliğindeki bir bildirgeyi yayımlayarak temsilciliği talep etmektedir. Bu bildirge seçilmesi durumunda uymak zorunda olduğu talimatlar, diğer deyişle temsil yetkilerinin bir listesi olmakta olup, kurumsal temsilciye özel bir talimat verilmez ve temsilci genel kurulda oy kullanırken bu bildirgenin esasları dışında hareket edemez. Temsilci talimata uyma yükümlülüğünü yerine getirmediği aksi durumlarda beşinci fıkranın Borçlar Kanunu'nun 506 ncı maddesine yaptığı gönderme ile sorumlu tutulmuşlardır. Söz konusu bildirge ile ilgili açıklama ise "bildirge" başlığı ile 430 uncu maddede yer almaktadır.

Pay sahipleri demokrasinin işletmelerde yer alan yapılanmalarından biri olan kurumsal temsilcilik kurumu, halka açık veya borsa anonim şirketlerindeki gibi büyük sayılara varan pay sahiplerinden temsil belgesi olarak örgütlenmelerini sağlayabilme, şirket yönetiminden tamamen bağımsız hareket ederek ve muhalefet oluşturarak yönetimi öznellik ve keyfilikten uzaklaştırma ve genel kurullarda oluşan güç boşluğunu doldurma gibi görevler üstlenmektedir. Bunlarla birlikte işletmelerin kurumsal yönetim ilkeleri ile bilgi toplumu hizmetlerine göre çalışmalarını sağlayarak şeffaflığın sağlanmasındaki önemli araçlardan biri olmaktadır. Konunun aile işletmeleri açısından önemi de bu noktada ortaya çıkmaktadır.

Pay sahiplerinin temsili ile ilgili değinilen tüm bu hususları düzenleyen 428 inci madde metni şu şekildedir:

Madde 428- (1) Şirket, kendisiyle herhangi bir şekilde ilişkisi bulunan bir kişiyi, genel kurul toplantısında kendileri adına oy kullanıp ilgili diğer işlemleri yapması için yetkili temsilcileri olarak atamaları amacıyla pay sahiplerine tavsiye edecekse, bununla birlikte şirketten tamamen bağımsız ve tarafsız bir diğer kişiyi de aynı görev için önermeye ve bu iki kişiyi esas sözleşme hükmüne göre ilan edip şirketin internet sitesine koymaya mecburdur.

(2) Bundan başka, yönetim kurulu, genel kurul toplantısına çağrı ilanının Türkiye Ticaret Sicili Gazetesinde yayımlanacağı ve şirket internet sitesinde yer alacağı tarihten en az kırk beş gün önce, yapacağı bir ilan ve internet sitesine koyacağı yönlendirilmiş bir mesajla, pay sahiplerini, önerdikleri kurumsal temsilcilerin kimliklerini ve bunlara ulaşılabilecek adres ve elektronik posta adresi ile telefon ve telefaks numaralarını en çok yedi gün içinde şirkete bildirmeye çağırır. Aynı çağrıda kurumsal temsilciliğe istekli olanların da şirkete başvurmaları istenir. Yönetim kurulu, bildirilen kişileri, birinci fıkradaki kişilerle birlikte, genel kurul toplantısına ilişkin çağrısında, adreslerini ve onlara ulaşma numaralarını da belirterek, ilan eder ve internet sitesinde yayımlar. Bu fıkranın gerekleri yerine getirilmeden, kurumsal temsilci olarak vekâlet toplanamaz.

(3) Kurumsal temsilcilik, bir pay sahipliği girişimidir; meslek olarak ve ivaz karşılığı yürütülemez. Kurumsal temsilci Türk Borçlar Kanununun 510 uncu maddesini ileri sürerek temsil ettiği pay sahiplerinden herhangi bir talepte bulunamaz.

(4) Bildirge, pay sahipleri tarafından kurumsal temsilciye verilmiş talimat yerine geçer.

(5) Kusurlu olarak bildirgesine veya kanuna aykırı hareket eden veya hileli işlemler yapan kurumsal temsilci bu fiil ve kararlarının sonuçlarından Türk Borçlar Kanununun 506 ncı maddesinin birinci ve ikinci fıkraları uyarınca sorumlu olur; sorumluluğu kaldıran veya sınırlayan sözleşmeler geçersizdir.

(6) Bu maddenin birinci fıkrası uyarınca kendisine temsil yetkisi verilenler ile pay sahibinin Türk Borçlar Kanununun temsile ilişkin hükümleri uyarınca yetkilendirdiği temsilci 429 ilâ 431 inci madde hükümlerine tabî değildir (6102 sayılı TTK, m.428).

3.2.4.4. Oyda imtiyazın sınırlandırılması

Kurumsal yönetim çerçevesinde yapılan düzenlemelerden genel kurul düzeyinde olanlardan burada ele alacağımız son konu ise “oyda imtiyazın sınırlandırılması” hususudur.

Bir kısım paylara ana sözleşme ile imtiyaz, kar payı, tasfiye payı, rüçhan ya da burada inceleyeceğimiz üzere oy hakkı gibi hususlarda diğerlerine oranla paya tanınan üstün bir hak veya kanunda öngörülmemiş olan yeni bir pay sahipliği hakkı tanınabilir. Söz konusu bu imtiyaz belirli pay guruplarına sağlanabileceği gibi aile işletmelerinde ki aile üyesi pay sahipleri gibi özellik ve nitelikleriyle belirli bir grup oluşturan pay sahiplerine de tanınabilir. Esas sözleşmede belirli paylara tanınan bu imtiyazın kurumsal yönetim ilkelerinden adillik çerçevesinde sınırlandırılması, sermayesi paylara bölünmüş ve aile üyesi olmayan pay sahiplerinin de yer aldığı büyük ölçeklere ulaşmış aile işletmelerinde ailenin şirket üzerindeki gücünü yitirmesine yol açabilir. Zira daha sonradan esas sözleşme değişikliği yoluyla imtiyazlı pay oluşturulması için belirlenen toplantı ve karar nisabı sermayenin en az yüzde yetmiş beşini oluşturan pay sahiplerinin veya temsilcilerinin olumlu oy vermesi yoluyla mümkündür. Bu toplantı nisabına ulaşamayacak olan aile işletmelerinin imtiyazlı pay oluşturmaları söz konusu olamayacaktır. Aile işletmelerindeki aile üyesi olmayan adi pay sahipleri ile diğer işletmelerdeki adi pay sahipleri açısından ya da kurumsal yönetim anlamında bakıldığında imtiyazın bir paya en çok 15 oy hakkı ile sınırlandırılması genel kurullarda pay sahipleri demokrasisinin işleme, güç dengesinin oluşturulması anlamlarını taşımaktadır.

Pay ve sermaye koyma borcu ile ilgili altıncı bölümün pay konusuna ayrılan birinci ayırımında genel hükümlerden sonra imtiyazlı paylar kapsamında oyda imtiyazlı paylar başlıklı oyda imtiyazın sınırlandırılması konusunun hükme kavuşturulduğu 479 uncu madde metni şu şekildedir:

Madde 479- (1) Oyda imtiyaz, eşit itibarî değerdeki paylara farklı sayıda oy hakkı verilerek tanınabilir.

(2) Bir paya en çok on beş oy hakkı tanınabilir. Bu sınırlama, kurumlaşmanın gerektirdiği veya haklı bir sebebin ispatlandığı durumlarda uygulanmaz. Bu iki hâlde, şirketin merkezinin bulunduğu yerdeki asliye ticaret mahkemesinin, kurumlaşma projesini veya haklı sebebi inceleyip, bunlara bağlı olarak, sınırlamadan istisna edilme kararını vermesi gerekir. Projede yapılacak her değişiklik mahkeme

kararına bağlıdır. Kurumsallaşmanın gerçekleşmeyeceğinin anlaşıldığı veya haklı sebebin ortadan kalktığı hâllerde istisna etme kararı mahkeme tarafından geri alınabilir.

(3) Oyda imtiyaz aşağıdaki kararlarda kullanılamaz:

a) Esas sözleşme değişikliği.

b) (Mülga: 26/6/2012-6335/42 md.)

c) İbra ve sorumluluk davası açılması (6102 sayılı TTK, m.479).

3.2.4.5. Elektronik ortamda genel kurul toplantısı

Türk Ticaret Kanunu'nun kurumsal yönetim alanında yaptığı düzenlemelerden elektronik işlemler ve bilgi toplumu hizmetleri kapsamında son olarak ele alacağımız konu elektronik ortamda genel kurul toplantısı olacaktır. Genel kurul toplantılarının online olarak yapılmasına imkan sağlayan hüküm daha önce yönetim kurulunun elektronik ortamda yapılması bölümünde de değindiğimiz 1527 nci madde ile açıklanmaktadır. Söz konusu maddenin birinci fıkrasına yönetim kurulu ile ilgili bölümde yer verildiğinden burada ikinci fıkradan başlamak üzere genel kurulda ilgili olanlara değinilecektir.

