

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

ETİK KODLARIN VEKÂLET MALİYETLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ İLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA

Doktora Tezi

AHMET OĞUZ KARAOĞLU

İstanbul, 2018

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

ETİK KODLARIN VEKÂLET MALİYETLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ İLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA

Doktora Tezi

AHMET OĞUZ KARAOĞLU

Danışman:

PROF. DR. ŞADİ CAN SARUHAN

İstanbul, 2018

MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

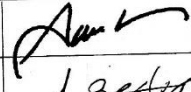
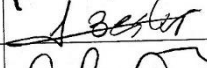
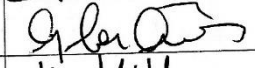
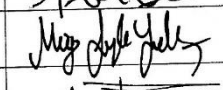
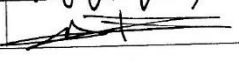
TEZ ONAY BELGESİ

İŞLETME Anabilim Dalı YÖNETİM VE ORGANİZASYON Bilim Dalı DOKTORA öğrencisi AHMET OĞUZ KARAOĞLU'nun ETİK KODLARIN VEKÂLET MALİYETLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ İLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 7.06.2018 tarih ve 2018-16/35 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği / ~~oy çokluğu~~ ile Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi 20 / 06 / 2018

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

1.	Tez Danışmanı	Prof. Dr. ŞADİ CAN SARUHAN	
2.	Jüri Üyesi	Prof. Dr. SENEM BESLER	
3.	Jüri Üyesi	Doç. Dr. AYL A ÖNCER	
4.	Jüri Üyesi	Doç. Dr. M. LEYLA YILDIZ	
5.	Jüri Üyesi	Dr. Öğr. Üyesi DİLEK İŞILAY ÜÇOK	

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı	: Ahmet Oğuz Karaoğlu
Anabilim Dalı	: İşletme
Programı	: Yönetim ve Organizasyon
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Şadi Can Saruhan
Tez Türü ve Tarihi	: Doktora Tezi –Haziran 2018
Anahtar Kelimeler	: Vekalet Teorisi, Etik Kod, Vekalet Maliyetleri, Vekalet Maliyetlerinin Azaltılması

ÖZ

ETİK KODLARIN VEKÂLET MALİYETLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ İLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA

Günümüzde işletmelerin tüm kademelerinde, özellikle de orta ve üst yönetim kademelerinde, davranış standartlarının oluşturulmasında etik felsefesi doğrultusunda geliştirilen “Etik Kodlar” önemli bir konu teşkil etmektedir. Son 25-30 yıldır, siyasetten bilime, iş dünyasından medya dünyasına kadar hemen hemen her alanda ahlaki davranış sorunları yaygınlaşmış, bu konu ile ilgili görüşler sürekli dile getirilmeye başlanmıştır. Bu da özel ve kamusal alanlarda etik ve etikle ilgili konulara karşı gösterilen hassasiyetin artmasına yol açarak konuyu önemli bir hale getirmiştir. Bunun bir sonucu olarak işletme yönetiminde sorumluluk sahibi olan, işletmenin sahipleri adına yönetimi üstlenen yöneticilere, karşılaştıkları ahlaki seçimler içeren problemlerde yol gösterebilecek davranış standartlarının her birinin, kodlar halinde belirtilip tüm işletme paydaşlarına açıklanmasına yönelik çalışmalar dikkat çekmeye başlamıştır. Giderek artan bu çalışmalar ile neredeyse her alanda ve her meslekte etik kodlar oluşturma ihtiyacı doğmuş ve bu yöndeki çabalar giderek artmıştır.

Katlanılan vekâlet maliyetlerine rağmen, giderek daha büyük skandalların ortaya çıkması ve yönetim kademelerince zaman zaman tercih edilen etik dışı karar seçeneklerinin yol açtığı zararların önlenmesinde çeşitli önlemler ve çözümler ortaya atılmaktadır. Bu konu ile bağlantılı olarak, kurucu ailenin şirket anayasası doğrultusunda işletme içerisinde ilke haline getirme çabası içerisinde olduğu ve eğitimler, kurallar, yönergeler ortaya koyarak oluşturmaya çalıştığı, sonrasında ise tüm paydaşlarına açıklayarak uymayı taahhüt ettiği etik kodların, bu yönde etkili olup olamayacağı düşünülmüş ve tartışılır hale gelmiştir.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Ahmet Oğuz Karaoğlu
Field : İşletme / Business Administration
Programme : Management and Organization
Supervisor : Prof. Dr. Şadi Can Saruhan
Degree Awarded and Date : Ph.D. – June 2018
Key Words : Agency Theory, Ethical Codes, Agency Costs, Reducing Agency Costs

ABSTRACT

A SURVEY ABOUT THE IMPACT OF ETHICAL CODES ON AGENCY COSTS

At all of the levels of today's companies - especially at the mid- and top management levels - the ethical codes which has been created towards the ethical philosophy, has a big importance to establish the behavior standards. During the last 25-30 years, ethical behaviour problems became an issue and has been raised in almost every aspect of life, from politics to science, from businesses, to media. Different point of views came up to discussions. This brought sensitivity to the issue of ethics in both private and public sphere. In a result of this, members of board, or top managers who has responsibility to run the business in the name of the company owners, shareholders, has been given a list of ethical codes, which consists of ethical behaviour standards to comply with and share these from top to down. Thanks to increasing number of these Studies there became a need to form ethical codes in every profession and the efforts are getting higher.

Despite the agency costs, to prevent the further scandals and the loss that is caused by the unethical decisions made by the top managers, various precautions and solutions are suggested. Regarding this issue, code of ethics, that are set by the founder family, aiming to be adopted as a firm principle and behavior standards through training, rules and directives been argued whether it will be effective or not.

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLO LİSTESİ	viii
KISALTMALAR	ix
1. GİRİŞ	1
1.1. ETİK FELSEFESİ VE İŞ AHLAKI	2
1.2. ÇALIŞMANIN METODOLOJİSİ	14
2. ETİK KOD	16
2.1. İÇERİĞİ.....	22
2.2. ÖNEMİ	24
2.3. ROLÜ	28
2.4. SINIFLANDIRILMASI	31
2.4.1. Etkileme Gücüne Göre Kodların Sınıflandırılması.....	31
2.4.1.1. Esnek Kodlar	32
2.4.1.2. Katı / Düzenleyici Kodlar.....	32
2.4.2. İçerik Açısından Kodların Sınıflandırılması	32
2.4.2.1. Paydaş Sorumlulukları ile İlgili Kodlar.....	33
2.4.2.2. Hissedarlar ile İlgili Prensipleri İçeren Kodlar.....	33
2.4.2.3. Kurumsal Değerleri Vurgulayan Kodlar	33
2.4.2.4. İşletme Çalışanları ve Yönetimle İlgili Kodlar	33
2.4.2.5. Benimseme ve Taahhülle İlgili Kodlar	34

2.5. ETİK KODLAR VE DAVRANIŞ STANDARTLARI	
ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	34
2.5.1. Etik Kodların Davranış Standartlarına Dönüştürülmesini	
Destekleyen Doğrudan Uygulamalar	37
2.5.1.1. Altın Kurallar	37
2.5.1.2. Soru Cevaplar	38
2.5.1.3. Eğitim Yoluyla Etkileme.....	38
2.5.2. Etik Kodların Davranış Standardına Dönüştürülmesini	
Destekleyen Dolaylı Uygulamalar.....	38
2.5.2.1. Amaca Yönelik Etkileme	39
2.5.2.2. Örnek Olay, Öykü, Hikaye ve Anekdotlar	39
2.5.2.4. Düzenleme/Yol Gösterme Yolu ile Etkileme.....	39
2.6. ETİK KOD UYGULAMALARININ ŞİRKETİN KURUMSAL	
PERFORMANSINA FAYDALARI	39
2.6.1. Entelektüel Sermayenin Güçlenmesi	40
2.6.2. Negatif Entropi.....	43
2.6.3. Sürdürülebilirliğin Sağlanması	44
2.7. ETİK KODLARIN DAVRANIŞ STANDARTLARINA DÖNÜŞTÜRMEDE	
ÖRGÜT YAPISININ ÖNEMİ	47
2.7.1. İşletmelerde Formalizasyon	48
2.7.2. Mekanik ve Organik Örgütler	48
3. VEKÂLET TEORİSİ	50
3.1. VEKALET TEORİSİNİN DAYANAKLARI	51
3.1.1. Mülkiyet ve Kontrol Ayrımı	51
3.1.2. Yetki Devri ve İşleyişi	53
3.1.3. Bilgi Paylaşımı ve Güven	58

3.2. VEKALET TEORİSİNİN GELİŞİMİ	60
3.2.1. Pozitivist Vekâlet Teorisi	65
3.2.2. Yetki Veren-Vekil Teorisi	67
3.3. VEKALET TEORİSİ AÇISINDAN ÇIKAR GRUPLARI	68
3.3.1. Yöneticiler.....	70
3.3.2. Hisse (Pay) Senedi Sahipleri.....	72
3.3.3. Borç Verenler (Tahvil Sahipleri ve Diğer Kredi Verenler)	74
3.4. PAYDAŞLARDAN KAYNAKLANAN VEKÂLET SORUNLARI	75
3.4.1. Yöneticilerden Kaynaklanan Vekâlet Sorunları	78
3.4.1.1. Aldatma	79
3.4.1.2. Firma Devirlerinde Vekâlet Verenlerin Zararına Hareket Edilmesi .	79
3.4.1.3. Tünelleme / Hortumlama.....	80
3.4.2. Hissedarlardan Kaynaklanan Vekâlet Sorunları	81
3.4.2.1. Şirket Zararına Kâr Payı Ödemesi.....	81
3.4.2.2. Hissedarların Yöneticilerin Haklarını Sınırlandırmaları	81
3.4.3. Borç Verenlerden Kaynaklanan Vekâlet Sorunları.....	82
3.4.3.1. Borç Verenlerin Yöneticilerin Haklarını Sınırlandırmaları	82
3.4.3.2. Kısa Vadeli Yatırımlara Yönelme	82
3.4.3.3. Firmanın Tasfiyesi.....	82
3.4.4. Belirtilen Paydaşlardan Kaynaklanan Ortak Sorunlar	83
3.4.4.1. Kârlı Yatırım Fırsatlarından Yararlanılmaması	83
3.4.4.2. Varlık Değişimi (İkamesi).....	84
3.4.4.3. Finansman Kaynaklarında Yanlış Tercihler.....	84
3.5. VEKALET SORUNLARINI AZALTICI YÖNETSEL ÖNLEMLER	85
3.5.1. Vekil - İşgören Doğrultusunda Önlemler.....	85

3.5.1.1. Teşvikli Ücretlendirme.....	86
3.5.1.2. Görev Yetki ve Sorumlulukların Belirlendiği Anlaşmalar.....	87
3.5.1.3. Bilgi Sistemleri.....	88
3.5.2. Hukuksal Düzenlemeler.....	88
3.5.3. Denetim (İzleme)	89
3.5.3.1. İç Denetim (Kurumsal Denetim).....	89
3.5.3.2. Dış Denetim.....	90
3.5.3.2.1. Bağımsız Dış Denetim	90
3.5.3.2.2. Kamu Denetimi	91
3.5.4. Meslek Odaları, Birlik ve Derneklerin Düzenlemeleri	91
3.5.5. Diğer Önlemler	92
3.5.5.1. Karar Alma ve Denetim Fonksiyonlarının Ayrılması	92
3.5.5.2. Yönetim Kurullarının Profesyonelleşmesi	93
3.5.3.3. Şirket Anayasası	94
4. ETİK KODLARIN VEKÂLET MALİYETLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ	95
4.1. ETİK KODLARIN VEKÂLET MALİYETLERİ ÜZERİNDEKİ OLUMLU VE OLUMSUZ ETKİLERİ	97
4.1.1. Olumlu Etkiler.....	98
4.1.2. Olumsuz Etkiler	103
4.2. ETİK KODLAR VE DOLAYSIZ VEKÂLET MALİYETLERİ.....	106
4.2.1. Vekâlet Verenin Yüklendiği İzleme - Denetleme Maliyetleri	109
4.2.2. Değerlendirme Maliyetleri.....	110
4.2.3. Tazmin Edici - Garanti Sağlayıcı Sözleşme Maliyetleri.....	110
4.3. ETİK KODLAR VE DOLAYLI VEKÂLET MALİYETLERİ	111
4.3.1. Artık Zarar / Önlenemeyen Kayıplar	112

4.3.2. Tahvil Maliyetleri	114
4.3.3. Olumsuz (Ters) Seçim	115
5. ETİK KOD UYGULAMASININ VEKÂLET MALİYETLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİYLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA	116
5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	116
5.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	117
5.2.1. Veri Toplama	117
5.2.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik	118
5.2.2.1. Geçerlilik	118
5.2.2.2. Güvenilirlik	120
5.2.3. İçerik Analizi ve Bulguları Analize Hazırlama.....	122
5.3. ARAŞTIRMANIN SORUNSAĞI	123
5.4. ARAŞTIRMANIN TEMEL KISITLARI	125
5.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	125
5.5.1. Katılımcıların Demografik Profili.....	126
5.5.2. Araştırmanın Soruları.....	126
5.5.3. Araştırma Sorularına Verilen Cevaplar.....	128
5.5.4. Araştırma Sorularının İçerik Analiziyle Değerlendirilmesi.....	152
6. DEĞERLENDİRME ve SONUÇ	182
KAYNAKÇA	211
EKLER	223
EK-1 YAŞANAN YOLSUZLUK VE SKANDALLAR	223
EK-2 ÖZGEÇMİŞLER	239

TABLO LİSTESİ

Tablo 1	Etik Kodlarda En Fazla Atıf Yapılan 10 Temel Değer.....	23
Tablo 2	Katılımcıların Demografik Profili.....	126
Tablo 3	Araştırma Sorularına Verilen Cevaplar.....	129
Tablo 4	Birinci Mülakat Sorusu Anahtar Sözcük Dağılımı	152
Tablo 5	Şirket Anayasası.....	153
Tablo 6	İkinci Mülakat Sorusu Anahtar Sözcük Dağılımı	155
Tablo 7	Üçüncü Mülakat Sorusu Anahtar Sözcük Dağılımı.....	157
Tablo 8	Dördüncü Mülakat Sorusu Anahtar Sözcük Dağılımı	159
Tablo 9	Beşinci Mülakat Sorusu Anahtar Sözcük Dağılımı	161
Tablo 10	Altıncı Mülakat Sorusu Anahtar Sözcük Dağılımı	164
Tablo 11	Yedinci Mülakat Sorusu Anahtar Sözcük Dağılımı.....	166
Tablo 12	Sekizinci Mülakat Sorusu Anahtar Sözcük Dağılımı	168
Tablo 13	Dokuzuncu Mülakat Sorusu Anahtar Sözcük Dağılımı.....	170
Tablo 14	Onuncu Mülakat Sorusu Anahtar Sözcük Dağılımı.....	172
Tablo 15	Onbirinci Mülakat Sorusu Anahtar Sözcük Dağılımı	174
Tablo 16	Onikinci Mülakat Sorusu Anahtar Sözcük Dağılımı	176
Tablo 17	Dürüstlük Yükümlülüğü Nasıl Yerine Getirilir?	177
Tablo 18	Onüçüncü Mülakat Sorusu Anahtar Sözcük Dağılımı	179

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
age.	: Adı geçen eser
BİST	: Borsa İstanbul
bk.	: Bakınız
böl.	: Bölüm
bs.	: Baskı, basım
C.	: Cilt
DİE	: Devlet İstatistik Enstitüsü
Gn. Md.	: Genel Müdür
Gm. Y.	: Genel Müdür Yardımcısı
Hız.	: Hazreti
İMKB	: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
İSO	: İstanbul Sanayi Odası
mad.	: Madde
No.	: Numara
s.	: Sayfa
S.	: Sayı
SPK.	: Sermaye Piyasası Kurulu
TÜSİAD	: Türk Sanayici ve İş Adamları Derneği
YK.	: Yönetim Kurulu
YK Başkanı	: Yönetim Kurulu Başkanı
YTTK	: Yeni Türk Ticaret Kanunu
yy.	: Yüzyıl

1. GİRİŞ

Yeni yönetim yaklaşımlarının ortaya atılmasının en önemli sebeplerinden biri iktisatçıların “maliyet nasıl minimize edilir” çabasıdır. Globalleşme nedeniyle giderek ağırlaşan rekabet şartları içerisinde satışların arttırılabilmesi çok da kolay olamamaktadır. Maliyetlerin kontrol altına alınabilmesi için gösterilen çabalar doğrultusunda etik davranışlar dışına çıkılmak suretiyle tercih edilen maliyet düşürücü yöntemler (Enron, VW, Siemens, Pfizer, Mercedes vs.) çok vahim neticeler doğurabilmektedir. Şirketi kontrol eden yönetim kurulları veya üst düzey yöneticilerin bu etik dışı tercihleri işletmelere büyük zarar vermekte ve hissedarlar kadar çalışanlarına ve genel ekonomik gidişata da büyük darbeler vurmaktadır. Ülkemizde de 1998-2001 yılları arasında bankacılık sektöründe başta İmar bank olmak üzere bazı bankalar mali tablolarındaki gerçek dışı beyanlar sonucu binlerce kişiyi mağdur ederek battılar. 2001 yılında yaşanan büyük kriz sonrası mevcut 40 ticari bankanın 20 tanesi Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonuna devredildi.

Geçmiş yıllardan günümüze kadar hatırı sayılır miktarda global şirket, yalan söylememeyi, gerçeğe uygun beyanlarda bulunmayı ilke haline getiremediği için yönetimden sorumlu olanlar paydaşlarına yalan söyledi, gerçeğe aykırı açıklamalarda bulundu. Sonuç bu şirketler ve paydaşları için büyük hüsrana oldu, maddi/manevi onarılamayacak kayıplar ortaya çıktı. Bir çoğu kapandı ya da büyük yaralar alarak kamuoyu gözünde itibar kaybettiler. Düşen satışlar, tabana vuran hisse fiyatları, işten çıkarılmak zorunda kalınan çalışanlar, geri çağırılan araçlar/cihazlar, ödenecek büyük cezalar, hatta hapis cezalarına varan hukuksal sonuçlar, en önemlisi de işletmenin yerle bir olan itibarı, etik felsefesi, etik kodlar ve davranış standartları ile vekalet problemlerinin arasında pozitif bir bağlantı olduğu gerçeğini ortaya koymaktadır.

İşletmeler birbirine bir dizi sözleşmeler ile bağlı, farklı hatta zıt ilgi alanları olan biraraya gelmiş bir insan grubu olarak tarif edilebilir. Bu yüzden işletmelerin kendisi değil, biraraya gelmiş bu bir grup insanın etik veya etik olmayan davranışından söz edilebilir (Brickley vd, 1998, s.21).

Yüzyıllardan beri insanlar dinler, felsefi görüşler, devrimler, bildirge ve beyannameler gibi çeşitli yollarla oluşturulmuş kodlar ile dürüstlük, eşitlik, adalet, iyilik, insan onuruna yakışır yöndeki davranış standartlarını insanlar arasında yerleştirmeye çalışmışlardır. Bu yönlü çalışmalar belki kıyamete kadar da devam edebilecektir. Standart haline getirilmeye çalışılan bu davranışlar aslında insanlığın dolayısıyla bugünün ve geleceğin dünyasını daha yaşanır ve sürdürülebilir kılma çabalarından başka bir şey de değildir. Yeri geldiğinde ahlaklı ve erdemli davranabilme bizler için zaman zaman maliyetli gibi görünebilse de, aslında çok daha büyük tehlikelere karşı koruyucu niteliği de taşıyabilmektedir.

1.1. ETİK FELSEFESİ VE İŞ AHLAKI

İnsanların yaratılış itibarıyla içlerinde iyi ve kötüyü anlamasını sağlayan bir ses olduğu var sayılır. İyi ve doğru yol seçildiği zaman etik kodlara da uygun davranmış olacağı varsayılır. Etik kodlar değer ve ilkelerle çok yakından bağlantılıdır. Etik dışı davranışların engellenmesi için caydırıcı yasalar yürürlükte olabilir. Gerçekte insanlar iyiyi ve doğruyu ayırt edebiliyorlarsa etik davranışların sağlanabilmesi için yasalar veya etik kodlar gerekli midir veya ödül-ceza varsa etik davranışın bir kıymeti olabilir mi? Oysaki yasa yok iken iyiyi ve doğruyu seçebilmek ve bu yönde davranabilmek çok daha önemlidir.

Tüm bu ve benzer soruların cevapları aslında düşünürler tarafından uzun yıllar boyunca konuşulup tartışılmış, felsefi boyutta birçok düşünce insanı, değişik akımlar içerisinde bu sorulara yanıtlar bulmaya çalışmışlardır. Etik konusu ile ilgili yaklaşımlar genelde normatif ve betimleyici etik olarak iki ayrı başlık altında ele alınabildiği gibi (buna üçüncü başlık olarak metaetik de eklenebilir), teolojik (sonuçsalıcı) ve deontolojik (sonuçsalıcı olmayan) ve aksiyolojik (erdemler teorisi) etik yaklaşımlar olarak da üçe ayrılabilir (Pieper, A., 1999, ss.17-18), (Cevizci, A. 2008, ss.6-7 ve ss.15-16). Etik felsefecileri tarafından yapılan ayrımda “Normatif Yaklaşımlar” olarak adlandırılan teoriler, karşılaşılan ahlaki durumlara göre değerlendirmeler yapmakta ve bir takım yargılarda bulunmakta ve nasıl davranılması gerektiği üzerinde durmaktadırlar. Betimleyici etik ise insanların halihazırda nasıl davrandıkları ve bunların nedenleri üzerinde durur. Teolojik yaklaşıma göre bir eylem kendi başına iyi ya da kötü değildir, o

eylemi iyi ya da kötü yapan yine o eylemin sonuçlarıdır. Eylem sonucunda yarar sağlanabilmişse, o eylem iyidir. Genel bir ifade ile bu yaklaşımın temel problemi en yüksek iyi (summum bonum) olup, bireysel mutluluk, kendini gerçekleştirme ya da en yüksek sayıda insanın en büyük mutluluğu gibi ulaşılması gereken nihaî amaç olarak konumlanır. Hazcılık, yararcılık, ahlaki egoizm, entelektüel ahlak bu grubun içerisinde sıralanabilir (Cevizci, A., 2008, s. 15). Deontolojik sınıflandırma ise İ. Kant (1724-1804) ile anılır. Kant’a göre ahlaki davranış, her koşul ve durumda ortaya konması gereken davranıştır. Kant herhangi bir eylemin sonuçlarına bakmaksızın “koşulsuz buyruk” olarak bilinen bir ahlak kanunu ortaya koymaya çalışmıştır (MacIntyre, 2001, s. 221).

Bu bölüm içerisinde ele alınacak konular “Teolojik”, “Deontolojik” ve “Erdemler teorisi” başlıkları altında ele alınmaya çalışılacaktır.