Madde 1527- (2) Kollektif, komandit, limited ve sermayesi paylara bölünmüş şirketlerde, şirket sözleşmesinde ve esas sözleşmede öngörülerek elektronik ortamda ortaklar kuruluna ve genel kurula katılma, öneride bulunma ve oy verme, fizikî katılımın, öneride bulunmanın ve oy vermenin bütün hukuki sonuçlarını doğurur (6102 sayılı TTK, m.1527/2).

1527 nci maddenin ikinci fıkrasından da anlaşılacağı gibi 6102 sayılı Kanun genel kurullarının elektronik ortamda yapılmasına ve oy kullanılabilmesine olanak tanıyarak; pay sahiplerinin genel kurula katılmanın zahmet ve masraflarına katlanamamaları nedeniyle katılmamalarından kaynaklanan şirketleri ilgilendiren çok önemli kararların küçük bir azınlıkla alınması durumun önüne geçilmesini sağlamıştır. Böylelikle genel kurullarda oluşan güç boşlukları engellenmiş ve bir anlamda pay sahipleri demokrasisi açılımı gerçekleştirilmiştir. Pay sahipleri açısından değerlendirildiğinde madde metninin eşitlik ilkesi ile ilişkilendirilebileceğini söylemek mümkündür. Bir üst çemberde ise hüküm özellikle halka açık anonim şirketlerin daha şeffaf yönetilmeleri hususunda yarar sağlayacaktır.

1527 nci maddenin aynı zamanda yönetim kurulları ile ilgili de olan üçüncü, dördüncü ve altıncı fıkraları ise şu şekildedir:

Madde-1527 (3) Birinci ve ikinci fıkrada öngörülen hâllerde, elektronik ortamda oy kullanabilmek için, şirketin bu amaca özgülenmiş bir internet sitesine sahip olması, ortağın bu yolda

istemde bulunması, elektronik ortam araçlarının etkin katılmaya elverişliliğinin bir teknik raporla ispatlanıp bu raporun tescil ve ilan edilmesi ve oy kullananların kimliklerinin saklanması şarttır.

(4) Birinci ve ikinci fıkrada anılan şirketlerde esas sözleşme veya şirket sözleşmesi gereği şirket yönetimi, bu yolla oy kullanmanın bütün şartlarını gerçekleştirir ve ortağa gerekli bütün araçları sağlar.

(6) Birinci ilâ dördüncü fıkra hükümleri çerçevesinde oyun gerçek sahibi tarafından kullanılmasına ve uygulamaya ilişkin kurallar ile pay sahibinin temsilcisine internet sitesi aracılığıyla talimat vermesi esas ve usulleri Gümrük ve Ticaret Bakanlığınca çıkarılacak bir tebliğle düzenlenir (6102 sayılı TTK, m.1527/3,4,6).

Yönetim kurulunun elektronik ortamda yapılmasının koşullarını da içeren bu üç fıkradan anlaşılacağı üzere genel kurulda oy kullanılabilme şartlarından ilki şirketin internet sitesinin varlığı olmaktadır. Bu noktada 1524 ncü madde de sözü geçen internet sitesine atıf yapıldığı gibi bir nevi kapsamında genişletilmiştir. Aynı zamanda Ortağın talep etmesi ve tescil ile ilan gerekli elverişlilik raporuna haiz olma da söz konusudur. Altıncı fıkrada ise oyun gerçek sahibi tarafından kullanılması hususunda vurgu yapılmıştır.

Bu hususlara ilave olarak ayrıca “elektronik ortamı kullanmak isteyen ortaklar, pay sahipleri ve yönetim kurulu üyeleri elektronik posta adreslerini şirkete bildiriler” şeklinde hükümlendirilen 1528 inci madde ile de elektronik ortamda kurullar yapılması için uygulama kuralları getirilmiştir.

1527 inci maddenin beşinci fıkrası ise tamamen genel kurullara yönelik hüküm bildirmektedir. Bu madde 6335 sayılı Kanun’un 35 inci maddesi ile şu şekilde değiştirilmiştir:

Madde 1527- (5) Anonim şirketlerde genel kurullara elektronik ortamda katılma, öneride bulunma, görüş açıklama ve oy verme, fizikî katılmanın ve oy vermenin bütün hukuki sonuçlarını doğurur. Bu hükmün uygulanması esasları Gümrük ve Ticaret Bakanlığınca hazırlanan yönetmelikle düzenlenir. Yönetmelikte, genel kurula elektronik ortamda katılmaya ve oy vermeye ilişkin esas sözleşme hükmünün örneği yer alır. Anonim şirketler yönetmelikten aynen aktarılacak olan bu hükümde değişiklik yapamazlar. Yönetmelik ayrıca oyun gerçek sahibi veya temsilcisi tarafından kullanılmasını sağlayan kurallar ile 407 nci maddenin üçüncü fıkrasında öngörülen Bakanlık temsilcilerinin bu hususa ilişkin yetkilerini içerir. Bu yönetmeliğin yürürlüğe girmesi ile birlikte genel kurullara elektronik ortamda katılma ve oy kullanma sisteminin uygulanması pay senetleri borsaya kote edilmiş şirketlerde zorunlu hâle gelir (6102 sayılı TTK, m.1527/5).

Genel kurul düzeyinde yapılan bu kurumsal yönetim düzenlemesi ile katılımın artması dolayısıyla geniş katılımı gerçekleştiren kurullardan daha demokratik kararlar çıkması sağlanacaktır. Yapılan düzenlemeyle pay sahipleri fiziken kurulda yer

almasalar dahi görüş bildirebilecek ve oy kullanabileceklerdir. Genel kurulun ses ve görüntü olarak aktarımı ve sınır aşan durumlarda bile elektronik olarak oy kullanılabilme olanağı özellikle borsa şirketleri için zorunlu hale getirilmiş ve kurumsal yönetim anlamında hem pay sahipleri demokrasisi anlayışıyla eşitlik ilkesi hem de şeffaflık ilkesi “"elektronik kurumsal yönetim ilkeleri” başlığı altında kanunlaştırılmıştır.

Şeffaflık ilkesi bağlamında yapılan tüm düzenlemelerde olduğu gibi bu düzenleme de içedönük kapalı yapıları nedeniyle aile işletmelerinin zorlayacak olsa da Kanun kapsamında yer alan bu koşul zorunlu olarak bile yerine getirmeye başlamaları zamanla aile işletmelerinde de eşitlik ve şeffaflık ilkelerinin ve dolayısıyla kurumsal yönetim kavramının yerleşmesini ve uygulanmasını sağlayacaktır.

3.2.5. Denetim konusunda yapılan kurumsal yönetim düzenlemelerinin incelenmesi

Denetim konusu kurumsal yönetim alanındaki en önemli konulardan birini teşkil etmektedir. Bu OECD, Dünya Bankası, Sarbanes-Oxley Anlaşması ve Avrupa Birliği Komisyonu gibi uluslararası kuruluşlar kurumsal yönetimle ilgili düzenlemelerinde yöneticilerin, yönetim ve denetim kurullarının yeniden yapılandırılmaları ve daha ayrıntılı kontrollerle daha fazla sorumlu tutulmaları ile uluslararası düzeyde bağımsız denetim standartlarının oluşturulması ve denetçinin de denetlenmesi gibi temel konulara vurgu yapmaktadırlar. 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun hazırlanma gerekçelerinden birinin de Avrupa Birliğine ve uluslararası düzeyde yaşanan gelişmelere uyum olduğunu göz önünde tutarsak; Türk Ticaret Kanunu'nun kurumsal yönetimin uygulanabilirliği açısından denetim anlamında da pek çok yenilik getirmiş olması şaşırtıcı değildir.

Zira 6102 sayılı Kanun'un gerekçesinde açıklandığı üzere getirilen denetim sisteminin amacının bu sistem ile gerçekleştirilecek denetim sonuçlarının açık, anlaşılır ve kamuyu aydınlatma ilkeleri uyarınca düzenlenecek raporlarla başta pay sahipleri olmak üzere tüm ilgililere sunulması olduğu belirtmiştir.

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun denetim alanında yaptığı en önemli düzenleme eski kanun düzeninde yer alan, meslek bilgisi, eğitim, deneyim gibi herhangi bir şart gerektirmeyen ve işletmelerin denetimi açısından işlevsiz ve yararsız bir

denetçilik kurumu olan murakıplık müessesesini ortadan kaldırarak bağımsız denetimi getirmiş olmasıdır. 6102 sayılı Kanun kapsamında denetim, bağımsız dış denetçi serbest muhasebeci mali müşavir ve yeminli mali müşavirler aracılığıyla yapılır. Bu düzenleme ile denetim ve denetçilik işletme organı olmaktan çıkarak daha işlevsel, bağımsız, tarafsız ve uluslararası standartlara uygun bir görünüm almıştır.

Denetimin işletme dışına çıkarılarak bağımsız kişilerce ve belirli muhasebe ,denetim ve raporlama standartlarına uygun biçimde yapılması ile tüm pay sahipleri ve ilgili kişilerin işletme hakkında gerçek ve objektif bilgiler edinmesi sağlanmış ve kurumsal yönetim ilkelerinden eşitlik prensibi yerine getirilmiş olması olmaktadır.

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri kapsamında bağımsız denetime tüm sermaye şirketleri için zorunlu kılmış daha sonra 6335 sayılı Kanun ile yapılan değişiklikle denetime tabi olacak şirketleri belirleme yetkisini Bakanlar Kuruluna bırakmıştır. Bununla birlikte Gümrük ve Ticaret Bakanlığı'nın da ticaret şirketlerinin denetleme yetkisi bulunmaktadır. Söz konusu bakanlık denetimi ile birlikte bağımsız denetim ve özel denetçi olmak üzere üç adet denetim mekanizması öngörülmüştür. 6102 sayılı Kanun'un yasalaştığı ilk metinde düzenlenmiş bulunan işlem denetçiliği kurumu ise yine 6335 sayılı kanun ile yürürlükten kaldırılmıştır.

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun anonim şirketlerle ilgili dördüncü kısmının üçüncü bölümü tamamıyla denetleme konusuna ayrılarak; genel olarak, konu ve kapsam denetçi, ibraz yükümü ve bilgi alma hakkı, denetim raporu, görüş yazıları, denetçilerin sır saklamadan doğan sorumluluğu, şirket ile denetçi arasındaki görüş ayrılıkları, topluluk ilişkileri için özel denetçi denetimi olmak üzere toplam dokuz genel başlık altında ve 397 ila 406 ncı maddeler arasında oldukça detaylı biçimde incelenmiştir. 6102 sayılı Kanun'un denetleme konusuna ayrılmış olan üçüncü bölümündeki bahsedilen tüm bu başlık ve maddeler Kurumsal Yönetim İlkeleri'nden şeffaflık ve hesap verebilirlik kapsamında ele alınmıştır. Şirket yönetiminde şeffaflık ve hesap verme sorumluluğu yolsuzlukların azalmasını sağlayan bir kurumsal yönetim avantajıdır. Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS) ile yapılacak bağımsız denetim ile kurumsal yönetim ilkelerinden olan hesap verebilirlik prensibi Kanun'da zorunlu bir uygulama esasına dönüştürülmüştür.

Burada belirtmemiz gereken başka bir konu da Kanun'un denetim kavramını iç denetim ve dış denetim olmak üzere iki yönlü olarak ele alıp düzenlemiş olduğu

gerçeğidir. Muhasebe sistemi, iç kontrol sistemi ile iç denetim mekanizmasından oluşan finans denetimi, finansal planlama ve risklerin erken teşhisi ve yönetimi konularını içine alan iç denetim ve iç kontrol mekanizmaları daha önce yönetim kurulu düzeyinde yapılan düzenlemeleri açıklarken değindiğimiz üzere yönetim kurulunun devredilemez görevleri içerisinde yer almaktadır. Yönetim kurulu, madde 378’de belirtilen risklerin erken teşhisi komitesi gibi kuracağı komiteler aracılığıyla iç denetim mekanizmalarının işletmekte yükümlü kılınmıştır. Bu görev yönetim kurulunun devredilemez görevlerini açıklayan 375 inci maddenin c bendi ile yönetim kuruluna atfedilmiştir. İç kontrol ve iç denetim mekanizmalarından yararlanılması özellikle aile işletmelerinde işletme sahipliği ve yönetimin ayrılması, yöneticiler arası dengenin sağlanması ve pay ve menfaat sahiplerinin hak ve çıkarlarının korunması açısından güvence ifade etmekte aynı zamanda risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetimin etkinliğinin değerlendirilmesi noktasında da yönetsel hesap verilebilirliğin yerleşmesini sağlamaktadır. Hatta aile işletmelerine kurumsal yönetim sürecini başlatmanın yolu iç kontrol sistemlerinin gözden geçirilmesi, iç denetim faaliyetlerinin başlatılması ve sürdürülebilmesinden geçmektedir diye de ifade edebiliriz.

Kanunun denetleme ile ilgili genel açıklamasından sonra 398 inci madde ile denetimin konusu ve kapsamı şirketin ve topluluğun bilanço, gelir tablosu, nakit akış tablosu, öz kaynak değişim tablosu ve dipnotları içeren finansal tabloları ile envanteri, muhasebesi ve iç denetimi, risklerin erken teşhisi komitesinin raporu ve yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporu olarak belirlenmiş 397 nci maddenin altıncı fıkrasında belirtildiği üzere denetimden geçmemiş finansal tablolar ile yıllık faaliyet raporlarının düzenlenmemiş hükmünde sayılacakları hükme bağlanmıştır.

6102 sayılı Kanun ile yapılan denetleme değişimlerinin çerçevesini uluslararası denetim standartları oluşturmaktadır. Uluslararası standartlara uygun finansal tablo hazırlanması, uluslararası denetim standartlarına uygun bağımsız denetim, kurumsal yönetimin gerektirdiği olan iç kontrol, iç denetim ve risk yönetimi 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu ile düzenlenen denetleme hususunun boyutlarını belirtmektedir. İşletmelerin uluslararası pazarlara açılarak rekabet edebilir hale gelmeleri, vergi avantajlarından yararlanmaları, bilançonun daha şeffaf olması dolayısıyla işletmelerin karlılıklarının artırılması bağımsız denetim ile amaçlanan hedeflerdir. Yapılan tüm bu düzenlemelerde Kanun’un geneline yayılan kurumsal yönetim anlayışı ile kamunun aydınlatılması ve hesap verebilirlik ilkelerinin uygulamaya geçirilmesi amacı

güdülmektedir. Söz konusu düzenlemeler işletmelerin daha güçlü yapılarak kavuşmalarını sağlayacaktır.

Bağımsız denetim hakkında yapılan düzenlemelere bakıldığında 397 nci madde ile genel olarak değinilen denetleme konusunun konu içeriği ve kapsamı ise 398 inci madde ile açıklanmıştır. Daha sonra gelen madde ve başlıkları bu konu kapsamında açıklayacağımız denetçi ve özel denetçi başlıklar altında değerlendirilecektir.

3.2.5.1. Denetçi

6102 sayılı Türk Ticaret kanununda denetçi ile ilgili hükümler “denetçi” üst başlığı altında “seçim”, “görevden alma ve sözleşmenin feshi” hususlarının açıklandığı 399 uncu madde ile “denetçi olabilecekler” alt başlığı altında yer alan 400 üncü maddeleri çerçevesinde düzenlenmiştir.

Burada belirtmemiz gereken en önemli nokta denetçilik kurumunun murakıplık müessesesine kıyasla mesleği denetçilik olan, denetim eğitimi almış, 3568 sayılı kanun ile belirlenen şartlara haiz kişi veya kişilerden oluşan bir kuruluş olduğudur. Kanunun 399 uncu maddesi uyarınca denetçi şirket genel kurulunca, topluluk denetçisi ise ana şirket genel kurulunca seçilir. Denetçinin bağımsızlığı konusunda 6102 sayılı kanun çok katı bir durum sergilemekte ve 400 üncü madde ile bu konuda kesin yasaklar koymaktadır. Söz konusu madde metni şu şekildedir:

Madde 400- (1) Denetçi, bağımsız denetim yapmak üzere, 1/6/1989 tarihli ve 3568 sayılı Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik ve Yeminli Mali Müşavirlik Kanununa göre ruhsat almış yeminli mali müşavir veya serbest muhasebeci mali müşavir unvanını taşıyan ve Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumunca yetkilendirilen kişiler ve/veya ortakları bu kişilerden oluşan sermaye şirketi olabilir. Aşağıdaki hâllerden birinin varlığında, yeminli mali müşavir, serbest muhasebeci mali müşavir ve/veya sermaye şirketi ve bunların ortaklarından biri ve bunların ortaklarının yanında çalışan veya bu cümlede anılan kişilerin mesleği birlikte yaptıkları kişi veya kişiler, ilgili şirkette denetçi olamaz. Şöyle ki, önceki cümlede sayılanlardan biri;

a) Denetlenecek şirkette pay sahibiyse,

b) Denetlenecek şirketin yöneticisi veya çalışanıysa veya denetçi olarak atanmasından önceki üç yıl içinde bu sıfatı taşımışsa,

c) Denetlenecek şirketle bağlantısı bulunan bir tüzel kişinin, bir ticaret şirketinin veya bir ticari işletmenin kanuni temsilcisi veya temsilcisi, yönetim kurulu üyesi, yöneticisi veya sahibiyse ya da bunlarda yüzde yirmiden fazla paya sahipse yahut denetlenecek şirketin yönetim kurulu üyesinin veya bir yöneticisinin alt veya üst soyundan biri, eşi veya üçüncü derece dâhil, üçüncü dereceye kadar kan veya kayın hısımsıysa,

d) Denetlenecek şirketle bağlantı hâlinde bulunan veya böyle bir şirkette yüzde yirmiden fazla paya sahip olan bir işletmede çalışıyorsa veya denetçisi olacağı şirkette yüzde yirmiden fazla paya sahip bir gerçek kişinin yanında herhangi bir şekilde hizmet veriyorsa,

e) Denetlenecek şirketin defterlerinin tutulmasında veya finansal tablolarının düzenlenmesinde denetleme dışında faaliyette veya katkıda bulunmuşsa,

f) Denetlenecek şirketin defterlerinin tutulmasında veya finansal tablolarının çıkarılmasında denetleme dışında faaliyette veya katkıda bulunduğu için (e) bendine göre denetçi olamayacak gerçek veya tüzel kişinin veya onun ortaklarından birinin kanuni temsilcisi, temsilcisi, çalışanı, yönetim kurulu üyesi, ortağı, sahibi ya da gerçek kişi olarak bizzat kendisi ise,

g) (a) ilâ (f) bentlerinde yer alan şartları taşıdığı için denetçi olamayan bir denetçinin nezdinde çalışıyorsa,

h) Son beş yıl içinde denetçiliğe ilişkin meslekî faaliyetinden kaynaklanan gelirinin tamamının yüzde otuzundan fazlasını denetlenecek şirkete veya ona yüzde yirmiden fazla pay ile iştirak etmiş bulunan şirketlere verilen denetleme ve danışmanlık faaliyetinden elde etmişse ve bunu cari yılda da elde etmesi bekleniyorsa, denetçi olamaz (6102 sayılı TTK, m.400).