Teolojik kapsam içerisinde ele alınan normatif teoriler, doğru davranışı yanlış davranıştan ayırmak için bazı ilkeleri kabul etmektedir. Bu ilkeleri belirlemede normatif yaklaşımı savunan filozoflar da çeşitli teoriler geliştirmişlerdir. Normatif teoriler, basit olarak, “Gayeciler” ve “Gayeci Olmayanlar” şeklinde sınıflandırılmaktadır. Ancak, genellikle, bu teorilerin yanında fayda, haklar, adalet ve himaye teorileri de tartışılmaktadır. Çoğu araştırmada söz konusu temel dört yaklaşımın kullanıldığı da görülmektedir (Beauchamp ve Bowie, 1999, s.13)..

Gayeciler: Felsefecilerin bir bölümü, bir davranışın ahlaki doğruluğunun sadece o davranışın sonuçları tarafından belirlenmiş olacağını belirtmişlerdir. Gayeciler, davranışları “sonuçları açısından” değerlendirmektedirler. Eğer sonuçları "iyi" ise ya da arzulandır ise, davranışlar doğrudur; tam tersi, eğer sonuçları "kötü" ya da arzu edilmez ise, davranışlar yanlıştır (Shaw, W., 2001, s.45).

Gayecilere göre davranışlar değerlendirildiğinde, sonuçların kimler için olumlu ya da olumsuz olacağı ve kimleri etkileyen sonuçların dikkate alınması gerektiği konusunda farklı iki temel bakış açısı, iki yaklaşım, gözlemlenmektedir (Shaw, B. ve Post, F. 1992, ss.746-747). Bu yaklaşımlar; “faydacılık” ve “bencillik (egoizm)”dir.

Faydacılık: Ahlak felsefesinin en önemli temel düzlemlerinden birisi “fayda”dır. Fayda hangi davranışın daha az maliyetli ve daha çok faydalı olduğunu

referans alır ve doğru davranışın kriteri olarak faydayı ön plana alır. Faydacı bakışta, hangi hareketin doğru, hangisinin yanlış olacağını belirleyen şey yaratılan toplam faydadır. Burada fayda olgusunun öznelliği, maliyet-fayda ölçümlerinde farklı ölçü birimlerinin nasıl karşılaştırılacağı, neyin faydalı neyin zararlı olduğu, ahlaki çelişkilerin sınırsızlığı gibi pek çok problem vardır. Bu ölçümü yaparken para, etkilenen hayat sayısı, etkilenen insanların önem ve yakınlık derecesi, çevreye verilen zarar gibi pek çok kriter göz önüne alınabilir (Saruhan, Ş. C., 2013b, s.76). Basit örneklerle açıklamak gerekirse ve kriter olarak kazanılacak para göz önüne alındığında, yüzlerce aileye geçim kaynağı olabilecek bir yatırım için o bölgedeki ağaçların kesilmesi veya işletmenin büyük bir gelir kaybına uğrayacak olması nedeniyle herhangi bir hastalığı kökten çözecek bir ilacın geliştirilmekten vazgeçilmesinin ahlaken yanlış bir davranış olmadığı söylenebilir (Saruhan, Ş. C., 2013b, ss.76-77).

J.Bentham başta olmak üzere diğer bazı düşünürlerin Faydacılık anlayışında önemli olan, toplumsal faydanın gözetilmesidir. İnsan hakları evrensel beyannamesine imza atmış tüm devletler her ne kadar 5. madde gereğince işkenceyi zalimlik ve onur dışı olarak kabul etmişlerse de, örneğin insanların toplu bulunduğu bir mekâna bomba saklayan bir teröristin bomba patlamadan konuşturulması için işkenceye maruz kalmasına, toplumsal fayda nedeniyle göz yumabilmektedirler. Epicurus ve diğer bazı felsefecilerin faydacılık anlayışı ise “bireysel fayda”yı ele almaktadır.

Bencilik (Egoizm): Temsilcisi Thomas Hobbes’tır. Ona göre birey “ben sevgisiyle” yani daima ve öncelikle kendisini düşünerek hareket eder. Bunun için insan eylemlerinin amacı bireyin kendi hayatını koruması ve sürdürülebilmesidir. Bencilik bir diğer deyişle kişinin kendini koruma güdüsünün dışı vurulmasının bir biçimidir. Bireyin seçimlerine, dolayısıyla eylemlerine, iyi ve kötü diyen yine bireyin kendisidir. Kısaca, insan hayatının kişisel çıkarların kapsadığı ya da kapsaması gerektiği konusunu analiz etmektedir (Beauchamp, T.L., 1999, s.68). Egoizm, kendisine yol gösterici ilke olarak "bireysel çıkar"ı kabul etmektedir (Shaw, W., 2001, s.45).

Bencilik (Egoizm) savunucuları, her bir bireyin çıkarlarını farklı bir şekilde tanımladığına ve kendi bireysel çıkarlarını maksimize edecek kararlar alabileceklerine inanmaktadırlar. Bireysel çıkarlar ise, maddiyat, güç, şöhret, kariyer, daha iyi bir aile

hayatı, sağlık vb. gibi olguları içermektedir. Ancak burada egoist sözcüğü, günlük kullanımda olduğu gibi, yalnız kendini düşünen ya da öven bir kimse olarak ele alınmamalıdır. Ahlaki karar alma durumunda bir egoist, muhtemelen kendi kişisel çıkarlarına en çok katkıda bulunacak alternatifleri seçebilme eğilimindedir. Egoistlere göre davranışlar, bireyin kendisi için "en yüksek iyi"yi sağlıyorsa, yapılmalıdır (Ferrell, O.C ve. Fraedrich, J., 1996., s.55).

Yine aynı şekilde, davranış tercihlerinin tek amacı kişisel ilerleme olmalıdır. Bu görüş ile herhangi bir kişinin başkalarına karşı ne bir yükümlülüğe, ne de bir fedakârlığa mecbur tutulamayacağını savunmaktadır (Beauchamp, T. L., a.g.e., s.69).

“Yükümlülükler Üzerine” adlı kitabında Cicero, “İnsan doğasının saygınlığına yakışan ve en yüce “iyi” (summum bonum) denilen şey, insanı edilgen kılan duygulanımın hazları değil, insanı etkin kılan ahlak ve zihin yetilerinin geliştirilmesi ve disiplin altına alınmasıdır” demiştir. Özellikle halkın beğenisini kazanmış yöneticilerin şahsi çıkarlarını öne alıp devlet toplum ve yasa önündeki yükümlülüklerini yerine getirmemesi Cicero için üzerinde durulması gereken önemli bir problemdir. Ona göre bütün kötülükler, yükümlülüğün ve görevin hakkıyla yerine getirilmemesinden doğmaktadır. Yaklaşık 2000 yıl önce çalışma hayatıyla ilgili etik ve davranış standartlarını ilk defa yazıya döken Cicero; üstlenilen yükümlülüklerin şahsi çıkarlar uğruna fütursuzca, bile isteye askıya alınmasına defalarca şahit olmuş, cesaret ve adaletle içinde bulunulan toplumla ilgili müşterek yükümlülükleri yerine getirmenin erdemli bir karakter gerektirdiğini belirtmiştir. Ona göre ahlaken doğru olmayan hiçbir şey yararlı değildir. Yaşamda ahlaken doğru olan her şey yükümlülüklerin yerine getirilmesinden, yanlış olan her şey ise yükümlülüklerin es geçilmesinden kaynaklanmaktadır. Cicero’nun yükümlülük ile açıklamaya çalıştığı şey; kişilerin bulundukları makamda başta kendi saygınlıkları olmak üzere, çalıştıkları kurum, devlet, halk ve çevre ile ilgili ödevleridir ve bu ödevlerin akıl kullanılarak güdülerden uzak bir şekilde erdemle yürütülmesi gerekliliğinin unutulmamasıdır (Cicero, 2013, çev. Çevik, C., ss.30-33).

Goethe, Faust adlı eserinde iyi ve kötü konusunda kafası karışık olan insanı ele almaktadır. Eserin girişinde Tanrı ve şeytan bahse girerler. Tanrı, kendisine hizmet etse de Faust’un kafasının karışık olduğunu, hür iradesi ile kötüyü seçebileceğini, ancak sonra

tekrar pişmanlık duyarak hür iradesi ile iyiyi seçebileceğini söyler. Şeytan (Mefisto) ise, Faust'u kolayca kendi yoluna çekebileceğini, onun ruhunu eline geçirebileceğini ve ona hür iradesi ile kötülükler yaptırabileceğini söyler. Tanrı ile mefistonun tartışması temelinde “İnsan özü itibarıyla iyi midir, kötü müdür” tartışmasıdır. Eserin sonunda Faust mutluluğu insan aklının esareti olan bataklığın kurutulmasında bulmuş ve “Dur geçme ey zaman, ne kadar güzelsin” diyerek canından olmuştur. Aslında bu Faust'un, Mefistonun kendisine gösterdiği ve yaşattıklarından değil, tam tersi her türlü kötülüğün kaynağı olan ve insanların varlık değerlerini bozan, tüm olumsuzlukların sembolü olan bataklığın kurutulmasından duyduğu mutluluktur. Bataklığın kurutulması sembolizması Goethe için cehaletten kurtulma ve aklın kullanılma cesaretidir (Goethe, J.W., çev. Cankorel, 2015, Faust, s.18).

Kendi topraklarımızdan da büyük düşünürler ahlak ve görev ahlakı ile ilgili benzer sözler söylemişlerdir. Hz. Mevlana'ya göre yönetici bir havuz, halk ise bu havuza su dolduran borulara benzer. Hal böyle olunca da eğer borulardan pis su gelirse havuz pis suyla, temiz su gelirse temiz suyla dolacaktır. Hz Mevlana doğruluk için; “O Musa'nın asası gibidir. Eğrilik ise sihirbazların sihrine benzer. Doğruluk ortaya çıkınca, bütün eğrilikleri yutar” demektedir. Yine “Edebi olmayan yalnız kendine kötülük etmiş olmaz. Belki bütün dünyayı ateşe vermiş olur” ona ait sözlerdendir. Birgün Mevlana'nın yanına bir kişi gelir ve "Falan yönetici hiç rüşvet almadan iş yapıyor; ne değerli bir kişi" diyerek o idareciyi övmeye başlar. Mevlana ise bu şahsı azarlayarak "Git buradan, zaten normal olanı da bu değil mi? Bu yapılması gerekenlerden dolayı hiç insan övülür mü?" diyerek o kişiyi huzurundan uzaklaştırır (Mevlana Celaleddin, çev. Konuk, A, 2015, Mesnevi, cilt 12, s. 177).

Şeyh Sadi-i Şirazi'nin Gülistan adlı eserinde bir hikaye anlatmaktadır. "Adaletli olmasıyla tanınan bir padişah; saray eşrafı ve hizmetçileriyle birlikte ava çıkar. Av sonunda, bulundukları yerde avlarını pişirip yemeye başlayacakları vakit bir bakarlar ki yanlarına tuz almamışlar. Padişah hemen bir hizmetçisini çağırarak yakındaki bir köyü gösterir ve "hemen git oradan bir tutam tuz al gel" der ve sıkı sıkıya da parasını ödemesini tembihler. Etrafındakiler hayretle, padişaha bu kadar tuzun köye ne zarar vereceğini sorarlar. Padişah ise şu vurgulayıcı cümleleri sıralar: “Eğer ben padişah olarak ücretini

ödemedi halkın bir yumurtasını alsam, çevremdekiler o halkın bütün tavuklarını keser, yerler, yine; eğer ben parasını vermeden bir elma alsam, onlar ağaçları kökünden söküp çıkarırlar”der (Hafız Divanı, çev. Gölpınarlı, A., 2016, s.162).

Hacı Bektaş-ı Veli makalat adlı eserinde “Cennet için ibadet geçersizdir” sözü ile ibadetin bir karşılık için değil, varlık, sağlık, nimetlere teşekkür ve yaratana olan sevgi nedenleriyle yapılmasının değerli olabileceğini kastetmiştir. Bir başka deyişle; bakkal müşterisini mutlu etmek için değil, ahlaklı olduğu için iyi mal satmak zorundadır (Makalat, çev. Coşan, E., 2005, s. 62).

Adaleti ile bilinen Hz Ömer; “İnsanın şerefi aklıyla, asaleti diliyle, şahsiyeti ahlakıyla” demiştir. Yûnus Emre ahlakı şu sözlerle dile getirir: Ehl-i diller arasında aradım kıldım taleb, her hüner makbûl imiş; illâ edeb, illâ edeb (Hz. Ömer, www.diyaret.gov.tr, 2017)

Hazret-i Muhammed bir sohbetinde; “Sizin imanca en güzeliniz, ahlakça en güzel olanınızdır” demiştir. Yine sahabelerinden nakledilen bir hatıradaki kendisi: “Büyük günahların en büyüğünü size haber vereyim mi? Allah ‘a ortak koşmak, anaya-babaya isyan ve eziyet etmektir” dedikten sonra, dayandığı yerden doğrulup oturmuş ve ‘iyi dinleyin; bir de yalan söz ve yalancı şahitliktir. Dikkat edin! Bir de yalan söz ve yalancı şahitliktir!” diye tekrar etmiştir (Buhârî, çev. Harun Yıldırım 2014, c. 10, s.126).

Gayeci Olmayanlar: Felsefecilerin Etik ile ilgili ikinci büyük teorileri “Deontolojik” yaklaşımdır. Deontolojik teoriler (Yunanca "deon"= "ödev"), bazı eylemlerin sonuçlarından daha başka nedenlerle doğru ya da yanlış olduğunu iddia etmektedirler. Bu nedenler ise, eylemlerin ahlaki değer içerdikleri temeline dayandırılmaktadır. Böylelikle deontolojide, gayeci yaklaşımların aksine eylemlerin sonuçlarından ziyade kapsamlarının ele alınması söz konusu olmaktadır. Eylemler iyi ya da faydalı sonuçların dışında ahlaki yargıları içermektedir (Beauchamp, T.L. ve Bowie, N.E., 1999, s.13).

Deontolojistlere göre, bazı eylemler doğuştan iyidir (doğruyu söyleme, haklarını koruma, başkalarını doğru yönlendirme), bazı eylemler ise doğuştan kötüdür (dürüst olmamak, hırsızlık yapmak, yanlış yönlendirmek, baskı ve zorlama) (White, T.I., 1998,

s.8). Örneğin, deontolojistler suçsuz bir insanın öldürülmesinin, ya da bir kişiye haksızlık yapmanın, sonucunda ortaya çıkacak fayda miktarı ne olursa olsun doğru olmadığını düşünmektedirler. Çünkü böyle bir eylem, kişinin haklarını ihlal etmektedir. Bunun aksine gayeciler, bir kişinin öldürülmesi yüksek fayda sağlıyorsa, eylemin kabul edilebilir olduğunu savunmaktadırlar (Ferrell ve Fraedrich, 1996, s.57).

Deontoloji'nin en bilinen temsilcisi Immanuel Kant (1774-1804), ihtimaller üzerine dayanmayan ahlak ilkeleri üzerinde çalışmış ve eylemleri herhangi bir özel durumdan uzak, yaradılıştan “doğru” ya da “yanlış” olarak tanımlamıştır. Kant, genel olarak ahlaki kuralların gözleme dayanmayan sadece bir nedenin sonucu gibi bilinebileceğine inanmaktadır. Faydacıların ya da Gayecilerin aksine, Kant'çı etiğe göre, ahlaksız bir davranış olduğu biliniyorsa, (örneğin; yalan söylemek) sonucu hakkında bilgi sahibi olunmasına gerek yoktur (Shaw, W. H., 2008, s.56).

Kant, herhangi bir eylemin sonuçlarına bakılmaksızın, etik özelliğini belirleyebilecek bir ahlak kanunu ortaya koymaya çalışmıştır. ”Koşulsuz buyruk" olarak isimlendirilebilen bu ahlak kanunu, koşullar ne olursa olsun etik davranışı bir emir olarak ortaya konmaktadır. Kant için bir eylemi etik kılan, onun şu veya bu amaca yararlı olması veya herhangi bir içsel-dışsal eğilim tarafından belirlenmiş olması değil, ödev olarak benimsenmiş olmasından dolayı yapılmış olmasıdır. İş ahlakında I.Kant'ın çok önemli bir yeri vardır. Kant iş ahlakının şirketler -müesseseler- üzerindeki etkisini anlatmaya çalışmıştır. Dinleyicilerine yalancı şahitlik üzerine verdiği örnekle aslında dürüst davranabilmek ve bu sayede kurum itibarını koruyabilmenin bazı şartları olduğu gerçeğini ortaya koymaktadır. Kant dinleyicilerine: “İyi ve kötü, doğru ve yanlışta pusula gibi hep doğru olmak için ne lazımdır” sorusunu sormakta ve cevap için bazı koşullar öne sürmektedir. Ona göre şu koşulların varlığı çok önemlidir (Duru, E., (ed.). 2018, ss. 15-17):

- Özgürlük: İnsanı kısıtlayan şeyler vardır. Bunlar: Açlık, sefillik, hastalık, evlilik, çocuk sahibi olma, düşünce özgürlüğü, ifade özgürlüğü, hiyerarşik düzen içerisinde bulunma vs dir.

- Geniş bilgi birikiminin olması (Bilgi olmadan iyi/kötü doğru/yanlış hakkında bilgi sahibi olmanın zor olduğunu söyler).
- Hiçbir dogma ve önyargı altında kalmadan sahip olunan bilgi doğrultusunda doğru ya da iyi olanın seçilmesi gerekliliği. Kant “bu seçimle kişi, erişkin biri gibi davranmış olur” demektedir. Ahlak kodlarının iş, ahlak, sosyal, aile yaşamına da uygulayabileceğini söylemektedir.

Kant’ın düşünce doğrultusu içerisinde işletmenin ilgisini çeken bireysel kısım değildir. Orada işletmeye yönelik en önemli düşünce, olumsuz bir ahlaki eylemin kuruma veya müesseseye zarar vereceğinin ortaya konmuş olmasıdır. Genel anlamda yargı, evlilik, sağlık, eğitim, hukuk hatta politika gibi, özel anlamda da işletmeler, kurum ve kuruluşlar gibi mevcut müesseselere bu yönde verilecek zarar sonucu kimsenin bu kurumlara inancı kalmayacaktır. Kant’ın yaklaşımının organizasyonel içeriği özetle şu şekildedir: Öncelikle, koşulsuz buyruk, ahlaki karar vermede kullanılan tahminlerin yerini almaktadır. İş çevresinde zaman zaman etik kodlarının genellikle belirsiz ve kullanışsız olduğundan şikayet edilmektedir. Daha kötüsü ise, bu kodlarının bireysel yorumlara bırakılması ve bunun halkla ilişkiler uygulamaları ya da bir tür tahmin oyunu olarak görülmesidir. Kant’ın yaklaşımı bu belirsizliği ve özelliği ortadan kaldırmaktadır. Kant’a göre sonuçları ne olursa olsun, bazı eylemler her zaman yanlıştır. Örneğin, yalan söyleme ya da ürünün kasıtlı olarak yanlış tanıtılması gibi. Bu eylemler, getirisi ne olursa olsun her zaman yanlıştır. Benzer şekilde, tıbbi bir bilgilendirme yapılmasına rağmen, iş görenleri akciğer rahatsızlığı riski ile karşı karşıya bırakmak da doğru değildir (Shaw, W.H., 2008, s.46). Kant, Etik’i her şeyin önüne koymaktadır.

“Toplumda nasıl iyi yaşanır?”, “Hangi erdemlere sahip insan toplumda ahlâklı bir varlık olarak yaşayabilir?”, “İnsanın toplumdaki diğer insanlara karşı ödevleri nelerdir?”. Kant öncesi bütün bu etik görüşlerde insan, kendi başına bütünlüğüyle etkinlikte bulunan bir varlık olarak ele alınmamış, insanın insanla ilişkilerinde yapıp ettiklerinin temeli üzerinde durulmamış, insan insanlararası ilişkilerinde kendi kendisiyle yüz yüze bırakılmamıştır. (Kuçuradi, I., 2012, s.11).

Kant'tan 200 yıl sonra J. Rawls "Bir Adalet Kuramı" başlıklı çalışmasında daha önceki çalışmalarında vardığı ana sonuçları bir araya getirerek "doğruluk olarak adalet" diye adlandırdığı özgün bir toplumsal adalet anlayışını kapsamlı bir biçimde savunmaya çalışmıştır. Rawls, faydacı ahlak felsefesi karşısında toplumsal bir adalet düşüncesi oluşturma yönünde çaba sarfetmiştir. Bu bağlamda şekillenen liberal adalet anlayışını, sözleşmecilik ilkesiyle birlikte temellendirir. Bu bir anlamda "toplumsal sözleşme" geleneğinin devam ettirilmesi olarak görülmektedir. Rawls'ın adalet kuramı şu iki ilkeyle belirtilebilir: "özgürlükler konusunda eşitlik" ve "toplumsal eşitsizliklerin toplumda dezavantajlı durumdakilerin yararı gözetilerek çözümlenmesi". Rawls, çoğulcu ve eşitlikçi bir siyasal liberalizm anlayışı içinde hakkaniyet olarak adalet fikrine imkân olacağını düşünmektedir. "Çeşitli sınıflardan insanları bir araya gelerek toplumsal sözleşme yapabilir mi, yapılabilirse nasıl yapılır" konusu üzerinde çalışmalar yapan Rawls, farkların bir nevi "bilinçsizlik perdesi" arkasında tutularak göz ardı edilebilmesi neticesinde etik doğruları bulmaya çalışmıştır (Rawls, J., çev. Mehmet Kocaoğlu, 2014, ss. 12-13).

Otodeterminizme göre etik düşünce ise iradeyi ve ahlaki erdemleri bir kişilik eylemi olarak görülmektedir. İnsan, bilgi birikimini zenginleştirerek, kişiliğini geliştirerek ve aklını kullanarak özgürleşmiştir. Bu anlayışa göre kişiliği gelişmiş olanlar, gelişmemiş olanlardan daha özgürdür. Yine bu düşünceye göre, kişinin kendini fiilen kontrol edip düşüncelerini ele alabilmesi için "yüksek benliğinin" şekillenmiş olması lazım gelmektedir. Otodeterminizmin temelinde insan doğasının (benliği) ikiye ayrıldığı öne sürülür (Duru, E., (ed.). 2018, ss. 20-22):

- "Aşağı benlik" arzuların baskın oluşunu temsil eder. Aşağı benlik insanın sıradan ve ortalama olana teslim olduğunu varsayar.
- "Yüksek benlik" aklın baskın oluşunu temsil eder. Yüksek benlik insanın zevklerine, güzel olana, doğruluğa, kültürel gelişimine rehberlik ettiğini varsayar.

Bu görüşe göre insanlar iki benlik arasında gidip gelmektedir. Pozitif özgürlük ancak yüksek benliğe –akla- yaklaştıkça ağır basabilmektedir. O halde gerçek özgürlük

için insanın yüksek benliğinin veya seçkin doğasının doğrultusunda davranması gerekmektedir. Bireyin başkalarının zorlaması ve müdahalesi olmadan iyi ve kötü karşısında kendisini serbestçe konumlandırması onun ahlaki özgürlüğüdür.