Ayrıca aynı maddenin ikinci fıkrası ile on yıl içinde aynı şirket için toplam yedi yıl denetçi olarak seçilen denetçinin ve üç yıl geçmediği sürece tekrar denetçi olarak seçilemeyeceği ve üçüncü fıkrası ile denetçinin denetleme yaptığı şirkete vergi danışmanlığı ve vergi denetimi dışında yavru şirketi aracılığıyla dahi danışmanlık veya hizmet veremeyeceği de açıkça belirtilmektedir.

Söz konusu madde denetçilik kurumunun tam bir bağımsızlık ve tarafsızlık içerisinde faaliyet göstermesi için gerekli koşulları belirlemiş ve denetçi ile denetime konu olan şirketin hiçbir şekilde bağlantılı veya ilişkili olamayacağını kesin olarak hükümlendirerek bağımsızlığa vurgu yapmıştır. Böylesi bir denetimin şirketlerde yaşanan skandalların ve yolsuzlukların önüne geçeceği ve denetime tabi aile şirketlerinin dışarıya kapalı tutumlarından kaynaklı aile üyesi ve yakınlarla iş yaptırma eğilimlerinin engellenerek çağdaş ve modern bir yaklaşımla, kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde şeffaflık ve hesap verebilirlikle örülmüş şirket yönetimi anlayışının yaygınlaşacağı öngörülmektedir.

Burada belirtilen hususlar haricinde denetçilerin ibraz yükümü ve bilgi alma hakkı, denetim raporu, olumlu, sınırlı olumlu, olumsuz ve kaçınma şeklinde verebilecekleri görüş yazıları, sız saklamadan doğan sorumlulukları, şirketle aralarındaki görüş ayrılıkları konuları 401 ila 405 inci maddeler arasında kapsamlı olarak ele alınmıştır.

Şirket hakkında denetçi tarafından olumsuz görüş yazısı veya görüş bildirmekten kaçınma yazısı yazıldığı takdirde şirket genel kurulunun mali bir karar alabilmesi söz konusu olamayacağı gibi yönetim kurulunun da istifa ederek yeni bir yönetim kurulunun seçilmesi gerektiği kanunda açıkça belirtilmektedir. Bunlarla birlikte denetçilere geniş bir bilgi alma hakkı tanınmış ve denetimin dürüst ve tarafsız yapılabilmesi için denetçileri birçok sorumluluk tanımlanarak yükümlülükleri arttırılmıştır. Sorumluluk ihlalleri sonucunda tazminat gibi cezai yaptırımlar da kanunda hükümlendirilmiştir.

Kısaca, 6102 sayılı Kanun denetim konusunu çok detaylı bir biçimde düzenleyerek denetimin uluslararası standartlara çekilmesini ve kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde icra edilmesini mümkün kılmıştır.

Burada belirtmemiz gereken bir diğer husus da bağımsız denetim ve özel denetime ilişkin anonim şirket hükümlerinin limited şirketlerde uygulanacak olmasıdır. Dolayısıyla esas sözleşmelerinde denetçilik kurumlarına yönelik hükümlerin olması gerekmektedir. Zira limited şirketler ile ilgili altıncı kısmını şirket organların açıklayan dördüncü bölümünün son başlığı denetçi konusuna ayrılmış ve söz konusu 635 inci maddede anonim şirketlerin denetim hususlarını açıklayan 397 nci maddenin beşinci ve altıncı fıkralarını dışarıda bırakarak denetçiye, denetime ve özel denetime ilişkin anonim şirket hükümlerinin limited şirketlere de uygulanacağını belirtmektedir.

Denetleme konusunun son başlığı olan “topluluk ilişkiler için özel denetçi denetimi” hususunu açıklayan 406 ncı madde ise bir sonraki özel denetçi başlığı altında değerlendirilecektir.

3.2.5.2. Özel denetçi

Denetim hususunda 6102 sayılı kanun ile yapılan önemli düzenlemelerden birisi de denetleme konusunun düzenlendiği bölümün sonunda yer alan “topluluk ilişkileri için özel denetçi denetimi” başlığı ile hükme bağlanan 406 ncı maddedir. Söz konusu madde ve fıkraları şu şekildedir:

Madde 406- (1) a) Denetçi, şirketin hâkim şirketle veya topluluk şirketleriyle ilişkileriyle ilgili olarak sınırlı olumlu görüş veya kaçınma yazısı yazmışsa veya

b) Yönetim kurulu, şirketin topluluk tarafından, bazı belirli hukuki işlemler veya uygulanan önlemler dolayısıyla kayba uğratıldığını ve bunlar dolayısıyla denkleştirme yapılmadığını açıklamışsa, herhangi bir pay sahibinin istemi üzerine, şirketin merkezinin bulunduğu yerdeki asliye ticaret

mahkemesi tarafından şirketin, hâkim şirketle veya hâkim şirkete bağlı şirketlerden biriyle olan ilişkisini incelemek üzere özel denetçi atanabilir (6102 sayılı TTK, m.406).

Özel denetçiler, belirli olayları açıklığa kavuşturmak amacıyla inceleme yaparak incelemenin sonucunu raporu etmekle yükümlü mahkemenin atadığı bağımsız uzman denetçilerdir ve madde hükmünde de görüldüğü üzere 6762 sayılı Kanun'daki özel denetçinin anonim şirket hakim çoğunluğu tarafından seçilmesi uygulamasından vazgeçilerek daha önce de bahsettiğimiz üzere adillik kapsamında ve bir pay sahipleri hakkı olarak ele alınmıştır. Bu hak söz konusu madde çerçevesinde şart gözetilmeksizin herhangi bir pay sahibinin istemine bağlanmış ve genel kurul bölümünde de “özel denetim isteme hakkı” üst başlığı altında genel kurulun kabulü, genel kurulun reddi, atama, görev, rapor, işleme konulma ve açıklama ve giderler olmak üzere yedi alt başlık ile 438 ila 444 üncü maddeler arasında oldukça detaylı bir biçimde açıklanmıştır.

Özel denetim ve özel denetçi konusu pay sahipleri düzeyinde yapılan kurumsal yönetim düzenlemelerini açıkladığımız bölümde eşitlik ilkesi bağlamında hükme bağlanan bir pay sahibi hak olarak ele alınıp detaylı bir biçimde değerlendirilmiştir. Dolayısıyla burada kurumsal yönetim ilkeleri ve aile işletmeleri açısından yapacağımız değerlendirmede aynı ifadelerin bir tekrarı olmaktan öteye gitmeyecektir.

3.2.5.3. İşlem denetçisi

Denetim konusunda son olarak bahsedeceğimiz düzenleme ise 6102 sayılı Kanun'un ilk metinde yer alan daha sonra 6335 sayılı Kanun ile yürürlükten kaldırılan işlem denetçiliği kurumudur.

Kanunla tanımlanan şirketin kuruluşu, sermaye artırımı ve azaltılması, birleşme, bölünme, tür değiştirme, menkul kıymet ihracı veya diğer şirket işlem ve kararlarını denetleyen bir müessese olan işlem denetçiliği tezin yazım aşaması sürecinde yayınlanan ve konumuz kapsamına dâhil ettiğimiz 6335 sayılı kanunun çeşitli maddelerde yaptığı değişikliklerle tamamen ilga edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İçinde bulunduğumuz yüzyıl teknoloji ve bilimde sınırların zorlandığı ve aklın almadığı bir hızla ilerlemelerin kaydedildiği bir zaman dilimi halini almıştır. Teknoloji ve bilimde diğer bir ifade ile bilişim alanında yaşanan bu gelişmeler sonucunda sınırlar ortadan kalkmış ve dünya soyut anlamda da küresel bir hal almıştır. Teknolojik ilerlemeler sayesinde siyasal sınırlar ortadan kalkmış ve kapalı ekonomi yaklaşımı tarihe karışmıştır. Ekonomideki sınırların da ortadan kalkmasıyla, işletmelerin faaliyetleri uluslararası bir arenaya çekilmiştir. Böylelikle işletmelerin yönetiminde yaşanan sorunlar makroekonomik düzeyde sonuçlara yol açar olmuştur. Herhangi bir ülkedeki bir işletmede yapılan bir yönetim hatası dahi Asya krizi gibi bütün dünya ekonomisini etkileyen olaylara sebebiyet vermiş ve işletme yönetimlerinde yapılan bu yanlışların engellenmesi gerekliliği ortaya çıkmış, çözümü noktasında ise iyi yönetim diğer bir ifadeyle yönetişim kavramı gündeme gelmiştir.

İşletmelerin eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleriyle yönetilmeleri anlamına gelen kurumsal yönetim kavramı başta halka açık şirketleri kapsayacak şekilde tanımlanmış olsa da tüm işletmeler ve kurumlar açısından gereklidir. Bu önemdeki bir kavramın dünyadaki işletmeler içindeki oranları düşünüldüğünde aile işletmeleri açısından da son derece önemli olduğunu söylememiz yanlış olmayacaktır. Kendilerine has kültürel özelliklere sahip aile işletmelerinin daha önce sözünü ettiğimiz finansal, yönetsel ve kültürel açıdan sahip oldukları avantajlar ve dezavantajlar göz önüne alındığında aile işletmelerinin kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde yönetilmeleri sürdürülebilirliklerini sağlama konusunda onlara ve dolayısıyla da ülke ekonomisine fayda sağlayacaktır. Kurumsal yönetimin temelinde yatan adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri, aile işletmelerinde gözlemlenen kültürel dezavantajlardan kaynaklanan sorunlarının çözümünde temel unsur olacaktır.

Ülkemizde 1956 yılından beri yürürlükte olan 6762 sayılı Türk Ticaret Kanunu küresel düzeydeki gelişmeler karşısında yetersiz kalmış, Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne aday olmasıyla birlikte uluslararası standartlarda denetim ve kurumsal yönetim ilkelerine uygun yeni bir yasa geliştirilmesi gereği ortaya çıkmıştır. Bu noktada Sermeye Piyasası Kurulu'nun yayınladığı kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal yönetim ilkelerine uyum beyanı zorunluluğu getirilmesi ve BİST A.Ş.'nin kurumsal yönetim

endeksi oluşturması gibi yapılan yenilikler ihtiyaçları karşılamaya yetmemiş, tüm bu düzenlemeleri kapsayacak, Türk hukukunu Avrupa Birliği mevzuatıyla uyumlaştıracak, Türk işletmelerine uluslararası piyasalara giriş fırsatı tanıyacak köklü bir reform çerçevesinde yeni bir yasa yapma gereği duyulmuştur.

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu kurumsal yönetimin Şeffaflık, adilik, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkelerini modern ve bütüncül bir yaklaşımla ele alarak ve radikal değişikliklerle tüm işletmeleri kapsayacak Şekilde düzenlemiştir. Çalışmamız kapsamında kanunda yapılan bu düzenlemelerden kurumsal yönetim ilkeleri ile ilgili olanları belirlenmeye çalışılarak, bu hükümlerin aile işletmeleri açısından ne anlama geleceği, aile işletmeleri açısından uygulanabilirlikleri ve aile işletmelerine sağlayacakları fayda ve zararlar ele alınarak değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Kanunda yapılan kurumsal yönetim düzenlemelerine aile işletmeleri perspektifinden baktığımızda zellikler Şeffaflık ve hesap verebilirlik kapsamında yapılan tüm değişikliklerin aile işletmelerinin ie dönüklük ve kapalılık özellikleriyle çeliştiğini söylemek mümkündür.

Ailenin inanç ve değerlerinin ve aile içi ilişkilerin işe yansıtılması, aile dışı çalışanlara güvenmeme, değişime kapalı bir kültür sergileme gibi özellikleri dolayısıyla hangi büyüklükte olursa olsun aile işletmeleri kurumsallaşmada ve kurumsal yönetim uygulamalarında sorun yaşamakta ve bunun sonucunda daha üçüncü kuşağa geemedен varlıkları sona ermektedir. Hatta aile işletmelerini iflasa götüren temel sebebin kurumsal yönetim uygulamalarından kaçınma eğilimi sergilemeleri olduğu çok açıktır. Aile işletmelerinin diğer işletmelere kıyasla sahip oldukları avantajları ön plana çıkararak, rekabet edebilirliklerini arttırabilmeleri ve varlıkların devamını sağlayabilmeleri kültürel, finansal ve yönetsel dezavantajlarını ortadan kaldırabilmelerine bağlıdır. Aile işletmelerinin sahip olduğu dezavantajları törpüleyerek ortadan kaldırma noktasında Şeffaflık, eşitlik, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri bir çıkış noktası olacaktır. Tek cümleyle özetlemek gerekirse aile işletmelerinin devamlılıklarını sağlayabilmeleri, kurumsal yönetim ilkelerini uygulamaya geçirmeleri ile mümkün olacaktır ki 6102 sayılı Kanun da tam olarak bunu sağlayacaktır.

Aile işletmeleri diğer işletmelerden sahiplik boyutunda ayrılmakta, her tür ve büyüklükte aile işletmesine rastlamak söz konusu olmaktadır. Kanunda aile işletmeleri tanımı yapılmamakla birlikte her tür ve boyutta karşımıza çıkan ve ülkemiz işletmelerinin büyük çoğunluğunu oluşturan aile işletmelerinin kanun çerçevesine

yapılan değişikliklere-den etkileneceği açıktır. Burada belirtmemiz gereken önemli nokta büyük ölçekli işletmelerde söz konusu düzenlemelere yönelik mekanizmaların hali hazırda olduğu ve bu düzenlemeler kapsamındaki yükümlülüklerin özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelere ek maliyetler getirecek olduğudur. Ülkemizdeki ve dünyadaki aile işletmelerinin büyük bir oranının küçük ve orta ölçekli işletmeler olduğu düşünöldüğünde yasada belirtilen yükümlülüklerin yerine getirilmesi, yapı ve sistemlerin oluşturulması ve etkin biçimde işletilmesi oldukça önem arz etmektedir.

Aile işletmelerinin bildikleri yönetim şekillerini ve anlayışlarını bırakarak diğer bir ifade ile kişilere bağlı yönetilen iktisadi birimler olmaktan çıkarak çağdaş yöntemlerle ve uluslararası kabul görmüş yönetim biçimleriyle yönetilmeleri gerektiği açıktır.

Aile işletmelerinin sahip oldukları olumsuzluklara getirilen çözüm önerilerinin temelinde kurumsal yönetim ilkelerinin yattığı bir gerçektir. Bu bağlamda daha önce de değindiğimiz üzere yasada bilgi toplumuna ulaşım kapsamında değerlendirilen internet sitesi kurma ve içeriğinin herkese açık tutulması, pay sahiplerine bilgi alma ve inceleme hakkı tanınması gibi birçok düzenleme ile somutlaştırılan kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesine riayet etmeleri; pay sahiplerinin eşit şartlarda ve eşit işleme tabi tutulması olarak yasalaştırılan eşit işlem ilkesini gözetmeleri; iç yönerge ve bağımsız denetim hükümleri ile sağlanması beklenen hesap verebilirlik ilkesi anlayışı ile kanuna, ahlaka ve esas sözleşmeye uygun hareket etmeyi ifade eden sorumluluk ilkesi çerçevesinde şekillenen çalışmamızda aile işletmeleri perspektifiyle değerlendirdiğimiz tüm bu tüm kurumsal yönetim uygulamalarını hayata geçirmeleri aile işletmelerini sonraki kuşaklara taşıyacak en önemli unsurdur. Özetle, Türk Ticaret Kanunu'nun yasalaşması ile aile işletmelerinin sahip olduğu kurumsal yönetim temelli sorunlara hukuksal bir boyut getirilmiştir.

6102 sayılı Kanun ile yasalaşan kurumsal yönetim ilkelerini uygulamaya geçirmeleri noktasında aile işletmelerine yönelik önerilerimizi şöyle sıralayabiliriz:

İç kontrol ve iç denetim mekanizmalarının oluşturularak etkin işlemlerinin sağlanması, muhasebe ve denetim sistemlerinin uluslararası standartlara uygun olarak düzenlenmesi, bilgi toplumu hizmetleri kapsamında getirilen genel kurul ve yönetim kurul toplantılarının elektronik ortamda yapılabilmesi için gerekli sistemlerin kurulması, riskleri saptayabilme, önlemine alma ve strateji geliştirmeyi sağlayacak bir komitenin

kurulması, yönetim kurullarına aşamalı olarak bağımsız üyelerin dâhil edilmesi gerekmektedir.

Denetime tabi şirketler için cezai yaptırımlarla zorunlu kılınan bu düzenlemelerin bu kapsama dahil olmayan aile işletmelerinde de uygulanmaya başlanması bu işletmelerin rekabet edebilirliklerini artıracak ve kurumsal yönetim ilkelerinin sağlayacağı tüm faydaları işletmelerine getirerek uzun ömürlü olmalarının önündeki tüm engelleri kaldıracaktır.

Bu alanda faaliyet gösteren farklı kuruluşlar tarafından kurumsal yönetim ilkelerinin işletmelerde uygulanmasının sağlanması da mümkün kılınabilir. En önemli tavsiyemiz ise aile işletmelerinin kurumsal yönetim uygulamaları konusundaki korkularının önüne geçmek adına eğitimler ve çalışmalar yapmaları gerektiğidir.