Erdemler etiği - teorisi - veya aksiyolojik etik, hazza ve buna dayalı mutluluğu temel alan görüşe karşı çıkan ve eleştiren bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımın temsilcileri Aristoteles, Sokrates ve Platon'dur. Genel olarak yaklaşımda hazza karşı çıkmak veya reddetmek söz konusu değildir. Bu yaklaşımda temel soru iyi ve mutlu yaşamın ne olduğu değil, bu anlamda mutluluğu veren ve onu sağlayan temel kazanım olan “erdem”in ne olduğudur. Sokrates’e göre erdemin ne olduğunu bilmek önemlidir. Çünkü doğru olanı yapmak ve adil olmak, ya da iyi yaşamak için erdemin bilgisi gereklidir. Erdem burada özel türde bir bilgi olarak görülmektedir. İnsanın yaşamla bağını doğru şekilde kurması, başka deyişle doğru ve adil olarak davranabilmesi, farklı özellikli bir bilgiyle, yani erdemin bilgisiyle mümkündür. Bu bilgi ile karar ve eylemlerini bu bilgiye dayandırarak ortaya koyabilen kişi “iyi” olanı görür ve bunu yapmak ister, kötü olandan ise uzak kalır. İnsan için iyi olan şey “erdem”dir ya da “bilgidir”. Kötü olan şey ise “bilgisizlik”tir. Bu nedenle Sokrates’e göre insanı doğru olanı yapmaya götüren şey bilgidir veya aynı şey demek olan erdemdir (İyi, S ve Tepe, H.,2013, ss. 28-29).

M.Ö. 400 lü yıllarda yaşayan ve kendisinin idamına karar verecek jürinin önünde kendisini savunan ve bunun sonunda ilkeleri ve ahlaki duruşundan ödün vermeyerek baldıran zehiri içmeyi kabullenen Sokrates, bu meşhur savunmasında yaptıklarının yanlış olması dolayısıyla pişman olmasını ve af dilemesini isteyen jüriye kendisini savunarak özetle şu anlama gelecek sözleri söylemişti: “Birey kendi ahlakı ile herhangi bir düşüncenin ya da eylemin yanlışlığına hükmederse, otoritenin baskısı söz konusu olsa bile, her ne pahasına olursa olsun buna karşı koymalıdır” (Cevizci, A., 2008, s.36).

Teolojik veya Deontolojik açıdan asla birer erdem görülemeyecek bir takım karakter özellikleri ve eylem tarzlarını ahlakî erdemler olarak tanımlayan Aristoteles’in “kendini gerçekleştirme etiği” de bu bu görüş içerisinde sayılabilir (Cevizci, A., 2008, s.16).

"Sorumluluk İlkesi" (Das Prinzip Verantwortung, 1979) adını verdiği kitabında Hans Jonas, Kant etiği türünden etik anlayışlarının günümüz sorunlarıyla başa çıkmada yetersiz kaldıklarını, yeni bir etik anlayışa gereksinim olduğunu vurgulamaktadır. Bunun nedeni ise teknolojik devrimdir. Teknolojinin bugün ulaştığı düzey, insan eylemlerinin doğasının değişimine yol açmış, bu da yeni bir etiği gerekli kılmıştır. Teknoloji çağının ortaya çıkardığı sorunlarla baş edebilecek, yeni gelişmiş teknolojik uygarlığa uygun düşecek yeni bir etiğe gereksinim duyulmaktadır. Jonas'ın ele aldığı sorumluluk etiği bu gereksinime yanıt olarak geliştirilmiştir. Jonas kendisine kadar olan bütün etik görüşlerin kabullere ve aksiyomlara dayandığını, bu kabullerin ise hiç tartışılmadığını savunmaktadır. Modern tekniğin gelişmesi ile artık yapılan eylemlerin etki ve sonuçları bugünle sınırlı kalmamaktadır. İnsanın teknik müdahalesi örneğin doğaya geri dönüşü mümkün olmayan zararlar vermeye başlamıştır. Böylece "Doğa" yeni bir sorumluluk kategorisi olarak etik dünyasına katılmıştır. Bu nedenle kişinin kendisinin sahip olduğu bilginin ve iyiyi istemenin ötesinde uzmanlık bilgilerine de gereksinim duyduğunu göstermektedir. Jonas'a göre iyiyi istemeye dayalı eylemi, yalnız yakın çevreyi oluşturan kişilerle ilişkileri esas alan ve eylemin uzun vadedeki sonuçlarını hesaba katmayan bir etik, çağın sorunları ile baş etmekten çok uzaktır (İyi, S. ve Tepe, H., 2011, ss. 119-120).

Alasdair MacIntyre, etik-ahlak üzerinde yıllar süren çalışmalarının ve emeğinin "olgunlaşmış hâli" olarak nitelediği After Virtue (Erdem Peşinde) adlı eserinde; erdemin peşine düşmeden önce, ahlakın ve ahlak dilinin çağımızdaki hâlinin bir resmini çizmektedir. Yani problem edindiği şeyi ortaya koyarak çözüm denemesine geçmektedir. Buradaki çözüm usulü ise alışılmıştan farklı olarak sorunu ortaya koyup var olan çözümleri eleştirip sonrasında kendi çözümünü bir bütün olarak sunmak şeklinde değil, çözümü eleştiriler içinde, dikkatli gözlerin toplayıp bir araya getirebileceği bir usul ile ortaya koymak şeklindedir. MacIntyre'a göre, ahlakın güncel durumunu izah etmek için, düşünürün "Erdem Peşinde" kitabının da başlangıcı mahiyetindeki hayali dünya metaforu ile başlamak gerekmektedir. Bu dünya, yıkıcı bir felaketle karşılaşmıştır. Çıkan felaketten bilim insanlarını sorumlu tutan halk da ayaklanıp onları linç etmiş, kitapları-kütüphaneleri yakmış, laboratuvarları yok etmiştir. Devamında iktidara gelen siyasi güç, okullardaki öğretime dahi son vermiş, sağ kalan bilim adamlarını öldürmüş yahut da hapse atmıştır. Yaşananlardan çok zaman sonra ortaya çıkan bir grup aydın, bilimi

yeniden canlandırma çabasına girmiştir, fakat eski bilime ilişkin birçok şey kaybolduğundan sahip olunan şey parçalar hâlinde kalan bilgilerdir. Tüm bilim dalları bu eldeki verilere göre yeniden oluşturulmuştur. MacIntyre, işte böyle bir dünyada, “özgül ağırlık” yahut “atom ağırlığı” gibi ifadeleri bilimsel bilginin henüz yitirilmediği ilk dönemlerdeki gibi kullanıldığını düşünmemizi ister. Açıktır ki sistematik ve birbirleri ile ilişkili kullanılıyor gibi görünse de önceki/asıl bağlamı kaybolduğundan bu kullanımda bir keyfilik ve tercih ögesi olacak, hatta buna bağlı öznel bilim kuramları ortaya çıkabilecektir (MacIntyre, A. 2001, ss. 13-15).

MacIntyre buradan yola çıkarak, içinde bulunduğumuz fiilî dünyada ahlak dilinin, dolayısıyla ahlakın, tam olarak anlatılan hayali dünyanın bilim dili ve bilimi ne hâlde ise, o hâlde olduğunu söyler: “Ciddi bir karmaşa içinde.” Bu nedenle “MacIntyre’in Erdem Peşinde kitabındaki temel iddiası; tarihsel bağlamlarından koparılmış ve böylece yitirilmiş ahlakı tanımlayarak, yeniden mümkün kılmanın yollarını araştırmaktır. Çünkü “düşünre göre, çağdaş ahlaki söylemin en büyük sorunu, modern kültür içerisinde rasyonel ve tutarlı biçimde savunulabilir, ortak bir ahlaki söylemde buluşmanın mümkün olmamasıdır. MacIntyre’in, çözüm olarak izlediği yol ise eldeki kopuk bilgi verilerini anlamlandırma çabası ile bugünden geriye, Homerik çağa kadar çeşitli duraklara /düşünürlerin felsefelerine uğrayarak/eleştirek ahlaka dair bu karmaşık bilgilerin öncelikle menşeleri ve bağamlarına dönük araştırmalar yapmak, ahlaki söylemin doğasına ilişkin ezeli-ebedî hakikatler ve ahlaksal akıl yürütmenin dayandığı temelleri araştırmak olmuştur. Böylelikle de “rasyonel olarak tutarlı bir biçimde savunulabilecek ortak bir ahlaki söylemi oluşturmayı” hedeflemektedir (Kaptan, F., 2008, s. 4).

Büyük önder Atatürk bir söylevinde: “Herhangi bir hizmete talip olanlar çok namuskâr olmalıdır. Şimdiye kadar işlenen hataların en büyüğü müteşebbislerimizin, münevverlerimizin alimlerimizin en büyük günahı namuskâr olmamaktır. Milletin karşısında namuskâr olmak ve namuskârane hareket etmek lâzımdır demiştir (Söylev, Parla, T., 2017, 2.cilt, s.143)”. Atamızın bu sözleri de yine Erdem ahlakı içerisinde değerlendirilebilir.

Tüm bu açıklamalar doğrultusunda bu çalışmamıza veren düşünce şu şekilde ifade edilebilir: bir örgütsel alanda yer alan örgütlerin kritik karar vericilerinin,

işletmelerini veya kendi pozisyonlarını yaşamsal mahiyette etkileme potansiyeli bulunan fırsatlar, tehditler ortaya çıktığında etik davranış ilkeleri doğrultusunda oluşturulmuş etik kodlara uygun davranış biçimi sergileyecekleri yönündedir. Çünkü ahlaklı olma, erdemli davranma ve etik ilkelere bağlı kalma içinde bulunduğumuz topluma, insanlığa ve doğaya karşı kendimiz ve gelecek nesillerimiz için çok önemlidir. Bu tarz davranış işletmeleri ve yöneticileri ileride karşılaşabilecekleri daha ağır şartlardan, zararlardan hatta yok olma ihtimalinden de koruyabilecektir. Özetle işletmelerin ve onların kritik karar vericilerinin belirledikleri Etik Kodlarla uyumlu olması ve bu yönde davranış sergilemeleri bir nevi ileride tedavisi çok pahalı olabilecek bir hastalığı karşı korunmaya yönelik tedbir sayılabilir.

1.2. ÇALIşMANIN METODOLOJİSİ

Çalışmamızın ilk bölümünü oluşturan giriş bölümünden sonraki ilk üç bölümünde kuramsal arka plan konuları ele alınıp irdelenmeye çalışılmıştır. İkinci Bölümde Etik Kod konusu ele alınmıştır. Etik Kodlar gerçekte, insanlık tarihi içerisinde hep var olmuş etik anlayış doğrultusundaki etik ilkelerin kısa ve öz halinde açıklanmasına aracılık eden özetleri sayılabilir. Bu kodların işlemelerin bu yüzyılın başlarından itibaren açıklanmaya başlanması, işletmelerin her koşulda etik davranma taahhüdü anlamına gelmektedir. Bu bölümde Etik Kodların içeriği, önemi, rolü, sınıflandırması ile kodların davranış standartları ile arasındaki ilişki ele alınmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde Vekalet Teorisi ele alınmıştır. Bu bölümde işletme sahiplerince, büyüyen işletmelerinde yetkilerini yöneticilere devretmek suretiyle vekil atamasına yönelik teorinin dayanakları, tarihi gelişim süreci, teori açısından çıkar gurupları, vekalet sorunları, bu sorunlar nedeniyle katlanılan maliyetler ile bu maliyetleri azaltıcı yöndeki tedbirler detaylı olarak ortaya konmaya çalışılmıştır.

Dördüncü bölümde Vekalet Maliyetleri ile Etik Kodlar aralarındaki ilişki ele alınmış, kodların vekalet maliyetleri üzerindeki etkisi incelenmeye çalışılmıştır. Bu bölümde önce vekalet maliyetleri incelenmiş, sonraki bölümde ise ilgili yazında akademisyen, araştırmacı ve yazarların bu ilişki ile ilgili düşüncelerine yer verilmiştir.

Beşinci ve son bölümde Etik Kod uygulamasının Vekalet Maliyetleri üzerindeki etkisine yönelik yaptığımız bir nitel araştırma yer almaktadır. Bu bölümde Etik Kodlarını açıklayarak bu kodlara uymak taahhüdünde bulunan, BİST 100 içerisinde yer alan halka açık 9 işletmenin yönetim kurulu başkan veya üyeleri ile mülakat yapılmış, bu suretle çalışmamızın teması olan Etik Kodlar ve Vekalet Teorisi ile araştırma sürecinde somutlaşan konumuz Etik Kodlar ile Vekalet Maliyetleri incelenmeye çalışılmıştır. Konumuz somut, tamamımız ise soyut, içe yöneliktir. Temamız etiksel mahiyetteki insan ilişkilerinin manen çatışmasıdır. Prof. Dr. Şadi Can Saruhan başkanlığında, tez izleme jürisi içerisinde bulunan bir akademisyen hocamız ile aynı zamanda yönetim kurulu üyesi olan iki hukukçu ile bir yeminli mali müşavirden oluşan grup tarafından tartışılarak 40 civarında soru içerisinde oluşturulan 13 soru ile, yüzyüze görüşmek suretiyle 9 katılımcının bu konudaki düşünceleri öğrenilmiştir.

Araştırmanın sonuç bölümünde elde edilen bulguların paylaşılması suretiyle bu konuya katkı sağlanması amaçlanmıştır.

2. ETİK KOD

Son 25-30 yıldır, siyasetten bilime, iş dünyasından medya dünyasına kadar hemen hemen her alanda ahlaki davranış sorunları yaygınlaşmış, bu konu ile ilgili görüşler sürekli dile getirilmeye başlanmıştır. Bu da özel ve kamusal alanlarda etik ve etikle ilgili konulara karşı gösterilen hassasiyetin artmasına yol açarak konuyu önemli bir hale getirmiştir. Bunun bir sonucu olarak işletme yönetiminde sorumluluk sahibi olan, işletmenin sahipleri adına yönetimi üstlenen yöneticilere, karşılaşılabilecek ahlaki seçimler içeren problemlerde yol gösterebilecek davranış standartlarının her birinin, kodlar halinde belirlenip, tüm işletme paydaşlarına açıklanmasına yönelik çalışmalar dikkat çekmeye başlamıştır. Giderek artan bu çalışmalar ile neredeyse her alanda ve her meslekte etik kodlar oluşturma ihtiyacı doğmuş ve bu yöndeki çabalar giderek artmıştır.

Britannica Ansiklopedisine göre Fransızca kökenli “Kod” iki farklı anlam taşımaktadır. Birincisi sembol, işaret, mors alfabesinde olduğu gibi sinyaller, malzemeler üzerinde kullanılan barkod gibi bir seri işaretlere anlam veren kısaltmalar anlamında kullanılmaktadır. Kod’un ikinci tanımı ise kurallar ve düzenlemeler manzumesi olarak tarif edilmektedir (Kaptein, M. ve Schwarz, M. 2008, s. 112).

“Kod”. Türk Dil Kurumu Sözlüğüne göre ise; Harf, Şifre anlamlarını taşımaktadır. Yine ansiklopedik kaynaklarda Kod; “bir bilginin simgesi” veya “bir bilgiye ulaşabilmek için kullanılan simge ya da simgeler dizisi” olarak da tanımlanmaktadır. Kod diğer kişi ya da kişilerin zihninde anlamlar yaratmak için kullanılan simgelerin sistematik olarak düzenlenmiş şeklidir (Pearson ve Nelson, 2000, s. 767).

Kısaca; “haber ve bilgiler gönderilirken iletişimde kolaylık sağlamak amacıyla mesajda kullanılan harf, sözcük ya da sözcük grupları belirli bir kurala göre başka simgelerle değiştirilir, bu amaçla kullanılan simgeler sistemine kod denir” şeklinde de açıklanabilir. Üzerinde onlarca kitap yazılabilecek bir konu, yukarıda da belirtildiği gibi iletişimde kolaylık sağlamak üzere bir simge ya da bir söz şeklinde kısaca ifade edilebilir. Örneğin “34” İstanbul’un simgesidir ve bu kod zikredildiğinde İstanbul her yönü ile aklımıza gelebilmektedir.

İnsanlık tarihi içerisinde insanları iyiye doğruya yöneltecek, ahlaki tehlikeler doğurabilecek seçimlerle karşılaştığında onlara yol gösterici olabilecek birçok çaba göze çarpmaktadır. Tüm peygamber ve kutsal kitaplar bu konuda en önemli yol göstericiler olmuşlardır. Musa Peygamber 10 emrinde, “Öldürmeyeceksin”, “Zina Etmeyeceksin”, ”Çalmayacaksın” derken Hz. Muhammed vasıtası ile bizlere ulaşan Kur’an, bu emirlere benzer şekilde öğütler vermekte: “Ölçü ve tartıyı tam adaletle yapın”, “Yetimin malına yaklaşmayın”, “Emanetleri ehline verin ve” İnsanlar arasında hükmettiğiniz zaman adaletle hükmedin” gibi yaklaşık 114 ahlaki öğütte bulunmaktadır (www.diyanet.gov.tr).

Istanbulun fethinden sonra Fatih Sultan Mehmed İstanbul belediye başkanlığına tayin ettiği Hızır Bey Çelebinin ilk icraatlarından biri; ekmekçi esnafın temizliğe son derece riayet etmelerini, hamura asla hile karıştırılmamasını, çıkarılan ekmekten hiç kimsenin şikayetçi olmamasını temin etmek olmuştur. Yine Sultan Beyazıt 1502’de çıkardığı "Kanunname-i ihtisabı Bursa" fermanıyla halkın ekmeğine karşı verilen devlet güvencesi sadece Bursa’da değil bütün Osmanlı ülkesinde uygulanacaktı. Gıda güvenliği ile ilgili ilk etik kodları içeriğinde barındıran "Kanunname-i İhtisabı Bursa" fermanına göre, yiyecek, içecek ve giyecekler için nitelikler belirtiliyor, uymayan esnafa falakaya yatırma ve başında tahta külahla gezdirilme gibi cezalar veriliyordu. Topkapı Sarayı’nda korunan beş asırlık bu kanunname için " dünyanın en mükemmel ve geniş belediye kanunu olmakla beraber aynı zamanda dünyada ilk gıda maddeleri nizamnamesi, ilk çevre nizamnamesi, ilk standartlar kanunu ve kısaca asrına göre harika bir hukuk kodu da denilebilir (Türkiye’nin ilk standardı, www.tse.org.tr).

28 Ağustos 1789’da Fransız Devrimi’nden sonra, Fransız Ulusal Meclisi tarafından, Fransa İnsan ve Yurttaş Hakları Bildirisi kabul ve beyan olundu. Bu bildirge; insanların eşit doğduğunu ve eşit yaşamaları gerektiğini, insanların zulme karşı direnme hakkı olduğunu, her türlü egemenlik esasının millete dayalı olduğunu ve mutlak egemenliğin bir kişi ya da grubun elinde bulunamayacağını, devleti idare edenlerin esas olarak millete karşı sorumlu olduğunu, hiç kimsenin dini ve sosyal inançları yüzünden kınanamayacağını ifade eden, bir anlamda etik kodları da içeriyordu.

Yine Napolyon zamanında (1804) kullanılan,” Code of Honor” düello edenlerin usul ve nizamlarını içermekteydi (www.britannica.com/topic/Napoleonic-Code).

Bir başka örnek ise Anadolu Ahilik teşkilatı içerisindeki ahlaki kodlamalardır. Sözlük manası “gençlik, yiğitlik, cömertlik” anlamına gelen fütüvvet kelimesi terimsel manasıyla, tekke edebiyatının belirlediği insan tipinin ifadesidir. Bu insan tipinin özelliklerinin anlatıldığı eserlere “fütüvvetname” ismi verilir. Fütüvvetnameler, Selçuklu ve Osmanlı devirlerinde esnaf ve sanatkârların bağlı olduğu bir örgüt olan ahiliğin ahlak anlayışını ve uyulması gereken kuralları açıklayan bir içtüzük gibidir. Fütüvvetnamelere göre fütüvvet; kendinden çok halkını düşünmek, halkın sorunlarıyla dertlenmek, kendi nefsi için istediğini fazlasıyla başkaları için de istemek, başkalarının kusur ve ayıpları örtmek, nefse düşman olmak, fakirden nefret duymamak, zengine halini arz etmek, eline geçenle elinden çıkanı bir görmek, kimseye düşman olmamak, kimseden mürüvvet (iyilik) ve insaf beklememek fakat herkese karşı mürüvvet ve insaf sahibi olmak demektir. Bu türün bilinen ilk Türkçe örneği Haliloğlu Yahya Burgazî’nin 13. yüzyılda kaleme aldığı sanılan eseridir. Bu eserde; herkese iyilik etmek, cömert ve konuksever olmak, din farkı gözetmeden herkesi sevmek, kendini ve nefsini herkesten aşağı görmek gibi konular işlenmiştir. Yine Anadolu’da 13 yy. da yaşamış tasavvuf ehlinde Hacı Bektaş-i Veli; “Eline, beline, diline, sahip ol” ve Mevlana’ya atfedilen bazı kaynaklarda ise Ebu Said-i Ebu’l-Hayr’a ait olduğu iddia edilen; “Gel, gel, ne olursan ol yine gel, ister kafir, ister mecusi, ister puta tapan ol yine gel, bizim dergahımız, ümitsizlik dergahı değildir, yüz kere tövbeni bozmuş olsan da yine gel” sözleri de, bu topraklarda dile getirilmiş, yazıya dökülmüş, her bir deyişin üzerine sayfalarca kitap yazılabilecek bir nevi ilk etik kodlar sayılabilmektedir.

Etik Kodlara bir başka örnek ise İnsan Hakları Evrensel Bildirisidir (Universal Declaration of Human Rights; kısaca UDHR). Bu bildiri Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Komisyonu’nun Haziran 1948’de hazırladığı ve birkaç değişiklik yapıldıktan sonra 10 Aralık 1948’de, BM Genel Kurulu’nun Paris’te yapılan oturumunda kabul edilen 30 maddelik bildiridir.

Bildirinin imzalandığı 10 Aralık, Dünya İnsan Hakları Günü olarak da kutlanır. II. Dünya Savaşı’ndan sonra devletler bireylere tanınan hak ve özgürlüklerin güvence altına alınması konusunda birleştiler. Bunun bir nedeni de, insanlara özgürlük tanınmasının, devam ederse uygarlıkların sonu olabilecek savaşları da önleyebileceği

düşüncesidir. Bu beyanname içeriğinin özü itibariyle etik kodlar barındırmaktadır. Örneğin birinci maddesi: “Bütün insanlar hür, haysiyet ve haklar bakımından eşit doğarlar. Akıl ve vicdana sahiptirler ve birbirlerine karşı kardeşlik zihniyeti ile hareket etmelidirler” şeklindedir (<http://www.danistay.gov.tr>).