Son olarak belirtmemiz gereken kurumsal yönetimin kolektif bir süreç olduğu yani sadece kurucu aile üyesinin ve aile bireylerinin gerçekleştirebileceği bir süreç olmadığı, aile işletmelerinin kurumsal yönetime geçiş ve uyum maliyeti bulunan bir öğrenme ve değişim süreci olarak bakmaları gerektiği noktasıdır.

KAYNAKÇA

- Acar, G. (2006). Aile Şirketlerinde Örgüte Bağlılık: Eskişehir'de Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Açıkel, G. (2006). Bankalarda Kurumsal Yönetimin Güçlendirilmesi. Bankacılar Dergisi, (57), 85-104.
- Ağca, A. (2003). Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Türkiye'de Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 19(1-2), 275-290.
- Ak, B. (2006). Aile İşletmelerinde Çatışmalar ve Çözüm Önerileri Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Bir Aile İşletmesine Ait Değerlendirme . 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, s. 145-154.
- Akad, İ., Budak, G. ve Budak, G. (1999). İşletme Yönetimi. İzmir: Barış Yayınları.
- Akarkarasu, N. (2000). Halka Açık Şirketlerde İç Denetim ve Denetim Kurullarının Etkinleştirilmesi İçin Öneriler. Yayınlanmamış Yeterlilik Etüdü. İstanbul: SPK Denetleme Dairesi.
- Akdoğan, A., ve Oflazer Mirap, S. (2008). Aile İşletmelerinde Örgüt Kültürü: Büyük Ölçekli Aile İşletmeleri İle Küçük Ölçekli Aile İşletmelerinin Örgüt Kültürü Açısından Kıyaslanmasına Yönelik Olarak Kayseri' de Bir Uygulama. 3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, s. 1/3-1/18.
- Akgemci, T.ve Sevinç, İ. (2004). Aile İşletmelerinde Büyümenin Kavramsal Analizi. 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, s. 512-520.
- Alayoğlu, N. (2003). Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma. İstanbul: Müsiad Yayınları.

- Alayoğlu, N. (2006). Aile İşletmelerinin Stratejik Yönetimi ve İşletme Felsefelerine Göre Stratejik Yaklaşım Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, s. 545-559.
- Alpugan, O. (1996). İşletme Bilimine Giriş. Trabzon: Derya Kitabevi.
- Altan, O. (2007). İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Ulusal 30 Endeks Şirketlerinin Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyumunun Değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Araslı, H., Bavik, A. ve Ekiz, E.H. (2006). Kan Bağının İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çalışan Davranışları Üzerindeki Etkileri: KKTC Aile Otellerinde Görgül Bir Araştırma. 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, s. 280-291.
- Arbak, Y. (1995). Örgütlerde Bilgisayar Destekli Bilgi Sistemlerinin İncelenmesine Yönelik Kurumsal Bir Yaklaşım. Verimlilik Dergisi, (1), 71-90.
- Arcagök, M. S. ve Erüz, E. (2006). Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Sistemi. Ankara: Maliye Hesap Uzmanları Derneği Yayınları.
- Armstrong, M. (1991). A Hand Book of Personnel Management Practice. London: Kogan Page.
- Aronoff, C. E. and Ward, J. L. (1997). Preparing Your Family Business For Strategic Change. Georgia, United States of America: Family Business Consulting Group Publications.
- Aronoff, C. E. and Ward, J. L. (2001). Family Business Values. Georgia, United States Of America: Family Business Consulting Group Publications.
- Ateş, Ö. (2005). Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik (1. baskı). Ankara: Ankara Sanayi Odası Yayını.

- Atılgan, T. (2003). Tekstil Sektöründe Aile İşletmelerinden Kurumsallaşmaya Doğru Giden Süreç. Türkiye V1. Pamuk, Tekstil Ve Konfeksiyon Sempozyumu'nda sunulan bildiri, <http://www.tepge.gov.tr> (Erişim tarihi: 17.04.2014).
- Aydemir, A., Seymen, A.O. ve Taşçı, A.D.A. (2004). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama. 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, s. 604-617.
- Aydın, N. (1985). Aile Şirketleri ve Aile Şirketlerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları (Eskişehir Aile Şirketlerinde Bir Uygulama). Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3(1), 81-123.
- Ayrancı, E. (2009). Aile İşletmelerinde Ailenin Etkisi ve Finansal Performans Tatmini ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Ulusal Tez Merkezi'nde yayınlanan tez, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=7d53ed97e31a8bd3f0be111c8ea89664a97f6c3c7b61d794942fd0f90d9636caef274f77bab4a59e> (Erişim tarihi: 11.04.2014).
- Aysan, M. (2007). Kurumsal Yönetim ve Risk. İstanbul: Elit Ofset.
- Ayvaz, S. (2007). Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Bir İç Paydaş Olarak Çalışanların Bağlılığına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Babuşcu, Ş. ve Hazar, A. (2007). SPK Kurumsal Yönetim Derecelendirme Uzmanlığı Sınavlarına Hazırlık, SPK Lisanslama Serisi:51. Ankara: Akademi Consulting & Training.
- Bakan, İ., Güven, M., ve Büyükbeşe, T. (2004). Aile İşletmelerinde Girişimcilerin Yönetimsel Faaliyetlere Müdahalelerinin Değerlendirilmesi: Yöneticilerin Bakış Açıları Üzerine Bir Alan Çalışması. 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, s. 376-387.
- Balkır, G., Çolak, K. ve Çetin, O. (2006). Aile İşletmelerindeki Kültürel Farklılıklarda Paradoks Yönetimi. 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, (s. 655-662).

- Basım, H.N., Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2008). Aile Şirketlerinde Şeffaflık:Kıdemli İşletmeler Üzerine Bir İnceleme. 3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, s. 1/191-1/201.
- Cadbury, S. A. (2000). Family Firms and their Governance: Creating Tomorrow's Company from Today's. Great Britain: Egon Zehnder International.
- Ceylan, Ö. (2005). Kurumsal Yönetim Nedir? Ekonomistler Bülteni, (50).
- Coşkun, S. Y. ve Gürler, G. (2004). Aile İşletmeleri Stratejik Olarak Yönetilebilir Mi? 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, (s. 652-656).
- Çağlar, İ., Kendirli, S. ve Çağırın, H. (2006). Aile Kültürünün İşletme Kültürü Üzerindeki Etkisinin Çorum KOBİ'leri Açısından İncelenmesi. 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, s. 320-331.
- Çelik, A. ve Akgemci, T. (1998). Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler . Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Çelik, A., Soysal, A., ve Alıcı, S. (2004). Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: K.Maraş Örneği. 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, s. 189-201.
- Çelik, E. (2007). Kurumsal Yönetim Modeli Olarak Paydaş Yaklaşımı:Kamu ve Özel Hastane Karşılaştırması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Çetin, C., Özcan, E. D., Taşkiran, E. ve Özdemirci, A. (2010). Aile Kültürünün Aile İşletmesi Kültürü Üzerindeki Etkisi. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Çetiner, E. ve Erol, M. (2007). Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Yönetimin Aile Şirketlerinde Uygulama Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma. Muhasebe ve Denetime Bakış, (21), 17-34.

- Darman Manisalı, G. (2009). Kurumsal Yönetim Uygulamalarında Yakınsamaya Hukuksal Düzenleme ve Piyasa Dinamiklerinin Etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: T.C. Başkent Üniversitesi.
- Demirbaş, M. ve Uyar, S. (2006). Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi (1. baskı). İstanbul: Güncel Yayıncılık.
- Demircan, A. S. (2007). Sarbanes Oxley (2002) Yasası ve Bağımsız Denetime Etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. , Edirne: Trakya Üniversitesi.
- Doğan, M. (2007). Kurumsal Yönetim. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Drucker, P. F., and Maciariello, J. A. (2005). Gün Gün Drucker. (Çev: M. Çetinbakış). İstanbul: MESS.
- Dyer, W. G. (1986). Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions. San Francisco: Josey-Bass Mc. Publishers.
- Erdemir, E. ve Torlak, Ö. (2004). Aile İşletmelerindeki Yöneticilerin Pazar Odaklılıkla İlgili Algılamalarının Belirlenmesi Üzerine Eskişehir' de Bir Araştırma . 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, s. 233-242.
- Erdil, O., Cığırım, E. ve Gök, M. Ş. (2004). Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimleri Üzerine Bir Literatür Araştırması. 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, s. 64-71.
- Erdönmez, P. A. (2003). Türkiye'de 2001 Yılındaki Mali Kriz Sonrasında Kurumsal Sektörde Yeniden Yapılandırma. Bankacılar Dergisi, (47), 38-55.
- Eren, E. (2001). Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Ergin, B. (2004). En Kalabalık Aile İtalya En Uzun Ömürlüsü Japon. Milliyet web sitesi. <http://www.milliyet.com.tr/2004/05/13/isyasami/ais.html> (Erişim tarihi: 09.02.2014)