İlgili literatürde yapılan tanımlamalarda “Etik” özetle; iyi/kötü, doğru/yanlış davranışın teorisidir, şeklinde açıklanmaktadır. Ahlak ise bu teorinin uygulanması, pratiğidir. İşletme yönetiminde üzerinde çalıştığımız konu ile ilgili olarak değer ve ilke kavramları çok kullanılmaktadır. Değer iyi/kötü, doğru/yanlış’ın teorisi, ilke ise bu teorinin uygulaması veya pratiğidir. Bir işletme için “yalan söylememek” bir değer, yani teori sayılırken, işletmenin “biz hiç yalan söylemeyiz” demesi bir ilkedir, pratik olandır.

Günümüzde organizasyonlar çeşitli örneklerde görebileceğimiz gibi davranış standartlarını benimsedikleri etik kodlar doğrultusunda oluşturur ve geliştirirler. Davranış standartları yazılı veya yazısız da olabilirler. Örneğin çalışanlar için konacak performans hedefleri (satış, maliyet, fire vb.) bir davranış standartıdır ve o işletmenin benimsemiş olduğu etik kodlar doğrultusunda oluşturulabilmektedir.

Etik kodların birbirinden farklı tanımlamaları vardır. Genel yazındaki tariflere göre özetle etik kod, işletmelerin tüm paydaşlarına karşı yükümlülük ve sorumluluklarını özetleyen, bununla birlikte gene işletmenin benimsemiş olduğu temel değer ve ilkeleri yansıtan kurallar bütünü olarak tanımlanabilir. Bu tanıma etik kodların, kendi çalışanlarına kabul edilebilir/edilemez standart davranışlar konusunda yol gösteren bir rehber olduğunu da ekleyebiliriz. Bir insanın neyin yanlış neyin doğru olduğunu bilmesi halinde, doğru olanı yapmasının daha kolay olduğu yüzyıllardan günümüze gelen bir düşünce tarzıdır. Buradan hareketle, kabul edilebilir tutum/davranış ve hareketler hakkında asgari beklentileri ortaya koymak, netleştirmek ve sınırları çizmek amacıyla oluşturulan ve bu yöndeki davranış standartlarını özetleyen kurallar, günümüzde “etik kodlar” adı altında yazılı hale getirilmekte ve bunun yanı sıra sistemleştirilerek, zaman içerisinde geliştirilip mevzuat ve belirli kurallarla da desteklenmektedirler. Bu çerçevede organizasyonlar da etik kodlara uyacaklarının taahhütünü kamuoyuna duyurmaktadırlar.

Bu bağlamda, etik kodları “İşletmenin tüm çalışanları tarafından kabul edilen ve işletmenin ahlaki değerler doğrultusunda oluşturduğu davranış standartları olarak da tanımlayabiliriz. Yani etik kodlar organizasyonun; “Değerlerini”, “İlkelerini” ve “Davranış Standartlarını” ortaya koyarlar (Pater, A., ve Gils, A., 2003, s. 764).

Bir diğer tanımlamaya göre etik kodlar; genellikle herhangi bir meslek teşekkülü, bir mesleki düzenleme organizasyonu ya da bunlardan tamamen farklı bir profesyonel organizasyon tarafından meydana getirilmiş, meslek üyelerine ahlaki değerler ve davranış standartları konusunda yol gösteren, hizmet alanlarını koruyan ve bu yolla mesleğin saygınlığını yukarı taşımayı amaçlayan yazılı veya yazılı olmayan ifadelerdir (Demirci, M., 2005, s. 287). Etik kodlar ile ilgili mevcut olan birçok tanımdan bazıları ise şu şekildedirler:

- Etik kodlar, işletmenin davranış standartlarını (normları) tanımlayan, ahlaki özellikleri vurgulayan ve bağlayıcı olan çoğunlukla yazılı olan formlardır (Brink, A., 2006, s.89).
- Kurumsallaşma kriterlerinden biri sayılabilecek etik kodları, işletme içerisine etik standartların yerleştirilmesi çabası için başvurulacak önemli bir enstrüman olarak tanımlanabilir (Talaulicar, T., 2007, s.328).
- Etik kodlar, çalışan etik açıdan çıkmaza düştüğü zaman, ona yol göstererek hareket yönünü belirleyen, bunun yanında karmaşık ve sorun yaratan durumlarda karar vermesini kolaylaştırmak amacıyla geliştirilen yazılı/yazılı olmayan davranış standartları olarak da tanımlanabilir (Akdere, M., ve Azevedo, R., 2006, s. 45).

Birbirinden farklı tanımlamalardan hangisini ele alırsak alalım, etik kodlar, temelinde iyi niyet ve eğilimleri yansıtan birer kavram olmaları ortak noktasında birleşirler. İlgili yazında etik kodların davranış standartlarını etkileyen iki önemli işlevi üzerinde durulmaktadır. Bu işlevler şunlardır:

- Yer aldıkları organizasyonda gerçekleştirilen faaliyetlerin etik olup olmadığını net bir şekilde ortaya koyarlar,

- İşletmenin çalışanları için oluşturulan davranış standartlarının ahlaki olmasını sağlarlar.

Örgüt çalışanlarının karşılaşacağı çıkar çatışmaları veya karar verme aşamasında bir seçim yapılma gerekliliğinin ortaya çıkması durumlarında, çalışanlar işletmenin değerlerini içselleştirdikleri oranda, olayın etik yönünden yana ağırlıklarını koyabileceklerdir (Gürlek, G. 2005, ss.196-197). Ahlaki yönetimin en temel unsurlarından birisi olan etik kodları belirlemenin temel amacı, iş hayatındaki belirsizlikleri azaltarak minimuma indirmektir ve bir standart oluşturmaktır (Valentine S. ve Fleischman G., 2002, s. 301). Etik kodlar, işletmeye özgün ilkelerin bir çeşit işletme anayasası şeklinde tanımlanması olarak tarif edilebilir. Etik kodların temel noktası, içeriye ve dışarıya karşı işletmenin kendisi ile ilgili ne tür bir kanıyı temsil edeceği sorusunun da cevabıdır (Strobel, F., 2001, s.413).

Bir oyunun kuralları doğrultusunda sınırları belirlemeyi amaçlayan etik kodlar, bu kuralların önceden tanımlanması ile oyuncuların seçeneklerini belirleyerek onları bu kurallar çerçevesindeki sınırlandırma görevini de üstlenirler. Bu göreviyle etik kodlar, oyuncuların davranışlarını önceden belirleme imkanı sağlamış olurlar. Belirlediği kurallar sayesinde bazı davranış seçeneklerini devre dışı bırakan etik kodlar, dışlanan bu seçeneklerin gerçekleşmesi durumunda izlenecek yola yönelik maliyetler için gerekli kaynak ihtiyacını da ortadan kaldıracakları için, işlem maliyetini de dolaylı olarak azaltmış olacaktır. Bu da daha etkin/verimli bir çalışma ortamının ortaya çıkmasını sağlayacaktır (Ersel, H. 1998, s.15).

Her ne kadar firmalar etik kodları kavramına 1990'lı yıllarda yoğunlaşmaya başlamış olsalar da, 1913 yılında J.C. Penney firmasının "Penney Idea" anlayışı ve Johnson&Johnson firmasının 1940'lı yıllarda etik beyanını oluşturmuş olmaları nedeniyle, firmalar için etik kodların tarihçesinin bu tarihlere dayandığını söyleyebiliriz. 1950'lerdeki çalışmalarda büyük işletmelerin %40 a yakınının etik kodlarını oluşturdukları bilinmektedir. Bu oran 1992 yılına kadar Amerika Birleşik Devletleri'ndeki araştırmaya katılan işletmelerin %93'üne ulaşmıştır (Tashchian, A., J., ve Shore, A. 2001. s. 199).

2.1. İÇERİĞİ

İşletmelerce benimsenen ilke ve değerlerin aynası olan ve bu işletmelerin uymaya taahhüt ettiklerini ilan ettikleri etik kodlar, en büyüğünden en küçüğüne kadar tüm global şirketlerde, gücü elinde bulunduranların etik ikilemlerde izleyeceği yolu belirlemekte çok önemli bir yer tutarlar. Sarah Banks, birbirinden bağımsız/farklı meslek gruplarının etik kodlarını incelemesi sonucunda, güncel kodların aşağıda sıralanan maddelerin hepsini veya bazılarını içerdiğini saptamıştır (Banks, S., 2003, ss.133-144):

1. “Meslek mensuplarının refahını geliştirmek” gibi mesleğe temel oluşturan genel etik kodlar,
2. “Bilginin kullanımı doğrultusunda ayrımcı politikalar güdülmesine izin verme”, “bütün gizli bilgileri koru” gibi “yap” ve “yapma” şeklindeki etik kodlar,
3. “Paydaşlarıyla işbirliği içerisinde ol” gibi hizmet edilen paydaşlara yüksek fayda sağlamayı amaçlayan profesyonel ve işlevsel etik kodlar,
4. “Üstünlük taslama, kendi reklamını yapma” benzeri profesyonel pratikle ilişkili ve belirgin yol gösterici etik kodlar,
5. “Profesyoneller dürüst ve güvenilir kişiler olmalıdır” gibi profesyonlerde bulunması gereken temel özellikler ile ilgili kesin hükümler.

Etik kodlar, yazılma amacı bakımından birbirinden büyük ölçüde farklı olmakla birlikte, genellikle şu ahlaki değer ve ilkeleri içerirler: Kişilere saygı, paydaşların özerkliklerine saygı, insan refahını geliştirme, sosyal adalet, profesyonel dürüstlük (Demirci, M., 2005. s.287). Baumann’a göre ise sektörden sektöre farklılık gösteren kod içerikleri, hiçbir zaman tamamen kusursuz, evrensel ve sarsılmaz temellere sahip bir yapı olamamaktadır (Bauman Z., 1998, s.122).

Günümüz iş hayatının önemli bir unsuru olan etik kodların içeriğinin oluşturulmasındaki temel ilkeleri aşağıdaki şekilde de sıralayabiliriz (Gürlek B. ve Gürol M. 1999, ss. 192- 203):

- Önce insan,

- İnsan mutluluğunun araç değil amaç olması ve bu özelliğin çalışanın, müşterinin ve toplumun bir bütün olarak mutluluğu olarak ele alınması,
- Temelinde dürüstlük ve yasalara bağlılık,
- Özeleştir,
- Duygu ve değerlerin ortak kültürü,
- Güven,
- Sürekli gelişim,
- Demokratik ortam, demokratik katılım,
- Tutarlılık,
- Bütünsel bakış açısı

KPMG 2014 yılında Rotterdam School of Management, Erasmus Üniversitesi işbirliği ile dünyanın en büyük şirketlerini oluşturan Fortune Global 200'ün etik kodlarını inceledi. Çalışma sonucunda, etik kodlarda en fazla atıf yapılan 10 temel değer ortaya çıkarken, doğruluk, saygı ve dürüstlük ilk üçte yer aldı.

Tablo 1

Etik Kodlarda En Fazla Atıf Yapılan 10 Temel Değer

Sıra	Temel Değerler	Oran
1	Doğruluk	%50
2	Saygı	%36
3	Dürüstlük	%34
4	Sorumluluk	%27
5	Güven	%26
6	Müşteri odaklılık	%22
7	Performans	%20
8	İletişime açıklık	%18
9	Takım çalışması/işbirliği	%18
10	İnavasyon	%15

Kaynak: <https://home.kpmg.com/tr>

2.2. ÖNEMİ

Etik kodların işletmelerin bilinirliğini arttırarak marka imajını sağlamlaştırması, işletmenin ahlaki davranışlar ile uyum içerisinde faaliyet gösterdiğinin bir göstergesi olması, çalışanlarını işletme kültürü etrafında toplayabilecek etkiye sahip olması gibi özellikleri ile işletmeler için önem teşkil etmektedir. Bu özellikleri nedeniyle de bir işletmenin etik kodlara sahip olmasının önemi günden güne artırmaktadır.

Etik kodlarının varlığının çok önemli ve pozitif bir etkisi de, etik dışı davranışlar sonucunda firmanın karşılaşması muhtemel olan istenmeyen ve yasal yaptırımları bulunan olumsuz durumları aza indirmesidir. “Türkiye’nin ilk 500 şirketi çerçevesinde etik kodlar hakkında yapılmış olan bir araştırmada, “etik kodların oluşturulma nedenleri ve önemi sorulmuştur. Bu araştırma neticesinde elde edilen sonuçlara göre (Aydınlık, Ü.A. ve Dönmez, D., 2007, s. 151):

- İşletmenin kültürünü desteklediği için (%71.8),
- İşletme çalışanlarının davranışlarını standart/rutin hale getirerek, firma içerisinde bütünlüğün sağladığı için (%25),
- Yasal düzenlemelere uyulmasını sağladığı için (%4)

önemli ve değerli olduğu ortaya çıkmıştır. Etik kodların varlığının özellikle işletme kültürü ile bağdaştırılması ve çalışanlarının davranışlarının standart bir hale getirmesi açısından önemi dikkat çekmektedir. Yapılan bu çalışmada, firmaların stratejik planlamada da etik kodları ile paralel hareket ettikleri, çalışanların performans değerlendirmelerinde etik kodları göz önünde bulundurdıkları ve etik kodların, sosyal taraflar arasındaki uyuşmazlıkların çözümünde yardımcı oldukları gözlemlenmiştir. Tüm bu açılardan bakıldığında, etik kodların firmalar için büyük bir öneme sahip oldukları gerçeği ortaya çıkmaktadır (Aydınlık, Ü.A., Dönmez D., 2007, s.28).

Etik kodlar gemilere yol gösteren deniz feneri gibidir ve şu nedenlerden dolayı büyük öneme sahiptir (Torlak, Ö. vd, 2012, s.169):

- Kişi orijinal bir durumla karşılaşırsa etik kodlar grup rehberliği sağlar,

- Etik kodlar, mesleklerin değerlendirilmesinde ve kamu beklentilerinde temel oluşturur,
- Organizasyon üyeleri arasında yaygın amaç duygularını güçlendirir,
- Etik kodlar sayesinde meslek ünü ve kamu güveni artar,
- Mesleğe karşı yerleştirilen güçlü eğilimleri korur,
- Yaptırımları tanımlar, etik olmayan davranışlardan caydırır,
- Etik olmayan davranışlarda bulunma baskısı ile karşılaşan kişilere destek verir,
- Üyeler ve üye olmayanlar arasında ve meslek üyeleri arasında tartışmaları düzenleme vazifesi görür.

Etik kodların işletme içerisinde üst yönetim tarafından belirlenerek açıklanmasının önemi, etik konusunda söylem olarak kalan hususları belirginleştirerek yazıya dökme, davranış standartları haline getirerek etik beklentileri artırmak, karar verirken etik davranmayı teşvik etmek ve uygulayıcıların yetkilerini kötüye kullanmalarının önüne geçmektir. İlk bakışta etik kodların insanların davranışlarını sınırlamak için oluşturulduğu düşünülse de, özünde etik kodlar, insanların daha güvenli ve daha etkili karar almalarını sağlayacak şekilde özgürleştirici ve güçlendirici özelliğe sahiptirler. Bunun sonucu olarak da kodlar, belirlenen standartlar çerçevesinde yüksek ahlaki seviyede davranışlar ortaya çıkardıkları için önemlidir (Peppas S., 2002, s.45).

Etik kodları benimseyenler, bu kodların firma yöneticilerine etik dışı işlerden uzak durarak etik davranmaya yönlendirme görevini üstlenmiş birer kılavuz olduklarını ileri sürmektedirler. Bunun yanında etik değerler ve işletme çıkarları arasında herhangi bir çatışma ortaya çıkması halinde, etik kodlar oluşturulmuş standartlar çerçevesinde karar vericilere bir yol gösterici fonksiyon olarak devreye girmeleri açısından önemlidir (Öztürk N., 1999, ss. 22- 23).

Her ne kadar etik kodların firmalarda özümserenerek uygulanması güçlü bir şekilde desteklense de, etik kodların önemi hakkında tartışmalar da mevcuttur. Etik kodların önemi ve etkinliği üzerinde yapılan çalışmalarda birbirinden farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Kimi çalışmalarda etik kodların çalışanların davranış standartları

üzerinde pozitif etki yarattığı görülürken, kim çalışmalarda ise herhangi bir etkisi olmadığı saptanmıştır. Bu çerçevede, etik kodlar doğrultusunda davranış standartları belirlenirken aşağıda belirtilen işletme özelliklerinin göz önünde bulundurulmasının gerektiği düşünülmektedir (Snell R.S., Herndon N., 2004, ss. 75- 77):

- Firmanın yapısı,
- Üst yönetimin liderliği,
- Firmanın iş çevresi,
- Firmanın kurumsal performansı,
- Firmanın sosyal değerleri

Etik kodlar doğrultusunda davranış standartlarına etik görünüm kazandırılabilceği düşüncesi, etiksel davranışı sürekli destekleyici özelliği - her ne kadar etkilerinin açık kanıtı olmasa da – iş çevrelerince etik kodların talep görmesine yol açmaktadır. Zaman zaman çalışanların dikkatini çekmek ve moralini artırmak, işletme imajına katkı sağlamak, devlet denetiminin baskısını hafifletmek gibi amaçlarla oluşturulabilen etik kodların, işletme yönetimince yeterli çaba gösterilemediğinden etik davranış standartına dönüşme konusunda yetersiz kaldığı, başarısız oldukları, kimi zaman ise bu nedenlerle kısmen başarılı oldukları görülmektedir (Weaver G. R., 1999, s. 368).

Etik kodlar doğrultusunda oluşturulan davranış standartları yine yönetim zafiyeti nedeniyle kurum kültürü haline dönüştürülemediğinden bazen tüm sorunları çözmekte yetersiz kalabilirler, ancak aşağıda sıralandığı 3 şekilde önemli yararları bulunmaktadır (Russ, E. D. ve Hatcher T., 2003, s. 304):

1. Beklenen davranış standartlarını belirleyerek, tüm yönetici ve çalışanlara doğru davranışı göstermek, bunun sonucu olarak da onların etik davranışlarını teşvik eden kalıcı bir düzenleyici rehber oluşturmak,
2. Yöneticilerin çalışma hayatında karşılaştıkları etik sorunları/çıkılmazları çözüme kavuşturmak, doğru karar vermelerinde yardımcı olmak,

3. Toplumda iyi bir imaj ve üne sahip olarak, toplumun güvenini ve saygınlığını kazanmak.

Firmaların üst yönetiminin kendi içerisinde tüm paydaşlarına karşı etik kararlar vermelerinin öneminin ve gerekliliğinin farkında olup olmadıklarının, farkında olmaları halinde ise, bu gerekliliğin gerçekten samimi olarak taahhüt edilip edilemeyeceğinin belirlenmesi aşamasında şu önemli tesbiti yapmaları gerekebilir: Firmaların etik kodları açıklayarak yazılı hale getirmeleri, firmaların etik davranış standartları oluşturma ve etik kararlar almasında yeterli olacağı anlamına gelmemektedir. Bu yüzden önemli olan üst yönetimin, firmanın etik kültürünü geliştirme ve bu kültürü sürekli sürdürme çabasına odaklanma kararlılığı ve gerekliliğidir (Svensson G., Wood G., 2004, s. 180).

Başka bir deyişle, etik kodların amaçları ile paralel olarak gerçekten işlevsel hale gelmeleri isteniyorsa, onların kurumsal kültürün ayrılmaz bir parçası haline getirilmesi gerekmektedir. Davranış standartları ile uyumlu etik kodların kurumsal kültürün bir parçası haline getirildiği organizasyonlarda, kurumsal dürüstlük ve hesap verilebilirlik sürekli olarak gelişmektedir. Bu da etik kodların ve bu yöndeki standartların kurumsal kültürle bütünleşmesinin önemini ortaya koymaktadır. (Tüsiad, 2005, s. 96).

Etik kodlara bağlı standartların kurum kültürü ile bütünleşmesinin önemine yönelik izelenebilecek yöntemler aşağıda yer almaktadır (Tüsiad, 2005, s. 156):

- İşletmeler, kurumsal etik kodlarını, faaliyet alanlarının özelliklerini de göz önünde bulundurarak belirlemelidirler,
- İşletme yöneticileri, etik kodların kurumsal kültürün bir parçası haline getirme konusunda rehber olmak ve vizyon saplamak gibi önemli sorumluluklara sahiptirler,
- Belirlenen etik kodların, çalışanlara aktarılması için kurum içinde eğitim çalışmaları düzenlenmesi gerekmektedir. Çeşitli broşür ve el kitapçıkları oluşturularak çalışanlara dağıtılabileceği gibi, etik ikilem, çıkmaz, ve uyumsuzluklarla karşılaşıldığı zaman, çalışanların da katılımıyla toplantılar düzenlenmelidir.

Etik kodların oluşturulmalarına rağmen kurumsal kültürle özdeşleşmemesi halinde, yukarıda belirtilen yararlarına karşın hiçbir önemi bulunmayacaktır. İşletmeler yüksek maliyetlere katlanarak etik kodları oluşturmalarına rağmen bu kodlara uygun faaliyetler gerçekleşmemesi durumunda, zarara uğramaları muhtemeldir. Bu nedenle, etik kodların ilk aşamada süreçlerle uyumlu hale getirilmesi ile birlikte çalışanların da bu konuda sürekli olarak bilinçlendirilmesi önemlidir. Etik davranış standartları konusunda yapılacak eğitim çalışmaları ve bu davranış standartları doğrultusunda yapılacak performans değerlendirmesi ile işletmelerde etik kodların nasıl daha etkili hale getirilebileceğinin tespiti ve bu bağlamda etik kodların amacına ulaşmasının sağlanabileceği düşünülmektedir. Payne vd. etik kodların önemine şu şekilde bir vurgu yapmaktadırlar:” Kodların bir işlevi de, herhangi bir toplumun, kültürün veya ülkenin meydana getirdiği politik, yasal ve ekonomik anlayışın üstünde olan etiksel davranışı ve bu yönde gerekecek karar verme mekanizmalarını desteklemesidir.” (Payne D., Raiborn C., Askvik J., 1999, s. 1729).

2.3. ROLÜ

Etik kodların işletme içerisinde üstlendiği rolü, kurumsal performansı artıracak biçimde şu şekilde sıralanmak mümkündür (Gaumnitz B., Lere J., 2002, ss.36- 37):

- Kurallar ve değerlerin yetersiz kaldığı durumlarda, meydana gelen karışıklıklarda çözüm için yol gösterici olma rolü,
- Meslek saygınlık ve kamu beklentilerinde temel koşulları sağlama rolü,
- Organizasyonun üyeleri arasında yaygın amaç birliğini güçlendirme rolü,
- İşletmenin imajını yükseltmek, bilinirliğini ve kamuya karşı güvenini artırma rolü,
- Etik olmayan davranışlarda caydırıcı olmak veya amaç birliğiyle ilgili içsel tartışmalarda konsensüs oluşturma rolü,
- Etik olmayan davranışların ve bunlarla ilgili yaptırımların tanımlanarak, raporlanması yoluyla etik olmayan davranışlardan caydırılması rolü,

- Etik olmayan davranışlarda bulunma baskısı ile karşılanan kişilere destek verme rolü,
- Meslek üyeleri ve/veya olmayanları arasında ve meslek üyeleri arasındaki tartışmalarda düzenleyici/uzlaştırıcı rolü.

Cleek genel bir tanımla etik kodların, etik davranışlar ve etik karar verebilme üzerindeki teşvik edici rolü olduğu üzerinde durmaktadır (Cleek, 1998, s.212).

Kaptein ve Wempe etik kodların rolü için şu tanımlamayı yapmışlardır; “Etik kodların oynadığı en önemli rol, işletmenin hissedarlarına saygısı nedeniyle üzerinde oluşabilecek karşı konulması büyük efor gerektirecek kapsamlı bir baskıya rağmen sorumluluklarının arkasında durabilmektir” (Kaptein ve Wempe, 2002, s.84).

Etik kodların diğer bir rolü ise, çalışanların etik dışı davranışları dolayısıyla ortaya çıkabilecek yasal yaptırımlara karşı, işletmenin yapmak zorunda kalacağı bir savunmada, o işletmenin uymayı taahhüt ederek açıkladığı etik kodlarının tüm çalışanlara yönelik rehberlik görevi sağlayabiliyor olmasının gerekliliğidir. Başka bir ifadeyle, etik kodlar, mesleki uygulamaların değerlendirilmesi doğrultusunda bir temel oluşturma rolü üstlenirler (Stevens, B., 2004, s.63).

Kurum içi birer doküman haline gelmiş etik kodlar, karar alma sürecine yönelik faaliyetlerin düzenlenmesine önemli katkıda bulunurlar. Bu kodlar aynı zamanda, mesleğin, ilgili kurum/organizasyon/örgüt ya da meslek grubundan beklentilerini de düzenlemektedirler. Diğer bir deyişle, bu kodlar çerçevesinde gerçekleştirilecek davranış standartları, hem ilgili kurum ya da meslek gruplarının faaliyetlerinin iç ve dış paydaşlar tarafından değerlendirilmesine olanak sağlayabilecek, hem de işletmeye ve onun ilkelerine saygıyı artıracaktır.

Sürekli olarak değişen dinamik ortam gözden kaçırılmaya yol açsa da, etik kodlar çerçevesinde oluşturulmuş davranış standartları bireyler için mesleki ve örgütsel kimliklerinin kaynağı olarak da görülmelidir. Bu anlamda etik kodların rolü şu şekilde de sıralanabilir (Tüsiad, 2005, s. 102-103):

- Makamı kötüye kullanmak ve yolsuzluk/taraf tutmanın önüne geçerek diğer etik olmayan veya yasa dışı davranışlar ile mücadele etmek,
- Üst yönetim ve diğer çalışanların, görevlerini yerine getirme aşamasında kodlara uygun olarak davranmalarını düşünmelerini sağlamak,
- Etik kodlar “iyi yönetim” modellerinin uygulanmasının geliştirilmesini destekler,
- Çalışanların görevlerini yerine getirirken çeşitli denetim araçları uygulamak,
- Uygun olmayan davranışı tespit eden ve bildiren paydaşların haklarını korumak,
- AB ve diğer dünya ülkeleri meslek gruplarının oluşturduğu evrensel etik standartlarına uygun çalışma koşullarının yaratılarak, bunların izlenmesine yönelik ortamı sağlamak,
- Farklı çıkar grupları tarafından ifade edilmiş toplumun ihtiyaçları ile paralel kurumsal çözümler ve eylemlerin niteliğini geliştirmek.

Ayrıca bir işletme için etik kodların rolü aşağıdaki maddeler şeklinde de sıralanabilir (Demirci, M., 2005, s. 287):

- İşletme içerisinde bir kültür yaratmak, bu kültürü korumak ve geliştirmek,
- Tüm paydaşlara yol göstermek,
- Davranış standartlarına yönelik bir ideal sunmak,
- Eğitim aracı olmak,

Hangi şekilde sınıflandırılmış ya da her ne şekilde açıklanmış olursa olsun, temelinde iyi niyet yatan bu kodlar, davranış standartlarını etik hale getirmektedir. Etik kodların iki önemli rolü de, etik konusunda uygulanmasına yönelik beklentilerin netleştirilmesi ile firma personelinin bu prensiplere uyma gerekliliğinin ortaya koymasıdır.

2.4. SINIFLANDIRILMASI

Etik kodların işlevi, yapılacak işlerin belirli standartlarını ortaya koyarak, organizasyonun asgari seviyede kabul edilebilir davranışlarını belirlemektir. Bu nedenle etik kodların mutlaka yazılı olması bir kural değildir, yani etik kodlar yazısız da olabilirler. Ancak, yazılı etik kodların sorumluluk anlamında çalışanlar için zorlayıcı yönlerinin olduğunu söyleyebiliriz. Etik kodlar doğrultusunda belirlenen yazılı veya yazısız davranış standartları, kamusal alanda oluşturulabileceği gibi, herhangi bir meslek veya herhangi bir işletme/organizasyon tarafından da oluşturulabilir.

Etik kodların ihlali, aynı zamanda yasaların ihlali anlamına geldiği durumlar da söz konusudur. Etik kodlar; “Genel-Özel”, “Düşünsel-Hayali”, “Zorlayıcı-Yasal” olacak şekilde de sınıflandırılabilirler (Jeremy F. 1999, s.221).

İşletmelerdeki davranış standartları kapsamında düzenlenen kodlar mikro kodlar olarak tanımlanırken, mesleki, endüstriyel ve ülkesel boyuttaki kodlar meso, uluslararası düzeydeki (uluslararası çalışma örgütü gibi) kodlar ise makro kodlar olarak sınıflandırılmaktadırlar (Schwartz, M., 2001, s.62).

Etik kodları sınıflandırılırken, etkileyecekleri hedef grup ve kullanım amaçları göz önünde bulundurulmalıdır. Kodların ışığında standartların geliştirme aşamasında, bu gruplar göz önünde bulundurularak, firmanın hedefleri ile örtüşecek şekilde bir yol izlenmelidir. Eğer firmanın hedefleri ile bir paralellik sağlanmazsa, kodların davranışları etkileme gücü istenen seviyede olmayarak düşük kalabilecektir (Skinner J. S., 2008, s. 119). Etik kodları sınıflandırmanın birçok yolu bulunmaktadır. Comai tarafından etkileme gücüne göre yapılan tasnifte kodlar bu yönlü sınıflandırılmıştır (Comai A., 2003, s.26-27). Diğer taraftan kodlar aynı zamanda 2004 yılında yapılan bir araştırmaya dayanılarak içerik açısından da sınıflandırılmaya çalışılmıştır (Kaptein, M., 2004, s.17).

2.4.1. Etkileme Gücüne Göre Kodların Sınıflandırılması

Kodların etkileme gücüne göre yapılan tasnifte bu kodlar Comai tarafından; “esnek kodlar, katı/düzenleyici kodlar, örnek olay, öykü, hikaye ve anekdot yaklaşımı, altın kurallar ve soru cevap yaklaşımı” şeklinde beş sınıfa ayrılmışlardır (Comai A., 2003,

ss. 26-27). Çalışmamızda son üç sınıflandırma, “etik kodların davranış standartına dönüştürülmesine yardımcı uygulamalar” başlığı altında ele alınmıştır.

2.4.1.1. Esnek Kodlar

Esnek kodlar, genellikle yönetim için rehberlik görevini üstlenmektedirler. Bu kodlar yoruma açık olup, işletmelerin farklı seçimler yapmasına olanak tanırırlar. Katı kodlar gibi değildirler, birinci çoğul şahıs ekiyle yazılırlar ve daha olumlu bir dili vardır, kural koymaktan ziyade yönlendiricidir ve “iş yapış şeklimiz” gibi daha doğal bir anlatım taşır. Sadece iç kullanıma yönelik değildirler ve dış paydaşlara da dağıtılabilir. Bu kodlar içerisinde misyon, temel değerler ve/veya sorumluluklar özet halinde yer alabilir (<https://home.kpmg.com/tr>).

2.4.1.2. Katı / Düzenleyici Kodlar

Bu tip etik kodlar normatif özelliğe sahip olup, genellikle “yapmalı” veya “yapmamalı” gibi ifadelerle karşılık gelmektedirler. Katı/Düzenleyici Kodlar, İnsan Hakları Beyannamesi, başta finans olmak üzere uluslararası kuruluşların yönergeleri, kanunlar ve oda/birlik tüzükleri doğrultusunda oluşturulan kodlardır. Diğerlerine göre daha katı olabileceklerini ifade edebileceğimiz bu tip kodlar, firmaların çevre ve paydaşları ile imzaladığı karşılıklı sözleşmelerde de görülebilir (Gordon H. O., 2004, s.56).

“Bir işletme hedeflediği etik davranış standartlarını geliştirirken; stratejileri doğrultusunda etik davranış ilkelerini, önlerindeki fırsatları ve riskleri, kaynakları ve yeteneklerini, firma değerlerini ve tercihlerini, ekonomik ve sosyal sorumluluklarını göz önünde bulundurmak ve katı kodlara uyumlu olacak şekilde formulize etmek zorundadırlar” (Andrews, K., 2000, s. 127).

2.4.2. İçerik Açısından Kodların Sınıflandırılması

Kodların bir başka sınıflandırması içerikleri açısından yapılarak ele alınmıştır. 2004 yılında Erasmus Üniversitesinin 200 büyük şirketin etik kodları üzerinde yaptığı çalışmada çalışanlara biçimsel ve mesleki rehber olma görevini üstlenmekte olan ve

işletme standartlarını sağlayan kodların içerik olarak beş ana başlık altında sınıflandırıldığı görülmüştür. (Kaptein M., 2004, ss. 17-18):

2.4.2.1. Paydaş Sorumlulukları ile İlgili Kodlar

Paydaş sorumlulukları ile ilgili kodlar tüketicilere, yatırımcılara, sermayedarlara, tedarikçilere, iş ortaklarına, çalışanlara, topluma ve doğal çevreye karşı işletmenin sorumluluklarını vurgulayan, bu kodlar doğrultusunda davranış standartlarını geliştirme çabası içinde olduklarını deklare eden kodlardır. Çevreye saygı ve özen, müşteri mutluluğu veya yüksek kalite, toplum gelişimine katkı, insanlık yararına, yasal yükümlülükler riayet gibi konuları içerirler.

2.4.2.2. Hissedarlar ile İlgili Prensipleri İçeren Kodlar

Bunlar işletme ile hissedarlar arasındaki ilişki ve bağları vurgulayan kodlardır. Açıklık ve şeffaflık, güven, sadakat, dürüstlük, hesap verme, sorumluluk, açık dialog gibi davranış standartlarına yönelik konuları içerirler. Yapılan araştırmalarda bu kodlardan şeffaflık en çok kullanılan ve öne çıkan etik kod olduğu saptanmıştır.

2.4.2.3. Kurumsal Değerleri Vurgulayan Kodlar

İşletmenin temel değerlerini vurgulayan kodlardır. Bu kodlarda verimlilik, etkililik, karşılıklı dayanışma, yaratıcılık, öncülük, müşteri odaklılık, üretkenlik, adanmışlık, insancıl olma, esneklik, heyecanlı olma, yenilikçilik gibi işletmenin temel değerlerini yansıtan davranış standartları ön plana çıkmaktadır.

2.4.2.4. İşletme Çalışanları ve Yönetimle İlgili Kodlar

Bu kodlar genellikle işletme çalışanlarının işletmeye, birbirlerine ve işletme varlıklarına karşı yükümlülüklerine yönelik davranış standartlarının vurgulandığı kodlardır. Burada aynı zamanda işletmenin de çalışanlarına karşı geliştirmekle yükümlü olduğu standartlar da belirtilmektedir. Çalışanlar arasında ayrımcılık, yıldırma ve sindirme, taciz gibi sevk ve idare konularına yönelik davranış standartları bu kapsamda görülmektedir. Muhasebe ilkelerine bağlılık, yasalara karşı hile, işletme varlıklarını koruma, ırkçılık, cinsel taciz, gizlilik arz eden konulara sadakat, satınalma veya

harcamalarda dürüstlük, bilgi sızdırma, içindeki bilgileri kendi menfaatine kullanma, çalışma saatleri, karşılıklı saygı, internet kullanımı vb. gibi konular bu kodlar altında ele alınmaktadır (Bebchuk, L.A., Fried, J.M., 2003 s.72).

2.4.2.5. Benimseme ve Taahhüt İlgili Kodlar

Bu başlık altında ele alınan standartlar daha ziyade etik kodların işaret ettiği davranış standartlarının yönetim tarafından uygulanması, kontrolü, eğitimi işletme kültürü haline getirilmesine yönelik kodlardır. Aksi durumlarda bu etik standartlar hilafına geliştirilecek davranışlara öngörülecek yaptırımlar da bu tarz kodlar ile açıklanmaya çalışılmaktadır. British Telecom “biz açıkladığımız bu davranış prensiplerine bağlılığımızı, bunları denetleme ve rapor etme sorumluluğumuza bağlı kalacağımızı taahhüt ederiz” şeklinde beyanda bulunmuşlardır.

2.5. ETİK KODLAR VE DAVRANIŞ STANDARTLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Etik kodlar doğrultusunda davranış standartları düzenlenirken; aktörlerin (paydaşların) kendi önyargılarının, boş inançlarının ve açıkcası aktörlerin kendi ekonomik ve toplumsal mutluluklarının peşinde koşmaları rastlanır bir durumdur. Örneğin, köleliğin kaldırılıp kaldırılmamasına yönelik bir tartışma ortamında; kölelerin oy kullanma hakkı bulunmadığına göre, özgür kişiler tek başlarına kendi çıkarları/faydaları ve mutlulukları doğrultusunda istedikleri gibi karar alabilmektedirler ve bu nedenle köleliğin yalnızca etik kodlarla ilgili bir tercihe dayandırılarak kaldırılması mümkün olamayabilmektedir.

Davranış standartlarının geliştirilmesi, dini, etnik, siyasi, felsefi, cinsel kimliklere ve de “iyi” ve “kötü” konusundaki önyargılara, ön kabullere yönelik cehalet perdesinin (bilgisizliğin) ortadan kaldırılmasına bağlıdır. Bu bağlamda paydaşlarla ilgili etik kodlar, kendisini karşısındakinin yerine koyarak geliştirilebilir. Doğru eylemin geliştirilmesi için etik kodlar doğrultusunda davranış standartlarının zaman içerisinde gelişebilmesi gereklidir. Etik standartların geliştirilmesi temel etik değerlerin, önce tanımlanması, sonra da uygulanması olmak üzere iki aşamada ele alınabilir. İlk aşamada davranış standartları gözden geçirilmeli, etik kodlara uygun olup olmadıklarına bakılarak

yeniden düzenlenmelidir. Temel etik değerlerin benimsenerek uygulanması ve geliştirilebilmesi için öncelikle etik kodlar oluşturulduğu üst yönetim tarafından içselleştirilmeli, kodların organizasyon içerisinde uygulanması sorgusuzca desteklenmeli, bunun yanında kurum içi etik standartların geliştirilmesi ve uygulanması amacıyla hazırlanan programın mutlaka çalışanlara tanıtılarak katılımlarının sağlanması ve süreç içerisinde etkin bir şekilde rol almaları sağlanmalıdır (Skinner J., 2008, s.124).

İlk aşamada değişimin kabul edilmesi zordur. Etik kodların hazırlanmasına yönelik bir programda, öncelikle amacın net bir şekilde açıklanması, daha sonra ise değişim sürecinin başlaması ile birlikte, programdan sorumlu olan yöneticinin hiyerarşide en alt düzeydeki çalışana kadar firma içerisinde herkes ile iletişim içerisinde yer alması, demokratik bir katılım sağlayarak bu doğrultudaki davranış standartlarının geliştirilmesi için çaba göstermesi gerekmektedir. Bu işleyiş, programın başarısı için gerekli olan desteği sağlayabilecektir. Sonrasında ise oluşturulacak bir etik kurul ile kodlar doğrultusunda kurumsallaşması beklenen davranış standartlarının takibi, buna özen gösterilmemesi durumunda gerekli yaptırımların uygulanması gerekmektedir (McNamara C., 2005, s.211).

Bu çerçevede davranış standartlarının etik kodlar yardımı ile geliştirilebilmesi için dikkat edilmesi gereken hususları şu şekilde sıralayabiliriz (Tüsiad, 2005, s. 106.):

- Etik davranış standartlarının teşvik edilmesi ve etik dışı davranışların önlenmesi,
- Çalışanların davranışlarının değerlendirilmesi için yazılı davranış standartlarının oluşturulması,
- Çalışanların karar verme aşamasında işletmenin sosyal sorumlulukları, işletme yararı ve bireysel çıkarları arasında bir çıkar tercihi yapmaları gerektiğinde bir rehber olması,
- Çalışanların yaptığı işlerin sonuçları ile ilgili hak ve sorumluluklarının belirlenmesi,
- Çalışanın organizasyon içerisinde ya da mesleki anlamda amaçladığı eşitlik/ hakkaniyet ve tarafsızlık gibi temel standartları oluşturması,

- Çalışanlar ile diğer tüm paydaşlar arasındaki faaliyet ve hizmete ile ilgili kuralları belirleyen bir anlaşma olması,
- Çalışanın hem mesleki hem de etik davranış gelişimiyle ilgili kuralları belirlemesi,
- Mesleki kuralların uygulanmaması durumunda ya da etik davranışların çatışması durumu ortaya çıktığında uygulanacak yaptırımların temelini oluşturulması,
- Çalışanın toplumdaki konumunu güçlendirecek kurallar oluşturması,
- İşletme paydaşlarının çalışanlardan beklentilerini ortaya koyan mesleki davranışlar ve kurallarının belirlenmesi.

Etik standartlar, toplumdan topluma dayandığı inanç ve kültüre göre bazı farklılıklar gösterebilmektedir. Bu standartların geliştirilmesinde temel alınan düşünceler şunlardır (Pehlivan İ., 1998, s.23):

- Hakkaniyet: Bütün kararlar tarafsız ve gerçekleklere dayalı olup birbirleriyle tutarlıdır,
- İnsan Hakları: Bireylerin varlığı ve bütünlüğü, temel insan hakları üzerine odaklanmaktadır,
- Faydacılık: Alınacak kararlar herkes için mutluluk yaratmaya yönelik olmalıdır,
- Bireysellik: Bireylerin temel amaçları, uzun dönemli olarak kişisel faydalarını artırmaktır. Bu noktada “uzun dönem” önemli bir kavram olup, bireysellik ilkesinin kısa dönemde fayda maksimizasyonu doğrultusunda yanlış olarak nitelendirilebileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

İşletmeler, etik standartlarını belirlerken, uluslararası değerleri temel olarak almalıdırlar. Çünkü birçok değişik kültürün var olduğu dünyamızda etik kodlar doğrultusundaki davranış standartlarının belli bir kültürün ürünü olmaması gerekmektedir (Smeltzer L., ve Jennings M., 1999, s. 65).

Bu durumda, etik kodlar doğrultusunda kabul görebilecek standartlar aşağıdaki ortak özellikleri taşımalıdır (Tüsiad, 2005, s. 102):

- Yerel olduğu kadar Uluslararası değerleri temel olarak almalıdırlar
- Hazırlanan taslaklarla ilgili yorumlar dikkatlice incelenerek diğer paydaşların talep/eleştiri/öneri ve görüşleri dikkate alınmalıdır,
- Kodlar doğrultusunda oluşturulan etik standartlar, sürekli olarak eğitim, denetim ve yaptırım mekanizmaları ile desteklenmelidir,
- Herkes tarafından kolayca anlaşılabilir bir dille yazılmalı, açık ve kapsamlı olmalıdır. Gerek oluşturulma sürecinde, gerekse güncellenip geliştirilme sürecinde topluca katılım sağlanmalıdır,
- Üst düzey ve hassas mevkiler için daha katı standartlar getirilmelidir,
- Çalışanlar için bir kılavuz özelliği taşıyan ve çalışanları koruyacak “yap” ve “yapmalar” listesi oluşturulmalıdır.

Etik kodlar doğrultusundaki standartlar geliştirilirken her ne kadar uluslararası evrensel değerler gözönünde bulundurulmalı ise de, içinde bulunulan kültür ortamı da göz ardı edilmemelidir. Yerel kültür ile uyumlu olmayan bazı standartların uygulanması zor olacağından uygulanmama ihtimali yüksektir. Diğer taraftan bu yönlü geliştirilen standartlara yönelik kodlar, aynı zamanda esnek olmalı ve yukarıda değinildiği gibi global anlamda da geçerlilik kazanabilmelidir.

2.5.1. Etik Kodların Davranış Standartlarına Dönüştürülmesini

Destekleyen Doğrudan Uygulamalar

Comai tarafından “Örnek Olay, Öykü, Hikaye ve Anekdötler” bu başlık altında ele alınmışsada, biz bunları “Etik Kodların Davranış Standardına Dönüştürülmesini Destekleyici Dolaylı Uygulamalar” başlığı altında ele alınmasını daha uygun gördük. Bu uygulamalar 3 başlık altında ele alınmıştır; “Altın Kurallar Yaklaşımı”, “Soru Cevap Yaklaşımı” ve “Eğitim Yolu ile Etkileme”dir (Comai, A., 2003, ss.26-27).

2.5.1.1. Altın Kurallar

Bu yaklaşımın temeli “şimdi ya da gelecekte işletmemi utandıracak/ küçük duruma düşürecek veya işletmeme zarar verecek hiçbir şey yapmayacağım” veya “başka

kişilerin yapmak istemediği davranışları yaptırmasına izin vermeyeceğim” şeklindeki bireysel kurallardır (Fuld, L., 2001, s.285). Bu kurallar, uygulayıcılar tarafından kolay ve hızlı bir şekilde içselleştirilerek kendilerince içinde bulundukları ortamlarda kodların davranış standartlarına dönüşmesine yardımcı olabilmektedir.

2.5.1.2. Soru Cevaplar

Bu yaklaşım, L. Nash’in 1981 yılında önerdiği bir yaklaşım olup, bir karara yönelik kişisel değerlendirme ile ilgili 12 soruyu cevaplamak ile ilgilidir. Bu şekilde oluşturulmuş süreç, insanlara problemli bir durumla karşılaştıklarında karar vermelerinde yardımcı olabilmektedir. Nash’in 12 sorusundan ilk üçü örnek olarak şu şekildedir: (http://www.ryerson.ca/content/dam/ethicsnetwork/downloads/model_B.pdf)

1. Ortaya çıkan problemi tam olarak nasıl tanımlarsınız?
2. Masanın diğer tarafından bakacak olsanız bu problemi nasıl tanımlardınız?
3. Bu problem ilk olarak nasıl ortaya çıktı?