- Ertürk, M. (2009). İşletme Biliminin Temel İlkeleri (Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 7. baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Fişek, K. (1977). Yönetime Katılma. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Gallo, M. A. and Vilaseca, A. (1996). Finance in Family Business. Family Business Review, 9 (4), 387-401.
- Garih, Ü. (2001). Yönetim İlkeleri. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Genç, N., Güzel, A., ve Pamukoğlu, E. (2006). Aile İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımında Sahip Yönetici Profesyonel Yönetici Arasındaki Tutum Farkları . 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, s. 571-584.
- Genç, N., Kocasaraç, S. ve Doğan, M. (2008). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyini Tespite Yönelik Bir Envanter Önerisi. 3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, s. 1/367-1/376.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. C., & Lansberg, I. (1997). Generation to Generation: Life Cycles of Family Business. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Goffee, R. (1996). Understanding family businesses: issues for further research. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 2 (1), 36-48.
- Güçlü, H. (Tarihsiz). Aile Şirketleri Halka Arz. Dr. Hakan Güçlü web sitesi. <http://www.hakanguclu.com/halka-acilma/halka-arz-kurumsallasma-ve-kurumsal-yonetim/> (Erişim tarihi: 09.02.2014)
- Güney, S. (2008). Aile İşletmelerinde Güncel Konu ve Sorunlar. Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Güngör Ak, B. (2006). Aile İşletmelerinde Çatışmalar ve Çözüm Önerileri Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Bir Aile İşletmesine Ait Değerlendirme. 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, s. 145-154.
- Güngör Ak, B. (2008). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Gelecek Nesillerin Eğitiminin Rolü. 3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, s. 1/91-1/99.
- Günver, B. A. (2002). Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Günver, B. A. (2004). Aile İşletmelerinin Geleceği. 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, s. 169-177.
- Günver, B. A. (2006). Aile İşletmeleri ve Gelecek Kuşak Aile Bireylerinin Eğitimi. 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, s. 89-95.
- Gürbüz, O. ve Ergincan, Y. (2004a). Dünyada ve Türkiye'de Kurumsal Yönetim Düzeyinin ve Şirket Performanslarının Karşılaştırmalı Analizi. Geleneksel Finans Sempozyumu-2004 Bildirileri CD'si, İstanbul: Marmara üniversitesi, s. 216-225.
- Gürbüz, A. O., ve Ergincan, Y. (2004b). Kurumsal Yönetim: Türkiye'deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler (1. baskı). İstanbul: Literatür Yayınları.
- Güven, M., Bakan, İ., Büyükbeşe, T., ve Taşlıyan, M. (2004). Aile İşletmelerinde Gışimcilerin Yönetim Fonksiyonları Üzerine Etkileri: Mevcut Durum-Olması Beklenen Durum Karşılaşması. 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, s. 314-324.
- Haşit, G. (2009). Küçük ve Orta Ölçekli Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim: Eskişehir Ticaret ve Sanayii Odaları İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

- Ho, S. S. and Wong, K. S. (2001). A Study of the Relationship Between Corporate Governance Structures and the Extent of Voluntary Disclosure. *Journal of International Accounting, Auditing & Taxation*, (10), 139-156.
- İbicioğlu, H. ve Özdağlı, K. (2004). Isparta Aile İşletmeleri Yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimi İlkelerine Yönelik Tutumlarının Ölçülmesine İlişkin Bir Araştırma. 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, s. 570-581.
- İstanbul Ticaret Odası. (2001). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve KOBİ'lerin Yönetim Sorunları. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Kalkan, V. D. (2004). Aile İşletmelerinde Performansı Güçlendirici Bir Faktör Olarak Süreklilik Yönetimi: Bilgi ve İşletme Sürekliliği. 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, s. 128-139.
- Karabulut, E. ve Bulut, Z. A. (2008). Kurumsallaşmadan Büyüme Olur Mu? Bir Aile İşletmesinin İncelenmesi. 3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, s. 1/151-1/160.
- Karabulut, T. (2008). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmaya ve Yönetim Fonksiyonlarına Yönelik Yönetim Sorunları: İstanbul'da Tekstil Sektöründe Üretim Yapan Aile İşletmesi Kobiler Üzerinde Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (2), 643-676.
- Karayormuk, K. ve Köseoğlu, M. A. (2006). Aile İşletmelerinde Cinsiyet Temelli Ayrımcılığın Kökenleri: Afyonkarahisarda Bir Alan Araştırması. 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, s. 378-389.
- Karpuzoğlu, E. (2001). Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma. İstanbul: Hayat Yayınları .
- Karpuzoğlu, E. (2004). Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma. 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, s. 42-53.

- Kaya, S. (2002). Dünya Bankası ve Türkiye. Sayıştay Dergisi, (46-47), 3-42.
- Kırım, A. (2001). Aile Şirketlerinin Yönetimi. İstanbul: Sistem Yayınları.
- Kırım, A. (2007). Aile Şirketlerinin Yönetimi (4. baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Koçel, T. (2001). İşletme Yöneticiliği:Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar (8. baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği (genişletilmiş 9. baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Koçel, T. (2004). Önsöz ve Sunuş Metni. 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, s. ix-xiii.
- Koçel, T. (2005). İşletme Yöneticiliği (10. baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Koçel, T. (2006). Önsöz ve Sunuş Metni. 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, s. vii-xii.
- Koçel, T. (2010). Önsöz ve Sunuş Metni. 4. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, s. ix-xvii.
- Koparal, C. (2002). Yönetimin Fonksiyonları. İ. Özalp, C. Koparal, ve G. Berberoğlu (Eds.) Yönetim ve Organizasyon içinde, (s. 6-8). Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Köseoğlu, M. A. ve Karayormuk, K. (2008). Aile İşletmelerinde Yaşam Seyrine Göre Strateji Oluşturma Süreçlerinin Analizi. 3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, s. 1/289-1/299.
- Kula, V. (2006). Kurumsal Yönetim: Hissedarların Korunması Uygulamaları ve Türkiye Örneği (1. baskı). İstanbul: Papatya Yayıncılık Eğitim Bilgisayar Sis. San. ve Tic. A.Ş.

- Kurt, E. S. (2008). Kurumsal Yönetimin Halka Açık İşletmelerde Mevzuat ve Uygulama Yönünden İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Edirne: Trakya Üniversitesi.
- Leach, P. and Bogod, T. (1999). Guide to the Family Business (3. edition). London: Kogan Page.
- Menteş, A. (2009). Kurumsal Yönetişim ve Türkiye Analizi. İstanbul: Derin Yayınları.
- Mintzberg, H. (2000). The Rise and Fall of Strategic Planning. London: Pearson Education Limited.
- Mosley, D. C., Pietri, P. H. and Megginson, L. C. (1996). Management : Leadership in Action (5. edition). New York: HarperCollins College Publishers.
- Mucuk, İ. (2000). Modern İşletmecilik (12. baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Mucuk, İ. (2003). Modern İşletmecilik (14. baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Müftüoğlu, T. (1998). Türkiye' de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler. Ankara: Turhan Kitapevi.
- Müftüoğlu, T. (2004). Türk Girişimciliğinin Genel Profili. T. Müftüoğlu, Y. Ürper, M. Başar, ve B. T. Tosunoğlu (Eds.), Girişimcilik içinde (s. 169-195). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- OECD. (1998). Corporate Governance: Improving Competitiveness and Access to Capital in Global Markets. The online article of [oecd-ilibrary.org](http://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/corporate-governance-improving-competitiveness-and-access-to-capital-in-global-markets_9789264162709-en). http://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/corporate-governance-improving-competitiveness-and-access-to-capital-in-global-markets_9789264162709-en (Erişim tarihi: 30.01.2016)
- OECD. (2015). G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri. A report on the Organisation for Economic Co-operation and Development web site. <http://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-TUR.pdf> (Erişim tarihi: 22.01.2016)

- Ongar, C. (2011). Profesyonel Yöneticilerin Aile İşletmelerin Yönetiminde Yaşadıkları Sorunlar: Eskişehir'deki Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Önder, M. F. (2005). Anonim Şirketlerde İç Denetim Yapısının Kurumsal Yönetime Katkısı. Özel Hukuk Sempozyumu'nda sunulan tebliğ. Bakü:Kafkas Üniversitesi.
- Özalp, İ. (1995). Uluslararası İşletmecilik. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özarallı, N. (2006). Aile İşletmelerindeki "Aileden Olmayan" Çalışanların Ödül Dağılımı ve Karar Süreçlerine İlişkin Adalet Algıları ve İş Tatmini, İşten Ayrılma Eğilimi ve İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine İlişkin Değerlendirmeler. 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, s. 560-570.
- Özbaşar, S. (2006). Aile İşletmelerinde Önderliğin El Değiştirme Süreci: Orta Ölçekli Üç İşletmenin Geçirdiği Deneyim. 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, s. 3-14.
- Özkaya, M. O. ve Şengül, C. M. (2006). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Ve İkinci Kuşağın “Kurumsallaşma” Konusuna Bakış Açısı . D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi, 21 (1), 109-126.
- Öztürk, A. T. (2004). Türkiye 'de Yoksulluğun Azaltılmasına Yönelik Bir Model: Aile İşletmeleri ve Alternatif İş Yerlerinden Beklentiler. 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, s. 453-460.
- Pamukçu, F. (2011). Finansal Raporlama ile Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflıkta Kurumsal Yönetimin Önemi. Muhasebe ve Finansman Dergisi, 133-148.
- Papatya, G. ve Hamşioğlu, A. B. (2004). Rekabetin Yeni Gerçekliğinde Türk Aile İşletmelerinin Yeniden Yapılanma Sorunları ve Kars İli Merkez Aile İşletmelerinde Uygulama. 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, s. 264-274.
- Paslı, A. (2004). Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınevi.