2.5.1.3. Eğitim Yoluyla Etkileme

Etik bilgeliliğin öneminin altının çizen, kodların karşılaşılan problemlerin çözümünde davranış standartlarına uygun ne şekilde yardım edip yol göstereceğinin anlaşılmasına yönelik tanıtımlar yapan uygulamalar. İşletmelerde kurulan Etik Kurulların zaman zaman hem karar alma pozisyonundaki yöneticilere, hem de işletme geneline yapacağı toplantılar bu konuya örnek olarak gösterilebilir.

2.5.2. Etik Kodların Davranış Standardına Dönüştürülmesini Destekleyen Dolaylı Uygulamalar

Bir mesleğe yönelik etik kodlar belkide o meslek grubuna yönelik normların en görünür ve belirgin şekilde duyurusu şeklinde ifade edilebilir. Kod kendi içerisinde bir mesleğin ortak vicdanı ve o grubun onaylanmış ahlaki boyutlarının beyanını barındırır. Bu süreç doğrultusunda, kodların mesleki davranış standartlarına etkisinin artırılmasına amacına yönelik 3 uygulama; “Amaca Yönelik Etkileme”, “Örnek Olay, Öykü, Hikaye ve Anekdotlar”, ve “Düzenleme/Yol Gösterme Yolu İle Etkileme” şeklinde tanımlanmıştır (Frankel, M., 1989, s.110).

2.5.2.1. Amaca Yönelik Etkileme

Bireysel başarıyı ön plana çıkaran, idealler için bireysel çabayı vurgulayan, doğru/yanlış kavramlarından ziyade bireysel başarının gerçekleştirilebilmesine (sonuca) önem veren uygulamalar.

2.5.2.2. Örnek Olay, Öykü, Hikaye ve Anekdotalar

Bu uygulamalar çıkar çatışmalarının ve etik ikilemlerin ve çok yönlü karmaşık durumlar ile ilgili çatışmaların ele alındığı işletme fakültesi derslerinde ve diğer işyeri eğitimlerinde yoğun bir şekilde ele alınmaktadır. Bu tarz uygulamalar, özellikle etik farkındalığa yüksek katkıda bulunmayı hedeflemiş eğitim organizasyonları tarafından kullanılmaktadır. Comai, bu tip etik kodları, “herhangi bir etiksel sorunla karşılaşıldığı zaman kodlardan nasıl yararlanmalı” yönünde eğitimsel amaçlı uygulamalar olarak sınıflandırmıştır. Yaşanan olaylar, öykü, hikaye ve anekdotlar yardımı ile karşılaşılan ikilemler ortaya konmak ve üzerinde tartışılmak suretiyle etik kodlar değerlendirilmektedir (Comai, A., 2003, ss.26-27).

2.5.2.4. Düzenleme/Yol Gösterme Yolu ile Etkileme

Farklı etik davranış standartlarının uygulamasından elde edilen toplam faydaların karşılaştırılması ve bu bağlamda hangi etik davranış standardının uygulanacağına karar verilmesi; hangi etik davranış standardının diğerine üstün olduğu konusunda yol gösterici, rehberlik eden uygulamalardır. İşletme içerisinde yaşanmış olayların neticelerini içeren, alınmış bazı kararların işletmeye sağladığı zarar ve yararları karşılaştırmalı olarak yöneticilerine aktararak bu yönlü kurallar açıklayan yönetim kademesi ve çalışanlara yönelik kitapçık, sirküler vs. gibi düzenlemeler veya rehberler örnek olarak gösterilebilir.

2.6. ETİK KOD UYGULAMALARININ ŞİRKETİN KURUMSAL PERFORMANSINA FAYDALARI

Dürüstlük ve doğruluk gibi toplum değerleri, firmaların veya şahısların hedefledikleri maddi çıkarlarla ters düşmemelidir. Deontolojik ahlak anlayışına göre işletme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde ahlaki değerler göz önünde

bulundurulmalıdır. Ancak gerçek şu ki, kamuya aksettiği kadarıyla yaşanan birçok olay işlerin zaman zaman oldukça ters yönde ilerlemekte olduğunu da ortaya koymaktadır.

Doğruluk, dürüstlük, etik değerler gibi kavramlarının işletmelerde tamamen benimsenmesi için, bu değerlerin öncelikle önemsenerek özümsenmesi ve işselleştirilmesi gerekmektedir. Temel ve kritik olan nokta, işletmeler için etiğin ilk sırada olabilesidir. Geçmiş gözlem ve deneyimlerimizden hepimiz biliriz ki, toplumdaki her bireyin birbirinden farklı görüşleri, duyguları, amaç ve çıkarları, değerleri, inançları, kanaat ve tutkuları vardır. Psikoloji ve sosyoloji başta olmak üzere birçok bilim dalı da bunu ortaya koymaktadır. Bu durumda, insanların bahsetmiş olduğumuz bu farklı istek ve çıkarlarından, değerlerinden ve düşüncelerinden soyutlanarak devamlı olarak, her yerde ve her koşulda etik ilkeler doğrultusunda davranmalarını beklemek de mümkün olmayabilmektedir (zgener, ř., 2014, s.47).

Eğer insanların hepsi, sahip oldukları özelliklerinin tümü ile birbirlerine benziyor olsalardı, tek bir örnek ahlaki ilke ve kodların onların davranışlarına yön vermek için yeterli olabileceği söylenebilirdi. Fakat insani duygular, tutku, sezgi ve inançlar, somut yaşantılardan ziyade geçmiş tecrübelerin soyut tasarımlarından ve öngörülerden hareket edilerek ortaya çıkmakta olup, etik kodların varlığı ile amaçlanan hedefler zaman zaman insan yaşamındaki bu farklılığa, çeşitliğe ve dinamizme yeterli fayda sağlamayabilmektedir.

Etik kodları pratik/uygulanabilir hale getirmenin yolu, bir taraftan ekonomik rasyonalite ile diğer taraftan etik kodların net bir biçimde sunduğu davranış standartları arasındaki kararsızlıkların ortadan kaldırılmasından geçmektedir. Etik kodlar yardımıyla düzenlenen davranış standartların tamamen rasyonel olduğu ve uzun vadede bireylerin kendi menfaatleri ile tamamen tutarlı olacağı, bu noktadaki en önemli saptamadır. Buna ek olarak şirketler, ahlaki değerlere saygı duyan ve bu ilkelere bağlı bireyler tarafından yönetildiği zaman uzun vadeli finansal başarıya da ulaşabilmektedirler.

2.6.1. Entelektüel Sermayenin Güçlenmesi

John Swanda, bir işletmenin ahlaki değerlerinin, şirketin net varlığından daha önemli olan piyasa değerini etkileyebilecek güçte bir özelliğe sahip olduğunu, etik açıdan

ismini olumlu olarak duyurmuş şirketlerin mali anlamda da diğerlerine göre avantaj sağlayabileceğini vurgulamıştır. Ahlaki saygınlığı bir varlık, gelir kaynağı, sermaye olarak değerlendiren Swanda; “Ahlak, maddi varlık veya mal kaynağı olarak nitelendirilemeyen ancak toplumun algısını yansıtan çok değerli ancak değişken bir kazanç olarak nitelendirilebilir” saptamasında bulunmuştur (Swanda, J., 1999, ss.752-753).

Swanda bu saptaması ile etik kodlar ile desteklenen ve işletme kültürü haline gelmiş ahlaki değerlerin, aslında “Entellektüel Sermaye” sayılabileceği tespitinde bulunmaktadır. Entelektüel Sermaye kavramı ile işletmelerin maddi varlıklarının yerine maddi olmayan varlıklarıyla daha fazla değer yaratabilecekleri vurgulanmaktadır.

Avrupa Birliği ve Amerika Birleşik Devletleri’nde küresel işletmelerin üretimi gelişmekte olan ülkelere kaydırması sonucu pek çok fabrika kapanmış ve küresel işletmelerin duran varlıklarında bir azalma olmuştur. Bu nedenle borsada işlem gören küresel işletmelerin değer kaybetmelerini engelleyebilmek için marka değeri, patent ve insan sermayesi, vb. gibi bir takım unsurlar göz önüne alınmaya başlanmıştır (Saruhan, Ş., C., 2013a, s. 233). İnsan kaynakları ve müşteri sermayesi ile, marka, örgüt kültürü, teknoloji, bilgiişlem gibi unsurların oluşturduğu yapısal (örgütsel) sermaye, entelektüel sermayenin tümünü oluşturmaktadır. İşletme çalışanlarının bilgi, tecrübe, yetenek, beceri gibi yetkinliklerini oluşturan düzeylerinin geliştirilmesi ve zenginleştirilmesi örgüte birçok yönden değer katmaya yol açabilmektedir.

Bu anlayış örgüt içerisinde yeni ürün ve fikir geliştirme, süreçlerin iyileştirilmesi için katkıda bulunma, yeni fikir üretme gibi kazanımlara yol açacaktır. Çalışanların kararlara katılması, yaratıcılıklarının desteklenmesi performansa dayalı maddi veya idari ödüllerle taltif edilerek motivasyonlarının yüksek tutulması, örgütün ortak hedefleri konusunda tüm çalışan katmanlarında ortak bir anlayışın gelişmesine katkıda bulunabilmektedir. Ayrıca işletme hedefleri doğrultusunda bir değerler, inançlar, davranışlar bütünlüğü oluşturabilmektedir. Yapısal sermaye unsurları olarak adlandırabileceğimiz örgüt kültürüyle özdeşleşmiş bu ortak değerler, işletme içindeki çatışmaların da azalmasına yol açabilmektedir.

Yine müşteri odaklılık, müşteriye yakınlık ve fiyat/fayda gibi unsurların göz önünde tutulması, müşteri sadakati ve memnuniyetinin örgüt kültürü içerisine dâhil edilerek sürekli hale getirilmesi, işletmenin geleceği açısından çok büyük önem taşımaktadır. Markanın geleceğini şekillendirebilmektedir. Kullanılan teknolojinin hem üretim aşamasında hem sunulan ürün/hizmet aşamasında günceli yakalaması yine işletmeye değer katacak çabaların başında gelebilmektedir.

Richard De George, “Dürüst bir şekilde rekabet etmek, isteksiz rekabet etmek ya da rekabet edememek anlamına gelmemektedir” şeklinde bir tespitte bulunmuştur. Aslında, dürüst rekabet, rekabet üstünlüğü sağlayan kurumsal bir disiplin ihtiyacı doğurmaktadır. Başarılı rekabet, dürüst rekabet eden bireylerin hem aracı, hem de kuralıdır. Aslına bakılırsa, bu şekilde rekabet etmek, rekabet üstünlüğü sağlayan kurumsal disiplini de beraberinde gerektirebilmektedir (De George, R., (1995, s.9).

Robert Solomon ise tüm bu söylenenlere paralel olarak, ahlak kurallarının herhangi bir iş yükü ya da dezavantaj yaratmayan, hatta bunun tersine ticari ilişkinin temel kuralı olan ve başarıya giden bir anahtar oluşunu vurgulamıştır (Solomon, R.,1999, s.15).

Bir yöneticinin ilişkilerinde ahlaklı davranarak dürüst olması gerektiği düşüncesi yeni bir düşünce olmayıp, Fayol’un yönetimdeki ikinci prensibi “Üst düzey bir yöneticinin güçsüzlüğüne karşı koruyucu olan ve şirket faaliyetlerinde görevin kötü kullanılmasına karşı en güzel önlem, kişisel dürüstlük ve bir yöneticinin yüksek ahlaki karaktere sahip olmasıdır” tavsiyesini içermektedir. Vekâleti veren için yapılması etik dışı olan ne varsa, bu vekaleti alan vekil için de geçerlidir ve serbest bırakılmamıştır.

John Swanda tarafından bir işletmenin elde edeceği etik saygınlık, o işletme için bir varlık, gelir kaynağı veya sermaye olarak nitelendirilmektedir (Swanda, J.,1999, ss.751-759).

M. Friedman, yönetimin tek sorumluluğunun kaynaklarını en iyi şekilde kullanarak işletme karlılığını artırmaya yönelik eylemler tasarlamak olduğunu söylemiştir. Yönetimin tek sorumluluğunun hissedarların kârlarını maksimize etmek olduğunu ve sosyal konuların öncelikli olarak ele alınıp üzerinde durulacak konular

olmadığını belirtmiştir. Etik konusunun literatüre girişı Friedman’ın bu sözleriyle gerçekleşmiştir. Bu düşüncenin genel anlayışı “kısa dönemde maksimum kâr” düşüncesidir.

Friedman’ın bu sözlerine karşın 1980 yılında Archie Carroll, işletmelerin toplumun bir parçası olduğunu ve eylemlerinin ekonomik olduğu gibi sosyal bir takım sonuçlar da yaratacağını söylemiştir. Carroll’a göre amaç, her paydaş grubunun çıkarına olabilecek stratejik kararlar verebilmek bunlar doğrultusunda işletme eylemlerini tasarlayabilmektir. Bu düşüncenin genel anlayışı ise “uzun dönem optimum kâr” düşüncesidir (Carroll, 1980, ss. 497-505).

Carroll’a göre bütün yönetim yaklaşımlarının ana amacı işletmeyi sürdürülebilir kılmaktır. Etik olmayan davranışlar ahlaki olarak kötüdür ve firmanın çalışanlarının imajı ile bağdaştırılacaktır. Etik strateji iyi ve doğru strateji anlamına gelir ve hem firmanın hem de paydaşlarının çıkarlarını maksimize eder. Etik kodların buradaki en önemli işlevi ise işletmedeki davranışların standartlaştırılmasına yol açacak olmasıdır.

2.6.2. Negatif Entropi

1928 yılında başta biyolog L.v. Bertalanffy olmak üzere birçok yazarın katkıda bulunduğu ”Sistem Yaklaşımı” özelliklerinden biri de “Entropi ve Negatif Entropi”dir. Termodinamiğin ikinci yasası olan Entropi kısaca sistemlerin bozulmaya eğilimli olmalarını, bir başka deyişle doğadaki tüm sistemlerin sonunda kendisini yok etmeye eğilimli olmasını ifade etmektedir. İşletmelerin en temel amacı varlığını sürdürebilmektir. Bu görüşe göre her sistem aksama, bozulma, düzensizlik ve sonucunda karmaşıklılaşma nedeniyle kendi kendisini yok etme eğilimine sahiptir. Düzensizlik bir işletmenin kararlara etki edebilecek doğru bilgilere ulaşamama veya organize olamama gibi nedenlerle oluşabilmektedir. Açık sistemlerin gerekli girdilere dış çevreden ulaşabilme şansına karşın kapalı sistemler dış çevreye erişimleri olmamaları nedeniyle problemlerini aşamayıp belirli bir zaman içerisinde yok olma tehlikesi yaşayabilmektedirler. “Negatif Entropi” ise bir sistemin çevredeki değişen şartlara uyum sağlayarak dengede kalabilmesi ve entropinin olumsuz etkilerini azaltıp hayatta kalmayı başarabilmesi olarak tanımlanabilir (Saruhan, Ş.C., 2013a, s.181).

Etik Kodların işletme kültürüne etki etmeleri ve davranış standartları haline gelmeleri, sitemleri negatif entropi açısından destekleyerek hayatta kalmalarına ve dolayısıyla işletmeler için en büyük maliyet demek olan varlıklarının sona ermesine karşı koruyucu bir etken olabilmektedir.

2.6.3. Sürdürülebilirliğin Sağlanması

İşletmelerin, kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik konuları üzerinde önemli etkisi olduğu kabul edilen iş etiği ve bu doğrultuda uyulması taahhüt edilerek işletme tarafından açıklanan etik kodların tarif ettiği etik davranış standartlarının, işletme kültürüne olumlu etkisi, işletmenin başta hissedarları olmak üzere tüm paydaşları tarafından da çok önemsenmektedir. Etik kodların işletme bünyesinde, özellikle vekaleti üstlenen tüm yönetim kademesi üzerinde etki oluşturabileceği, bu yönlü geliştirilen davranış standartlarına uyum gösterilmesi veya değişik nedenlerle gösterilmemesi, işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik konuları üzerinde olumlu veya olumsuz önemli etkilere yol açabilecek sonuçlar doğurabileceği ileri sürülmektedir.

Günümüzde işletmeler sürdürülebilir işletme başarısının sadece kısa dönemli karları maksimize ederek sağlayamayacağını farkına varmışlardır. Paydaşlarına salt mali açıdan başarılı sonuçlar sunmak, yüksek karlılık yerine, ar-ge çalışmalarının desteklenmesi, yeni yatırımların planlanması, kurumsal itibarı yükseltecek sosyal yardım kampanyalarını desteklenmesi, tüm paydaşları gözetken etik yönetim tarzının kurumsal kültür haline getirilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu nedenlerle, işletme içerisinde benimsenen kodlar doğrultusunda geliştirilmek istenen etik davranış standartları, vekâleten işletmeyi yönetenler için asillerin katlanmak zorunda kaldıkları izleme ve kontrol maliyetlerini de düşürmeye yönelik bir tedbir olarak görülebilmektedir.

Sürdürülebilirlik konusu teolojik etik yaklaşımı olan fayda yönünden ele alındığı zaman işletmenin tüm kararlarının sonucunda elde edilecek faydanın süreç içerisinde ve sonucunda etik olup olmadığı konusu ile yakından ilgilidir. Bossel'e göre sürdürülebilirlik içerisinde ele alınan etik, kendimiz için, çevremizdekiler için ve gelecekteki çevre ve gelecek kuşaklar için çok önemlidir ve sürdürülebilir gelişme kararı önemli oranda etik referansların varlığı ile çerçevelenmiştir (Bossel, A. 1999, s.4).

Dyllick ve Hockerts sürdürülebilirliğin iş etiği konusu ile yakın ilgisini belirterek; “bir yandan mevcut işletme paydaşlarının ihtiyaçlarına karşılarken, diğer yandan da ileri yıllardaki potansiyel paydaşlarını tatmin edebilmek için temel işletme yetkinliklerini tespit edip geliştirebilme yeteneğidir” şeklinde tanımlamışlardır (Dyllick ve Hockerts, 2002, s.136). Yine aynı yazarlara göre sürdürülebilirliğin 3 temel boyutu olduğu belirtilmiş, bunlar ekonomik kalkınma odaklı boyut, ekolojik odaklı boyut ve sosyal kalkınma odaklı boyut olarak ele alınmıştır. Isaksson ve Garvare’de yine bu boyutlar üzerinde çalışarak konuyu etik odaklı olarak incelemiştir. Ekonomik kalkınma odaklı boyut yalnızca hissedarlar ve stratejik ortakları değil toplumu dikkate alarak ve toplumun ekonomik refahına, faydasına ve yararına olan davranışları ön plana çıkartabilen bir yaklaşımdır (Isaksson ve Garvare, 2003, s.652). Bu yaklaşımdaki amaç tüm toplumun faydasını gözetmektir. Ekolojik odaklı boyut insan dışında yaşayan tüm canlıları ve doğayı yani tüm ekosistemi dikkate alan iş yapma felsefesidir. Burada amaç tüm ekosistemin faydasını gözetmektir. Sosyal kalkınma odaklı boyut ise, sürdürülebilirliğin birey yerine topluma odaklanması ve seçim yapmak, karar vermek söz konusu olduğunda toplumun sosyal faydasını gözetir biçimde davranmaktır. Buradaki hedef ise toplumun sosyal faydasını ön planda tutmaktır.

Tüm işletme faaliyetlerinin asıl amacının maksimum kârlılık olduğunu reddetmeyen kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı, maksimum kar yerine optimum kar önerisinin ciddiye alınmasıyla çalkantılı piyasalarda ve belirsizlik ortamında faaliyette bulunan işletmelerin kriz yönetimi açısından da üstünlük sağlayabileceklerini öne sürmektedir (Saruhan, Ş.C., 2013a, s.248-249). Sosyal sorumluluğun tüm toplum refahı üzerindeki etkisi artık globalleşen dünyada herkes tarafından da kabul görmüştür. Sürdürülebilirlik anlayışına göre tüm paydaşların hakları gözetmek, adil, şeffaf ve hesap verilebilir bir yönetim stratejisi ortaya koymaktır.

Bir işletme sürdürülebilir gelişme ve etik davranış standartlarının ayrılmaz bir bütün olduğunu ne kadar erken farkederse, hedeflerine ulaşmada o kadar daha çok yol katedebilecektir (Pyne ve Raiborn, 2001, s.160). McCabe ve arkadaşları etik kodların sürdürülebilirlik açısından yararlı olabilmesi için işletmeye adapte edilebilmesinin, yani tüm çalışanlara anlatılıp öğretildikten sonra riayet edilmesinin takibi ve aynı zamanda bu

kodların işletme kültürü içerisine çok iyi entegre edilebilmesine bağlamaktadırlar (McCabe vd, 1999, s.464). Etik kodların, sürdürülebilirlik ilkeleri doğrultusunda, firmaların etik kararlar almak gerekliliğinin farkında olup olmadıklarının ve bu gerekliliğin taahhüt edilip edilmediğinin izlenmesinde somut bir yol olduğu düşünülmektedir. Ancak işletmelerin etik kararlarında sadece etik davranış isteği yeterli olmayabilir. Bu nedenle etik kültürünün geliştirildiği ve sürdürüldüğü çabalara odaklanmak gerekmektedir (Svensson, G., 2004, s. 180). Giderek artan çevresel sorunlar karşısında, çevresel gelişme ile ekonomik kalkınma arasındaki yaşamsal köprünün kurulması ve gelişmenin “sürdürülebilir” olması, insanlığın gelişimi için bir çıkış yolu olarak gösterilmiştir.

Sürdürülebilirlik ile ilgili en önemli ve ciddi çalışmalardan sayılabilecek Dünya Çevre ve Gelişme Komisyonu’nun 1987 yılında açıklamış olduğu raporunda “dünya ekonomisindeki hızlı büyüme çabaları, ekonomik açıdan yaşam kalitesini yükseltirken, diğer yandan da doğaya zarar vermekte ve ekonomi ile çevre arasında dengesizlik yaratmaktadır” denilmiştir (Dünya Çevre ve Gelişme Komisyonu WCED, 1987). Bu raporun yayınlanmasından sonra “sürdürülebilir kalkınma” kavramı gelişmiş ve “nasıl olursa olsun ekonomik büyüme” kavramının yerini almaya başlamıştır. Kuşaklararası kaynak kullanım etkinliğine sahip sürdürülebilir kalkınma olgusu doğal sermayeyi tüketmeyen, gelecek kuşakların da gereksinimlerine sahip çıkan, ekonomi ile eko-sistem arasındaki dengeyi koruyan, ekolojik açıdan sürdürülebilir nitelikte olan bir ekonomik kalkınmadır. Günümüzde giderek ön plana çıkan “ Ekolojik İktisat” doğal sermaye ve güçlü sürdürülebilir kalkınma yaklaşımı üzerinde yoğunlaşmaktadır. Doğal sermayenin unsurlarıyla, sürdürülebilir kalkınma arasındaki ilişkiler, ekolojik iktisat alanındaki tartışmaların başını çekmektedir. Güçlü ve sürdürülebilir kalkınma çalışmaları, giderek doğal sermaye üzerinde yoğunlaşmış, doğanın ve onun kritik tüm unsurlarının ekolojik, ekonomik ve sosyo-kültürel önemi ve fonksiyonlarını inceler hale gelmiştir. Bu çalışmaların temelinde toplumsal refahın sağlanması ve ekonomik kalkınmanın sürdürülebilir bir nitelik taşımasında doğal sermaye olgusu hayati önem taşımaktadır.