- Paslı, A. (2005). Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi, Corporate Governance (2. baskı). İstanbul: Çağa hukuk Vakfı Yayınları.
- Pazarcık, O. (2004). Aile İşletmelerinin Tanımı, Kurumsallaşması ve Yönetişimi. 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, s. 33-41.
- Peters, T. J. and Robert H. Waterman, J. (1987). Yönetme ve Yükselme Sanatı "Mükemmeli Arayış". (Çev: S. Sargut). İstanbul: Altın Kitaplar Matbaası.
- Poutziouris, P., Wang, Y. and Chan, S. (2002). Chinese entrepreneurship: the development of small family firms in China. Journal of Small Business and Enterprise Development, 9 (4), 383-399.
- PWC. (2007/08). The PricewaterhouseCoopers Family Business Survey 2007/08. A Survey of Family Business Services on the Price Waterhouse Coopers (PWC) web site. <http://www.pwc.com/gr/en/surveys/assets/family-business-2007-2008.pdf> (Erişim tarihi: 17.04.2014)
- Sağlam, N. (2006). Aile Şirketlerinde Sorunlar ve Çözüm Önerileri . 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, s. 499-510.
- Sakarya, Ş. (2006). Aile İşletmelerinin Finansman Sorunlarının Çözümünde Halka Açılma: İMKB Üzerine Bir İnceleme. 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, s. 623-634.
- Savaşır, R. (1999). Türkiye ve Avrupa Birliği Ülkelerinde Küçük ve Orta Boyutlu İşletmeler Açısından İstihdam Politikaları. Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi Kamu-İş Yayınları.
- Sayın Mutlucan, S. (2010). Türk Hukukunda Kurumsal Yönetim Derecelendirme Şirketleri. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Isparta: T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi.

- Semerciöz, F., ve Ayrancı, E. (2008). Aile İşletmelerinde, Ailenin İşletme Üzerindeki Etkisi ve Yöneticinin Finansal Performans Tatmini İle İlişkisi. 3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, s. 1/161-1/176.
- Soral, E. (1974). Özel Kesimde Türk Müteşebbisleri. Ankara: Ankara İktisadi ve İlimler Akademisi Yayınları.
- Soral, E., ve Tekeli, İ. (1976). Halk Sektörü Sorunu. İstanbul: Gelişim Yayınları.
- Sönmez, A. ve Toksoy, A. (2011). Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türkiye'deki Aile İşletmelerine Uygulanabilirliği. Maliye Finans Yazıları, (92), 51-90.
- SPK. (2003). Kurumsal Yönetim İlkeleri. Sermaye Piyasası Kurulu (SPK)'nın yayınladığı bildiri. http://www.ecgi.org/codes/documents/kyy_tr.pdf (Erişim tarihi: 31.01.2016)
- Şehirli, K. (1999). Kurumsal Yönetim Sermaye Piyasası Kurulu Araştırma Raporu. Yayınlanmamış Yeterlilik Etüdü (XIV-4/55-3). Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu.
- Şimşek, M. (2002). Ekonominin Lokomotifi Kobilerin Olmazsa Olmazları. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Şimşek, M. Ş. (2002). Yönetim ve Organizasyon (Yenilenmiş 7. baskı). Konya: Günay OFSET.
- Tanta, G., Latif, H. ve G.Uçkun. (2004). Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama (Sakarya İli Örneği). 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür, s. 547-559.
- TBB. (1999). Bankalarda Kurumsal Yönetim. Türkiye Bankalar Birliği web sitesinde yayınlanan Basel Bankacılık Gözetim Komitesi raporu. https://www.tbb.org.tr/Dosyalar/Arastirma_ve_Raporlar/2kurumsal.doc (Erişim tarihi: 31.01.2016)
- Tekin, M. (2004). Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği (4. baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

- Tevrüz, S. (1996). Endüstri ve Örgüt Psikolojisi. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Tikici, M. ve Uluyol, O. (2006). Aile İşletmelerinin Gelecek Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Liderlik Sorunlarının Aşılmasında " Lider-Yönetici " Önerisi. 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, s. 459-468.
- TKYD. (2005a). OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri 2004. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) Web Sitesinde yayınlanan bildiri. http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet_alanlari/yayinlarimiz/tkyd_yayinlari/oecd2004.pdf (Erişim tarihi: 30.01.2016)
- TKYD. (2005b). Türkiye Kurumsal Yönetim Haritası. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) Web Sitesinde yayınlanan rapor. http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet_alanlari/yayinlarimiz/tkyd_yayinlari/bcgraporweb.pdf (Erişim tarihi: 24.11.2015)
- Topçu, N. (2006). Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Borsaya Kote (İMKB 100) Şirketler Üzerinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi.
- Tosun, K. (1990). Yönetim ve İşletme Politikası (1. cilt). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- Tuna, K. (2007). Bankalarda Kurumsal Yönetim. Sosyal Bilimler Dergisi, (1), 209-221.
- Turan, M. N. (2008). Türk Aile İşletmelerinde Pazarlık Süreç ve Sonuçları . 3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul : İstanbul Kültür Üniversitesi, s. 1/347-1/355.
- Tuzcu, A. M. (2003). Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı:İMKB-100 Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Tuzcu, A. M. (2004). Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı İMKB-100 Örneği. Ankara: Turhan Kitabevi.

- Türkel, S. ve Yaşa, E. (2006). Aile İşletmeleri ve Kurumsallaşma Süreci (Mersin İli Örneği). 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, s. 614-622.
- Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD). (2010). Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi. İstanbul: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları.
- TÜSİAD. (2002). Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi. TÜSİAD'ın Web Sitesinde yayınlanan kitapçık. http://www.tusiad.org.tr/__rsc/shared/file/kurumsalyonetim.pdf (Erişim tarihi: 30.11.2015)
- TÜSİAD. (2006). OECD Kamu İşletmeleri İçin Kurumsal Yönetim Rehberi. TÜSİAD'ın Web Sitesinde yayınlanan rehber. http://www.tusiad.org.tr/__rsc/shared/file/oecd06.pdf (Erişim tarihi: 04.12.2015)
- Ulukan, İ. C. (1999). Aile İşletmelerinde Büyüme Süreci. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Ulukan, İ. C. (2006). Aile İşletmeleri ve Profesyonel Yönetim Anlayışı. 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, s. 155-160.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim (3. baskı). İstanbul: Literatür Yayınları.
- Walsh, F. (1994). Healthy Family Functioning: Conceptual and Research Developments. *Family Business Review*, 7 (2), 175-198.
- Ward, J. L. (1988). The Special Role of Strategic Planning for Family Businesses. *Family Business Review*, 1 (2), 105-117.
- Ward, J. (2009). Plan Now for the "Cousin Generation". *The Online Journal of Fambiz* Web Site. <http://fambiz.com/2009/08/08/plan-now-for-the-cousin-generation-2/> (Erişim tarihi: 18.04.2014)

Yakupoğulları, C. (2001). Aile şirketlerinde çatışma ve çözüm yolları (Erzurum'daki aile şirketlerinde bir uygulama). Ulusal Tez Merkezi'nde yayınlanan tez. <https://tez.yok.gov.tr> (Erişim tarihi: 14.04.2014)

Yalnızoğlu, M., Erkut, E., Sılater, S. F., Olson, E. M., Haspeslagh, P., Noda, T., et al. (2001). Değer Yönetimi. İstanbul: Arge Danışmanlık Yayınları.

Yıldız, A. (2008). Aile İşletmelerine Tavsiyeler ve Konya' da Aile İşletmeleri Üzerine Yapılmış Bir Araştırma (1. baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Yücaoğlu, E. (2000). Yönetimden Yönetişime. Görüş Dergisi, (45).

http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility/index_en.htm
(Erişim tarihi: 31.01.2016)

<http://tkyd.org/tr/sss-kurumsal-yonetim-uyum-raporu-nedir.html>
(Erişim tarihi: 28.01.2016)

<http://www.borsaistanbul.com/endeksler/bist-pay-endeksleri/kurumsal-yonetim-endeksi>
(Erişim tarihi: 31.01.2016)

<http://www.ifac.org/about-ifac> (Erişim tarihi: 30.01.2016)

<http://www.spk.gov.tr/indexcont.aspx?action=showpage&menuid=10&pid=2>
(Erişim tarihi: 31.01.2016)

<http://www.spk.gov.tr/indexcont.aspx?action=showpage&showmenu=yes&menuid=0&pid=1&subid=1&submenuheader=1> (Erişim tarihi: 30.01.2016)

<http://www.tkyd.org/tr/sss-spk-kurumsal-yonetim-ilkeleri-nedir.html>
(Erişim tarihi: 28.01.2016)

<http://www.worldbank.org/en/about> (Erişim tarihi: 30.01.2016)