1992 yılında “Rio +20 Zirvesi” olarak da bilinen Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Konferansı, ekosistemler üzerindeki tahribatın ticari kuruluşlar ve bütün olarak ekonomi üzerindeki maddi etkileri konusunda kaygılar taşıyan birçok özel sektör liderlerinin de katılımıyla gerçekleşmişti. Bu liderler arasında, artan nüfus artışının ve iklim değişikliğinin sınırlı doğal kaynaklarımız üzerindeki baskılarının ve giderek artan emtia fiyatlarının farkında olan, bu yüzden de radikal bir yaklaşım gerektiğini savunanlar da vardı. Sonuç olarak bankaların, yatırımcıların ve sigorta şirketlerinin oluşturduğu topluluk, zirvede Doğal Sermaye Bildirisi (Natural Capital Declaration, NCD) başlıklı bir bildiri yayımladı. Bu bildiri doğal sermayenin mali değerinin anlaşılabilmesi gerekliliğini ön plana çıkarmıştır. Bu bildiri ile örneğin; “bir ormana, temiz hava sağlama, yağmur suyunu toplama, karbon depolama ve gıda maddeleri sağlama gibi hizmetlerinden dolayı ne kadar değer biçilebilir, daha da önemlisi bu işlevler zarar gördüğünde oluşacak ekonomik kayıp ne olacaktır?” gibi sorular sorulmuştur. BP CEO’su John Browne, yaptığı bir açıklamada gerçek sürdürülebilirliğin, hem kârlı olmak hem de içinde bulunduğumuz dünyanın kaygılarına yanıt verebilmek olduğunu belirtmiştir.

2.7. ETİK KODLARIN DAVRANIŞ STANDARTLARINA DÖNÜŞTÜRMEDE ÖRGÜT YAPISININ ÖNEMİ

Bu alanda yapılan çalışmaların neredeyse çoğunluğu tek başına kodların vekalet maliyetlerine bir etkisi olamayacağı görüşünde birleşmektedir. Etik Kodların tüm seviyedeki işletme çalışanlarını etkilemesi, kodlara bağlı davranış standartlarının işletme içerisinde yerleşik örgüt kültürü haline gelebilmesi ve vekalet maliyetlerine olumlu bir şekilde yansması ancak kodların bir takım başka çabalarla desteklenmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Kodların etkisiz olmasının en önemli sebeplerinden biri, onun çalışanlarca ve meslek mensuplarınca içselleştirilememesidir (Grundstein ve Amado, 2001, s.467).

Yapılan bir araştırmada şu sonuca ulaşılmıştır: “Sonuçlar, önemli ödüller ya da cezalar içeren bir yapı ile güçlendirilmedikçe ve işletme kültürü içerisine entegre edilmedikçe, etik dışı davranışların düzenlenmesinde etik kodlar sınırlı bir öneme sahip olacaklardır” (Schwarz, M., 2001, ss. 249-250).

Davranış standartlarına dönüştürülemeyen etik kodlar sadece kağıt üzerinde kalmakta bu nedenle de örneğin; global düzeydeki bir işletme kendi ülkesinde rüşvet vermezken, yatırımı olduğu bir Ortadoğu ülkesinde rekabet edebilmek - örneğin ihale alabilmek- için, o şirketinde rüşveti destekleyebilmektedir. Yapılan diğer bir araştırmada, etik olmayan davranışların rekabet şartlarının çok yüksek olduğu durumlarda arttığını ve bu davranışların ödüllendirilebildiğini dahi tespit etmişlerdir (Shore T., Adams, J., 2001, s. 201).

Kodların işe yarayabilmesi için ortaya konacak çabalar ise işletmelerde giderek biçimselleşmeyi dolayısıyla formalizasyon düzeyini artırabilmekte, işletmeleri bir nevi mekanik örgüte dönüştürebilmektedir. Bu önlem ve tedbirler ise beraberinde kaçınılmaz olarak maliyetlere etki yaparak maliyetleri ve dolayısı ile vekalet maliyetlerini daha da artıracaktır.

2.7.1. İşletmelerde Formalizasyon

Formalizasyon, yazılı hale getirilmiş iletişim yöntemleri olan yönergeler, prosedürler, yazılı kurallar, eğitimler ile standartlaştırılmış davranışlar olarak tanımlanabilir. Formalizasyon örgütün kuralları, politikaları, prosedürleri, eğitimleri, normları ile çalışan davranışlarının standartlaştırılmasını kapsamaktadır. Bu tanıma göre formalizasyon derecesi ise, örgütün detaylı iş tanımları, yönergeler, yazılı kurallar, prosedür ve politika kılavuzları, gibi resmi dökümanlarının ne kadar fazla olduğu ile ilgili bir derecelendirilmedir (Saruhan, Ş. C., 2013a, s.274).

Yazılı kuralların fazla olması formalizasyon derecesinin de yüksek olduğunun bir göstergesidir (Daft, R., 1998, s.15). Formalizasyon derecesi ile birlikte artan biçimselleşmenin temelinde “insan davranışlarının değişkenliğini azaltma ve böylece davranışları önceden kestirebilme ve denetleyebilme” düşüncesi yatmaktadır (Saruhan, Ş. C., 2013a, s.275).

2.7.2. Mekanik ve Organik Örgütler

Mekanik ve Organik örgütler ise Durumsallık Yaklaşımı kapsamında Burns ve Stalker’ın 1961 yılında yapmış oldukları bir çalışma sonucunda çevrenin durağanlığı veya

değişkenliğine bağlı olarak tanımladıkları iki örgüt yapısıdır. Mekanik Örgüt yapısı, dış çevrenin sabit olduğu durumlarda, iç çevrede kurallar ve prosedürlerin kullanımının yaygın olduğu hiyerarşik bir özellik taşımaktadır. Bu tip örgütler, formal ve kararların merkezden verildiği, kural ve prosedürlerin yazılı olarak tanımlanarak tüm çalışanların kontrol ve koordinasyonunda etkin birer araç olarak kullanılmakta olduğu yapılanma biçimidir. Organik Örgüt yapıları ise Mekanik Örgütlerin tam tersi yapılar olup, hızla değişen çevreye uyum sağlayabilmek amacıyla daha esnek dizayn edilmiş, maliyetleri azaltıcı etkisi olan ve bu özellikleri ile de daha rekabetçi, değişime ve yeniliğe açık yapılanmalardır. Kurallar, prosedürler, yazılı talimatlar ve hiyerarşinin en düşük olduğu bu örgütlenme biçimi modern dönem örgütlenme örgüt yapısı özelliği taşımaktadır (Saruhan, Ş. C., 2013a, ss.184-185).

Etik Kodların ve buna bağlı davranış standartlarının geliştirilmesi, yaygınlaştırılması, duyurulması, eğitimi, denetlenmesi, uygulama kitapçıklarının yayınlanması, kodların göz ardı edilmesi nedeniyle bunların cezai niteliklerinin değerlendirilmesi, karara bağlanması bu nedenlerle işletmelerde oluşturulan etik kurullar, ombudsmanlık aktiviteleri, işletmeleri giderek formalizasyon derecesi daha yüksek olan mekanik örgütler seviyesine taşımakta, biçimselleşmeyi arttırabilmektedir.

Bir işletmede formalizasyon düzeyi ne kadar yüksekse maliyetler de o derece etkilenmekte ve yüksek olabilmektedir. Bu nedenle etik kodların her düzeyde çalışan için standart davranışa dönüştürülme çabası, ister istemez örgüt maliyetlerini de olumsuz yönde etkilemektedir. Kaldı ki katlanılan tüm maliyetlerin sonucu da çalışanların niyeti ile doğrudan ilişkili olacağından, yine de bir fayda sağlamayabilmektedir. Bir diğer düşünce ise, etik kodlar doğrultusunda oluşturulmak istenen davranış standartlarının aslında herkesin zaten bildiği etik değerler olduğudur. Örneğin “dürüst ticaret yapacağız” ifadesi zaten herkesin ticareti dürüst yaptığı kabul edilirse, fazla bir anlam taşımamaktadır.

3. VEKÂLET TEORİSİ

Vekalet Teorisi amaçları ve çıkarları farklı sosyal tarafların çıkarlarının birbirleriyle çatışması durumunda ortaya çıkan sorunları inceleyen bir yaklaşımdır (Saruhan, Ş. C., 2013a, s.199). Vekalet teorisi örgütsel ekonomi perspektifi içinde yer almaktadır. İktisatçılar tarafından “yardımlaşma durumunda olan tarafların motivasyonları, birbirlerini kontrol etmeleri ve aralarındaki bilgi akışı” konularının ele alınmaya başlanması ile gelişme göstermiştir. Örgüt olgusuyla ilgili önemli konuların Neo-klasik yaklaşım tarafından gözardı edilmesi sonucu yönetim alanında kullanılmaya başlanmıştır (Ataman, G., 2009, s.189).

Vekalet Teorisi, temel olarak işbirliği içerisinde bulunan bir asil ile onun belirlediği vekilin karşılıklı ilişkilerinden meydana gelmektedir. Bu ilişkiler avukat-müvekkil, alıcı-satıcı ve işveren-işgören gibi tarafların risk karşısında farklı amaç ve davranışlarını içermektedir. Bu nedenle teori asil ile vekilin risk davranışları üzerine verdiği önem ile ön plana çıkmaktadır.

Yeni Kurumsal Kuramın isim babası olan Williamson’a göre, asiller ortaklıklarını birçok işletmeye dağıtabilme şansına sahip oldukları için tercihlerinde riski kabul eden taraf olarak karşımıza çıkmakta, buna karşın geliri ve iş güvenliği sabit biçimde sadece bulunduğu işletmeye bağlı olan vekiller ise kişisel varlıklarına yönelik riskleri mümkün olduğunca küçük tutmak için riskten kaçınan taraf olarak görülmektedirler. Vekillerdeki bu riskten kaçınma eğilimi ise, vekillerden işletme gelirlerini maksimize etmesini isteyen ve riski üstlenmiş asiller için fırsat maliyetlerini oluşturmaktadır. Her ikisi arasındaki bu riske bakış açısı aralarındaki ilişkide ahlaki bir tehlikeyi de içinde barındırmaktadır (Tosi ve Gomez, 1999, s.171).

Modern işletme olgusunda, sahiplik ve yönetim yapısının değişmesi ve pay sahipliğinin çoğalması ile birlikte ortaklıklar oluşmaya başlamış, ticaretin büyük ölçülere ulaşmasının etkisiyle de büyüyen bu firmalarda sahiplik (mülkiyet) - kontrol ayrımı belirgin bir hale gelmiş böylece firmaların belirli mülkiyet sahibi grupları, ellerinde bulundukları yönetim hakkını vekâlet ilişkisi kurdukları yöneticilere devretmişlerdir (Ülgen, H., Mirze, K. 2006, s. 427). Vekalet teorisi, işi yapan bir taraf (vekil) ile bu işin

yapılması için yetkiyi veren diğer taraf (asil) arasındaki ilişkileri modellemek üzere bilgi ekonomisi yazınında geliştirilmiş bir modeldir (Daily vd., 2003, s. 372).

3.1. VEKALET TEORİSİNİN DAYANAKLARI

Asil-Vekil arasındaki belirtilen riski algılama biçimi sorgulandığında, ilgili yazında karşımıza “mülkiyet ve kontrolün ayrılması” gibi önemli bir kavram çıkmaktadır. Bu kavram özünde işletmeler içerisindeki pay sahiplerinin yöneticiler ile karşı karşıya gelmelerinin neticesinde pay sahipleri tarafından yöneticiler üzerinde etkili bir kontrol mekanizmasının kurulamayacağı veya bunun zorluğu üzerine fikirler öne sürmektedir.

Adam Smith (1776) “Ulusların Zenginliği” eserinde ekonomik bir kuruluşun sahibinin dışında farklı birinin veya bir grubun kontrolünde olduğu zaman, o kuruluşun sahiplerinin amaçlarının tam olarak gerçekleşemeyeceğini belirtmiştir. Bu düşüncenin uzantısı olarak Berle ve Means 1932 yılında, “Modern Ortaklıklar ve Özel Mal Varlığı” isimli çalışmalarında büyük kuruluşlar içerisindeki mülkiyet ve kontrol ayırımının kamu ve örgütler içerisindeki uygulamalarını araştırmışlardır. Yaptıkları araştırmanın neticesi olarak sahipliğin giderek artan sayıda birçok farklı kişiye geçmesi sonucunda içinde bulunulan endüstrinin konsolide olacağını, bu sayede güç kullanımının sınırlandırılması için yapılması gereken kontrollere giderek azalan bir şekilde ihtiyaç duyulacağını öne sürmüşlerdir.

Vekalet teorisinin ortaya çıkması ve geliştirilmesi bu fikrin neticesinde ortaya çıkmış, Jensen ve Meckling 1976 yılında yaptıkları çalışma ile Berle ve Means’ın incelediği mülkiyet-kontrol ayırımı probleminin ardından, vekalet teorisini geliştirmişlerdir. Bu suretle teori, örgüt kuramları ile ilgili yazının içerisine dahil edilerek önemli bir alanın araştırmaya açılmasına neden olmuşlardır .

3.1.1. Mülkiyet ve Kontrol Ayrımı

Genel anlamda mülkiyet ve kontrol ayırımının ortaya çıkması, bir işletme sahibinin işletmesinin bir kısmını satması dolayısıyla mülkiyet haklarının zayıflaması şeklinde ortaya çıkmıştır. İşletme sahibi mülkiyet haklarının bir kısmını dağıtmak suretiyle işletmesinin daha verimli olacağını düşünmesi olarak kabul edilir. Bu süreç

içerisinde işletmenin ilk sahibi hem işletmenin hem de yeni asilin çıkarları için vekil olarak da işletmeyi yönetmeye devam ederler. Eski sahip mevcut geçmiş bilgileri doğrultusunda işletmeyi yönetirken yeni sahibin kararlarını izlemesinin gereği olmadığı fikrini taşıyabilmektedir. Yeni sahip ise bu süreçte bilgi eksikliği nedeniyle eski sahibin yaptığı kontrol edici fonksiyonunu işletmemektedir. Yeni sahipler böyle bir durumda ortaya çıkan izleme maliyetlerini eski sahibe ödenebilir bir bir satın alma ücreti olarak yansıtabilmektedirler.

Mülkiyet kontrol ayırımının servet üzerindeki bu etkisi ile vekalet teorisi kapsamında olan vekalet maliyetlerinin minimum seviyede tutulabilmesi çabası bu sahiplik ve kontrol yapısı üzerinden gelişmiştir. Böyle bir duruma diğer bir örnek ise yine eski sahibin işletmesinin tümünü birçok alıcıya satması ve kendisinin yine işletmeyi yönetmesi durumunda da ortaya çıkmaktadır. Yeni alıcılar, derinlemesine tecrübe ve bilgiye sahip oldukları yönetim ve finans konuları nedeniyle, risklerini yöneticilere devrederken, yöneticiler potansiyel hatalar dolayısıyla yeni sahipleri tatmin nedeniyle bir kontrat üzerinde anlaşılır. Jensen ve Meckling'in işletmedeki çalışmaları izlemenin vekalet ilişkilerindeki önemli rolünü ortaya koyarken, Fama (1980) etkili izlemenin nasıl olacağı konusu üzerinde durmuştur. Fama işletme içerisindeki yöneticilerin ayrıca pazarda oluşmuş olan disiplin ve fırsatlar tarafından da kontrol edilebileceğini öne sürmüştür.

Fama ve Jensen (1983) işletme içerisinde alınan kararların “karar yönetimi” ve “karar kontrolü” olarak iki şekilde ayrıştığını, yönetim kurulları ve üst düzey yöneticilerin örgüt fonksiyonlarını yerine getirmede karar yönetimini, daha alt kademedeki yönetici ve çalışanların ise karar kontrolünü yerine getirdiklerini ifade etmektedir. Fama ve Jensen karar yönetimini “başlatma” ve “yönetim hakkı” olarak iki başlık altında incelemiştir. Bir işletmenin yapı ve kaynaklarına yatırım yapmak üzerine oluşturulan öneriler ile bunların nasıl yapılacağı üzerinde fikir ve plan üretilmesi başlatma, seçilen önerinin fiziken yerine getirilmesi ise yönetim hakkı olarak ifade edilmektedir. Karar kontrolü ise onaylama ve değerlendirme haklarını içermektedir. Onaylama bir önerinin seçimiyle, değerlendirme ise tüm yönetim işleyişinin denetlenmesi ve diğer hakların da ne şekilde yürütüldüğünün değerlendirilmesiyle ilgilidir. Karar

kontrolü ve karar yönetiminin bu şekilde birbirinden ayrıştırılmasının en önemli nedeni işletme kaynakları üzerinde hak sahibi olmayan vekilin, asilin yararına olmayan kararlar alarak kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmesinden kaçınma olduğu varsayımıdır (Fama ve Jensen, 1983, ss. 328-329). Bu sayede yönetim kurulu karar kontrol otoritesini elinde bulundururken, CEO ve diğer üst düzey yöneticiler ise karar yönetim haklarını ellerinde bulundurmaktadırlar.

Bu açıklamalar ışığında Fama ve Jensen'in çalışmalarında görülen "işletmelerdeki karar yönetimi ile karar kontrolünün" birbirinden ayrılması gerektiği düşüncesi vekalet teorisinin özünü teşkil eden tarafların çıkar çatışmalarının açıklanmasında önemli bir odak noktası teşkil etmiştir. Örgüt içi süreçlere taşınan yeni bir boyut ortaya çıkmıştır.

3.1.2. Yetki Devri ve İşleyişi

Yetki, yöneticinin karar verme, emir verme ve kaynak tahsisinde sahip olduğu resmi ve yasal haklarıdır. Yetki ilişkileri, organizasyonlardaki çeşitli pozisyonlara göre çeşitlendirilip, sınırlandırılarak düzenlenir, yöneticilere kullanılır. (Saruhan, Ş. C., 2013a, s.277).

İşletmelerde, yöneticiler ve hissedarlık ilişkilerinin birbirinden ayrılması ile yetki devri konusu gerekliliği çıkmıştır. İşletmenin hissedarları üst düzey yöneticilere işletme içerisindeki faaliyetlerin sürekliliğinin sağlanması nedeniyle kendileri adına iş görebilme yetkisi tahsis etmişlerdir. Buna paralele olacak şekilde işletme içerisinde tüm işleri üst düzey yöneticilerin üstlenemeyeceği düşüncesi ile orta ve alt kademelere de biçimsel olarak bu yetki dağıtılmıştır. Vekalet teorisinin özünde yetki devri kavramı yatmaktadır (Fama ve Jensen.1983, s.310). Yönetim biliminin içerisindeki tanımı ile yetki, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmak için belirlenmiş görev ve işleri alt kademelere yaptırma, emir verme hakkıdır (Hatch, M. 2006, s.282). İşletme içi ilişkilerde, kararların yerine getirilmesi için davranışları etkilemeye yönelik biçimsel bir hak olan yetki buna bağlı olarak karar verme, organizasyondaki resmi ve biçimsel dayatmalarına bağlı olarak astların ne yapması gerektiğini ortaya koyar. Yetki ve karar verme bir yöneticinin

belirlenmiş amaçlara ulaşmak için gereken işlerin yapılmasını başkalarından isteme hakkıdır.

İşletmelerin karmaşık iş dünyasına, değişen çevre ve rekabet koşullarına, stratejik işbirliklerine uyum sağlayabilmeleri üst yönetime çok büyük sorumluluklar yüklemektedir. Anonim şirketler yönetim kurulu tarafından temsil ve idare olunur. 6102 sayılı yeni Türk Ticaret Kanununun (YTK) anonim şirketlere ilişkin yönetim organı başlıklı bölümünün başında yer alan 359. maddesinin 1. Fıkrasına göre; “Anonim şirketin, esas sözleşme ile atanmış veya genel kurul tarafından seçilmiş, bir veya daha fazla kişiden oluşan bir yönetim kurulu bulunur. Anonim şirket yönetim kurulu; ortakların sermayelerinin korunması ve değerlendirilmesi, şirket alacaklılarının da alacaklarını emanet ettikleri, idare ve temsile yetkili önemli bir organdır. Yönetim kurulu, anonim ortaklığın kanunla öngörülmüş zaruri bir organdır.” Özellikle global işletmelerde ve anonim şirketlerde hissedarların işletmenin mevcut durumu ve geleceği ile ilgili kararlara müdahil olabilmeleri amacıyla oluşturulan ve yetkili kıldığı yönetim kurulları, strateji oluşturma, işletmenin geleceği ile ilgili önemli kararları alma ve bu yönde aldıkları kararları ise yetkilendirdikleri icra kurulları vasıtası ile uygulatabilmeleri neticesinde mümkün olabilmektedir. Bu yönlü bir yetki devri ile özellikle yönetim kurulu üyeleri ve üst düzey yöneticilerin işletmelerin geleceğini tayin etmede üstlendikleri vekalet görevleri günden güne büyük önem kazanmaktadır.

İşletmeler içerisinde ise büyüklüğe bağlı olarak merkezileşme ve merkezkaç (âdemi-merkezi) yapıları ortaya çıkmaktadır. Merkezileşme, hiyerarşik yapı içerisinde yetkinin karar verme hakkını üst yönetimde toplamakta, buna karşın merkezkaç yapılarda ise karar verme hakkı daha alt kademelerdeki yöneticiler tarafından kullanılabilir. Merkezkaç yapıları işletmeler sonucunda ortaya yetki devri konusu çıkmaktadır (Daft, R., 2006, s. 168).

Bir yöneticinin büyük bir örgütteki tüm konularda bilgi sahibi olup karar verebilmesi, bilgi ve becerinin yanısıra zaman açısından da imkansızdır. Âdemi-merkeziyetçi bir yapının sağladığı avantajlar (Saruhan Ş.C., 2013a, s.274):

- Orta düzey yöneticilerin karşılaştıkları sorunların hızlı şekilde çözümlenebilmesi,
- Üst düzey yöneticilerin acil kararlarla uğraşmak yerine stratejik kararlara daha fazla zaman ayırabilmesine imkan tanınması,
- Yöneticilerin karar verme yeteneklerini geliştirebilme fırsatına sahip olmaları,
- Yöneticilerin emirleri takip etmektense karar verme sürecine katıldıkları için motivasyonlarının artması,

şeklinde sıralanabilmektedir.

Yetki devri, yöneticinin işleri astlarına dağıtması sürecidir. Başka bir ifade ile “gücün organizasyon içinde diğerleri ile paylaşılması suretiyle işlerin sorunsuzca yerine getirilmesidir”. Hiyerarşide üst kademelerde bulunan yöneticilerin, sahip oldukları yetkileri daha alt kademelerde bulunan astlarına devretmesi fiilidir. İşletme içerisindeki yetki devrinin ortaya çıkışının bazı nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir. Bunlar (Daft, R., 2008, s.168) :

- Ürün ve hizmet kalitesinin stratejik bir gereklilik olması nedeniyle artırılması,
- Aynı sektör içerisindeki diğer işletmelerin benzer şekilde çalışıyor olması,
- İşletme performansının ve yeteneğinin yükseltilmesi.

Günümüzde yeni yönetim teknikleri çerçevesinde katı yönetim hiyerarşinin yerini uzmanlaşmış ve kendi kendini yöneten birimlerin almaya başlamasıyla işletme içerisinde yetki devri olağan bir süreç haline gelmiştir. Yöneticiler yeni anlayış içerisinde yetkilerini devrederek karar verme işlemini tamamen alt kademelere ve onların inisiyatiflerine bırakmışlardır (Randolph, A., 1999, s.33). Öte yandan yöneticilerin alt kademelere karar hakkı tanıyıp buna karşın inanış, tecrübe ve hisleri doğrultusunda son kararı yine kendilerinin vermesi gibii bir eğilim de görülmektedir. Yetki devrinin çalışanların yeteneklerinin doğrultusunda gerekli olabilecek durumlarda kendilerine verilmesine yönelik bir anlayış da sıkça görülmektedir. Böyle durumlarda iş ile ilgili beceriye sahip çalışanlara, ihtiyaç gerektikçe yetkinin verilme oranı da buna bağlı olarak giderek artabilecektir. (McCaffrey, D., Faerman, S., ve Hart, D.V., 1999, s.603).

Yetki devri işletme içerisindeki güç kullanımını arttırmakta ve bu nedenle çalışanların motivasyonlarını artırarak kendi bilgi, deneyim ve yeteneklerini işe daha fazla aktarmasını sağlamaktadır (Daft, R., 2008, s.170). Dolayısıyla yetki devri, iş zenginleştirme yönünden motivasyon sağlamak ve işletmenin pozitif yönde gelişmesi üzerinde önemli etkilere yol açabilmektedir. Aynı zamanda astların, işletme organizasyonu içerisindeki karar verme ve planlama süreçlerine daha fazla dahil olabilmesine yol açabilmektedir. Yetki devri aynı zamanda bir nevi yönetime katılım şeklidir. Astların yetki devrini üstlenmeleri, onların işe bakış açılarını olumlu yönde etkiler ve sorumluluklarını yerine getirmede istekli bir çaba içerisinde olmalarını sağlar (Mullins, L., 2007, s.337).

İşletmelerde üst düzey yönetimden aşağıya doğru yayılan yetki devri gerçekleşirken, sendikalar, odalar, birlikler ve STK'nda yukarı ve dışarı doğru ile dolaylı ve dolaysız yetki devri de görülebilmektedir. Yukarı doğru yetki devrinde emir verme hakkı astların inisiyatifine dayanan ve onlar tarafından meşru görülen kişi veya gruba devredilirken, buna karşın dışarıya doğru yetki devrinde ise yetki işletmeyi oluşturan çalışanların dışına ihraç edilmektedir. Buna en iyi örnek yönetim kurullarına seçilen bağımsız üyeler gösterilebilir.

Dolaylı yetki devri, kendisine yetki verilen yöneticinin kendi görevleri ile ilgili olarak başkalarına bu yetkiyi dağıtması sonucu ortaya çıkmaktadır. Belirtilen bu yetki devri işlemleri aynı zamanda birlikte de meydana gelebilmektedirler. Aşağıya doğru devredilen yetki başkaları tarafından daha önce verilmiş yetkinin bir parçası ise dolaylı nitelik kazanacaktır. Aynı düzeydeki yöneticilerin birbirleri arasındaki ilişkiler ise yatay yetki olarak ifade edilmektedir. İşletmelerde en sık rastlanan yukarıdan aşağı doğru yetki devrinin işleyişi üç basamaktan oluşur (Hodgetts, R., 1998, s.108) :

- İşlerin astlara yönlendirilmesi,
- Yapılacak bu işler için gerekli yetkinin verilmesi,
- Üste karşı sorumluluk yaratılmasıdır.

İşlerin astlara yönlendirilmesi ve çalışana bu işler için gerekli yetkinin verilmesi, yetki devrinin biçimsel tarafını yansıtırken, üste karşı sorumluluk yaratılmasında öngörülen

amaç işin tamamlanması için verilen görevin gereklerine uygun ve tam olarak yapılmasının sağlanmasıdır. İşletme içerisindeki yönetim kademelerinde, yetkinin işlerlik kazanabilmesi için, çalışanların özelliklerinin üç ana boyutunun gerekliliği sayılabilir. Bunlar, uzmanlık, ulaşma gücü ve çabadır. Uzmanlık, bir yöneticinin belli bir konuda uzmanlığını ve bağlı bulunduğu işletmesinin bu uzmanlık çerçevesinde yöneticiye olan ihtiyacını ifade etmektedir. Ulaşma, gücü, kişinin bilgi ve kendisini gösterme imkanındır. Çaba göstermek ise, yetkinin kullanımı dolayısıyla sorumluluk gereklerini yerine getirebilme konusundaa istekli olmayı gösteren önemli bir boyuttur (Genç, N., 2012, ss.142-143).

Yetki devrinin iyi uygulanamamasının temelinde ise yöneticilerin bu konuda kendilerini geliştirememiş olması yatmaktadır. Bu sorunun nedenlerinin başında yetki devrini yapacağı kişiye güven noksanlığı yatmaktadır. Bu yöndeki bir başka önemli sebep ise yöneticilerin öğrenim ve iş hayatları süresince yetki devri konusunda eksik kalmış olmalarındandır (Hunt, J.W., 1999, s.88). Yönetim anlayışının, sürekli ve hızla değişen, gelişen globalleşen dünya içerisinde zamanın şartlarına uyacak bir şekilde hızlı bir değişim içinde olduğu gözlenmektedir. Bu değişim kişiler ve yöneticiler için, önceden saptanmış amaçlarına ulaşmada değişik ve sayısız sorunlarlı da beraberinde getirmektedir. Bu sorunların varlığı, onları sorunlara çözüm bulmaya, her an değişik konular hakkında sahip oldukları bilgi, tecrübe ve hisleri doğrultusunda karar vermeye zorlamaktadır. Bir yandan yöneticinin veya kişinin içinde bulunduğu değişim dünyası, öte yandan önceden saptanmış amaçları gerçekleştirme isteği karar verme sorununun ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Karar verme rolündeki yönetici; girişimci, sorun çözen, kaynak bulan ve müzakereci alt rollerini yerine getirmektedir. Bu rol yöneticinin örgüt içi ve dışı değişkenleri göz önünde bulundurarak düşünmesi, seçenekleri değerlendirmesi, karar vermesi ve kararın uygulanmasını sağlayacak kişileri görevlendirmesiyle ilgilidir (Saruhan, Ş. C., 2013a, s.33). Yönetimin temel işlevi, amaçlara ulaşılabilmek için etkin kararlar vermek ve bu kararların yerine getirilmesini sağlamaktır. Bu nedenle karar verme mekanizmasının yer almadığı bir yönetim düşünülemez. Yönetim, yapısal yönden insanlar ve onlara ilişkin eylemler ile işleyiş mekanizmaları yönünden karar verme süreci ile ilgilidir (Yozgat, U., 1998, s.167).

3.1.3. Bilgi Paylaşımı ve Güven

Yönetici; dış kaynaklı bilgi, görüş ve düşüncelerini işletmenin bünyesine taşır ve dağıtır. İşletme ile ilgili bilgilerin çalışanlara hangi yollardan, hangi içerik ve formatla iletileceğine karar verir ve çalışanlar arasındaki bilgi akışının aksamadan yürütülmesini destekler. Bu amaçla politikalar, prosedürler ve yönetmelikler yayınlar (Saruhan, Ş. C. 2013a, s.33).

İşletmelerde tüm uygulama neticelerinden elde edilen çıktıların çevrede yarattığı etki yönünden değerlendirilerek amaçların gerçekleşmesi doğrultusunda kullanılması, yönetim süreci içinde önemli bir yer tutar. Geri bildirim olarak tanımlanan bu bilgiler sistem içerisinde elde edilen çıktıların tekrar o sistemde girdi olarak kullanılması sürecidir (Dinçer, Ö., 2008, s.295). Çıktılar neticesinde elde edilen bilgilerin geri bildirim olarak üst kademelere ulaşması ve onlar tarafından değerlendirilmesi ne kadar önemli ise, orta ve alt kademe yöneticilerinin de ortaya çıkan sonuçlar hakkında bilgi edinmeleri ve üst kademe yöneticilerinin bu yönde neler düşündükleri, yorumları, hareket tarzları konusunda bilgi sahibi olmaları açısından aynı şekilde önem taşıyabilmektedir. Bu sayede işletme içerisinde sürekli ve dinamik bir bilgi akışının gerçekleşmesi sağlanmış olur. Bilgi paylaşımında kişilere görev aktarmanın bir başka yoludur. Mevcut durumu açıkça ve net bir şekilde anlayan çalışanlar daha fazla sorumluluk duyabilir ve davranışlarında sonuçlara göre olumlu bir çaba geliştirebilir. Bilgi paylaşımı kişilerin işletmeye güven duymalarına ve kendilerini o işletmenin bir parçası gibi hissetmelerine neden olabilir (Randolph, C., 1999, s.68).

Çalışanlara verimli olabilecek biçimde yetki verebilmek için olası riskler belirlenmeli ve uyum için gerekli eğitim desteği de sağlanmalıdır. Farklı kişiliklere ve görüşlere sahip bireylerden oluşmuş işletmelerde, kişilerin bir bütün halinde, tam zamanlı çalışabilmesi için belirli kurallar ve hiyerarşi gereklidir bu da yetki devriyle olasıdır. Ancak, yetki devreden yöneticiler bazı riskleri de üstlenirler. Bu yüzden yetki devri yapıldıktan sonra yönetici, dikkatini daha da artırmalı ve eşgüdümü sağlamalıdır. Yetkilendirilmesi planlanan kişinin karar alma veya karar kontrol sorumlulukları taşıyacak olması durumunda kendisinde kademesine göre kavramsal, beşeri veya teknik yetkinliklerin yeterli olmasına dikkat edilmelidir (Rodoplu, D., 2003, ss.261-262).

İşletmede güven kavramı yöneticinin astına güvenmesi olarak tanımlanabilir. Kontrol yöneticinin astının icra ettiği işin kendisi tarafından denetimidir; bu astın kendisinin değil işin sorumluluğunda olan işin takibidir. Yetki devri ile özel bir üst-ast ilişkisi ortaya çıkar. Bu yeni durum her iki tarafın da karşılıklı birbirlerine güven duymasını ve kontrolü sağlamalarını gerektirir. Bu nedenledir ki, yetki devri probleminin temelinde, güven-kontrol ikilemi yatar (Handy, C.B., 2005, s.148).

Bir yönetici, yetki devrettiği astlarının, bu yetkilerini kullanarak başta etik dışı olmak üzere arzu edilmeyen icraatlar gerçekleştirebileceklerinden ve böyle bir durumda kendisinin de neticelerden sorumlu tutulabileceğinden çekinebilir. Bu nedenlerle yöneticiler mümkün olduğunca az yetki devrederler; hatta bazı hallerde devredilen yetki, astın kendisinden istenilen işi yapmaya bile yeterli olmayabilir.

Bununla birlikte, işletmelerde iki önemli husus karar verme hakkının değerlemesi, yani karar yönetimi ve karar kontrolünün sağlanmasıdır (Werin, L. ve Wijkander, H., 2002, s. 41). İşletmelerde ve tüm organizasyonlarda yetki kademeleri arttıkça karar tipi “programlanmamış karar” niteliği kazanacağı için hata ve hile yönelimleri de artma eğilimi gösterecektir. Bir örnek vermek gerekirse, işletmelerde bütçeleme gibi finansal alanla ilgili görevler, bireylerin güçlü olmasına neden olabilmektedir. İşletmelerde, karar verme açısından son derece hayati bir fonksiyona sahip olan bilgi kaynaklarından biri de işletme bütçeleridir. Bütçeleme uzmanının işletme bütçeleri ile ilgili çok özel durumlara yönelik ve başkalarının girişine izin vermeyeceği yönde hazırlayacağı veriler bu kişileri güçlü bir niteliğe büründürebilir. Bilgi akışının kontrolü olarak nitelendirilebilecek bu durum, organizasyonlarda çok önemli nitelikte güç kaynakları yaratabilmektedir. Bu bilgiye hükmeden kişiler bilginin dağıtımını da üstlenecekleri için güçlü hale gelebilmektedirler (Hodge, A. ve Gales, 2003, s.316).

Bu noktada yetkiyi elinde bulunduranlar, elde ettikleri gücün derecesine bağlı olarak örneğin; muhasebe bilgi sistemlerinin unsurlarını istedikleri şekilde manipüle veya sabote edebilirler, paydaşları yanıltabilirler (Eisenhardt, K. ve Bourgeois, L. J., 1988, s.738). Yetki devri ve beraberinde ortaya çıkan tüm sorunların ele alındığı ilk çalışmalar, “Vekalet Teorisi”nin kaynağını oluşturmuş ve geliştirilmesine yol açmıştır. Kısaca vekalet teorisinin temelinde yetki devri kavramı yatmaktadır da denilebilir.

3.2. VEKALET TEORİSİNİN GELİŞİMİ

Vekalet Teorisinin kökenlerinin çok eski tarihlere kadar uzandığı bilinmektedir. Konunun, “Efendilerin“ “Köleleri”nin başına gelen yaralanmalardan sorumlu olup olmayacaklarına dair tartışmalar ile gündeme taşınmasından doğduğu söylenmektedir. Kod Napolyon adıyla bilinen Napolyon Kanunları, Napolyon Bonaparte’nin hazırlattığı medeni kanun metnidir. Napolyon’un isteğiyle Fransa da hazırlanmış ve 1804 yılında yürürlüğe girmiştir. Napolyon kanunlarında da bu konu; “Bir insan sadece kendisinin sebep olduğu yaralanmalardan sorumlu değildir. Aynı zamanda kendi sorumluluğu altındaki kişilerin de kusurları nedeniyle ortaya çıkan olumsuz durumlardan sorumludurlar. Efendiler veya kontrat yapan kişiler hizmetlilerinin davranışlarının sorumluluğunu onları işe almak suretiyle üstlenmiş durumdadır” şeklinde yer almaktadır.

Osmanlı’dan bir örnek vermek gerekirse; Sultan 1. Murad zamanında oluşturulmuş yargı sistemi, padişah ve yargının diğer temsilcileri arasında vekâlet ilişkisi üzerine kurulmuştur. Yargı erkinin asıl sahibi olan padişah kazaskerleri, kazaskerler kadıları, kadılarda naibleri atamışlardır. Bir silsile halinde hepsi verdikleri kararlardan dolayı padişaha karşı sorumluluk taşımakta, yapılabilecek bir hata canlarına dahi mal olabilmekteydi.

Yine Osmanlıda’da 17. yüzyılın sonlarından Tanzimat dönemine kadar devam etmiş olan “Mütesellim Kurumu”, herhangi bir beylerbeyi ve sancakbeyinin görevi nedeniyle eyalet veya sancağında bulunmadığı sırada kendisine vekalet etmek üzere yerine bıraktığı ya da gönderdiği vekildir. 16.yüzyıldan itibaren sayıları artan vezirlere gelirleri yeterli gelmediğinden, geçim kaynağı olarak "arpalık" adı ile sancaklar verilmeye başlanmıştı. Önceleri "arpalık" olarak verilen sancakların sayısı çok azdı. 17. yüzyılın sonları ile 18. yüzyılın başlarında arpalık olarak verilen sancakların sayısının çok büyük boyutlara ulaştığından arpalık olarak sancaklara atanan kişiler sancaklarına gitmeyip yerlerine mütesellim atamayı daha uygun görmüşlerdir. Bu kişiler o sancaktaki tüm arazilerin ekilip, biçilmesini denetlemekte, gerekli harcamaları yapmakta, ürünleri değerlendirerek satıştan hasıl olan bedelleri vezirlere salimen ulaştırmaktaydılar. Ortaya çıkacak bir suistimal can vermeye kadar gidebilecek büyük cezalar içermekteydi (Uzunçarşılı, İ., H., 2011, s. 311).

Vekalet teorisinin kaynağı S.A.Ross tarafından 1975 yılında yayınlanan "Theory of Agency: The Principal's Problem" ve M. Jensen ile W. Meckling'in beraberce yayınladıkları "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure" (1976) isimli ilk çalışmalara dayanmaktadır. Çalışmacılar bu konunun mülkiyet hakkıyla ilgili alt yapısını Alchian A. ve Demsetz H. (1972) ile Ronaldo Cause (1980) isimli araştırmacıların çalışmaları üzerine şekillendirmişlerdir.

Jensen ve Meckling (1976) vekâlet ilişkilerinde izlemenin önemli rolünü ortaya koymuş olmasına karşın, büyük örgütlerde etkili denetimin nasıl yapıldığı konusunu Fama (1980) ele almıştır. 1988 yılında Eisenhardt, asil ve vekil arasındaki ilişkiyi ekonomi alanında yaptığı çalışmalarla değerlendirerek farklı bir bakış açısı ortaya koymuştur. Eisenhardt'a göre ekonomi, siyaset bilimleri, finans, örgütsel davranış, muhasebe, pazarlama ve sosyoloji gibi alanlarda kullanılmakta olan vekâlet teorisi, kısaca taraflardan birinin belli bir görevi yerine getirmesi için bir başka kişiyi yetkilendirdiği durum olarak tanımlanabilir.

Vekâlet teorisi, iktisat odaklı bir yaklaşımdır. İktisatçılar problemin insan davranışı üzerine yoğunlaştığını iddia etmektedirler. Çünkü onlara göre hem yöneticiler hem hissedarlar kişisel çıkar odaklıdır. Kişisel çıkar ise hiç şüphesiz insan davranışının en önemli motivasyonudur. Ancak birçok bilim insanının işaret ettiği gibi bunu tüm davranışlara mal ederek değerlendirmek doğru olmayacaktır. Bu konuda genel kabul görmüş bir diğer düşünce de ekonominin özündeki fikir olduğudur. Dev şirketlerin paydaşlarına doğru bilgiler sağladığı, uzlaşmanın ücret gözetilmeksizin sağlandığı ütöpik dünya aslında perde arkasında bambaşka realiteler içermektedir. Gerçek dünyada bilgi çok kıymetlidir ve bir değeri vardır. Bunun gibi uzlaşma da ucuz bir konu sayılmamalıdır.

Bu yaklaşımda, teoriyi oluşturan vekâlet problem ve maliyetleri, ortak bir amaç için yardımlaşmak durumunda olan ancak amaç ve çıkarları farklı iki sosyal tarafla ilgilidir. Teorinin çıkış noktası, yardımlaşma durumunda olan tarafların motivasyonları, birbirlerini kontrol etmeleri ve aralarındaki bilgi akışının incelenmesinden kaynaklanmaktadır. Bu sorunlar, vekâlet verenlerin (firma hak sahipleri), sözleşmeye dayanan bir bağ ile, kendi amaçlarına ulaşmak amacı ile yetkilerini firmayı kontrol etme yeteneğine sahip yöneticilere yani vekillere devretmelerinden kaynaklanmaktadır. Firma

üzerinde hak sahibi olanlar ile, firmanın yönetim işlevini elinde bulunduranlar arasındaki bu temsil ilişkisi, iki grup arasında çıkar çatışması yaratmakta olup, temsilciler ve hak sahipleri arasındaki bu çıkar çatışması finans literatüründe temsil sorunu olarak ifade edilmektedir (Barnea A., Haugen, R. ve Senbet, L., 1995, s.25). Bu noktada insanların bencil ve fırsatçı oldukları düşüncesi, vekâlet teorisinin dayandığı temel varsayımdır.

Firma ile ilişkili olan çıkar grupları arasındaki “kendi çıkarını maksimize etme” amacından kaynaklanan problemler ve canlı bir varlık olarak görülen firmanın hayatta kalarak devamlılığını sağlamak amacıyla bu problemleri çözebilmek için katlanması gereken maliyetler vekâlet teorisi konusunun temelini oluşturmaktadır.. Tüm bu sebeplerden dolayı işlem maliyeti yaklaşımı ile vekâlet teorisinin birçok noktada birbirleri ile benzerlik gösterdiği görülmektedir (Jensen, M. C. 1986, ss.323-339).

Benzer şekilde vekâlet teorisi ile kaynak bağımlılığı teorileri de birbirleriyle yakın bir ilişki içerisinde olup, aralarında etkileşim mevcuttur. Tüm bu ilişki ve etkileşimler, özellikle halka açık anonim firmaların hissedarları, yönetim kurulu üyeleri ve yöneticileri arasında daha sık bir şekilde gözlemlenmektedir. Bu çalışmanın kapsamında olmamakla birlikte vekalet aslında tüm vekillik tiplerini de kapsamaktadır. Gündelik ev hizmetindeki boyacıdan, kalifiye olan olamayan binlerce çalışana, gazete dağıtan çocuktan, apartman görevlisine kadar bütün çalışma türlerini kapsamaktadır. Bir kuruluş veya bir organizasyon dahi vekil olarak tanımlanabilir. Vekâlet teorisi, firmaya yön verme amacıyla yönetimi vekâleten üstlenmiş uzman yöneticilerin, yön belirlemedeki beceri ve kapasiteleri, dolayısıyla kurumsal strateji ile de yakından ilgilidir. Çok uluslu şirketlerde, merkezi yöneticiler ile lokal yöneticileri arasındaki çatışmalar nedeniyle alınması muhtemel yanlış kararların doğuracağı maliyetler de bu kuramın altında yer alabilecek örneklerden biri olarak gösterilebilir. Jensen ve Meckling, vekâlet teorisini ilk kez geniş bir anlamda ortaya koyarken, firmaları bir sözleşme bütünü olarak görmüşler, vekâlet ilişkisini de bir veya daha fazla kişinin ya da grubun (yetki verenler), bir başka kişi ya da grubu (vekiller), bazı kararları almak amacıyla yetkilendirmesi ve kendi menfaatleri doğrultusunda faaliyette bulundurmaya yönlendirmesi şeklinde tanımlamışlardır (Michael C. J, William A. M., 1986, s.309). Klasik teoriye göre, vekil

hem yöneten hem de risk alan kişidir. Bu nedenle teori, asil ile vekilin risk karşısındaki tutumlarının üzerine yapmış olduğu vurgu ile öne çıkmaktadır.

Vekâlet Teorisi'nin, amaç ve çıkarları farklı iki kişinin, birbirleri ile yardımlaşma durumunda meydana gelecek sorunları işleyen bir yaklaşım olduğunu bölümün giriş bölümü içerisinde açıklamış, teorinin çıkış noktasının ise, yine iktisatçıların, yardımlaşma ilişkisi içerisinde bulunan tarafların motivasyonlarını, birbirlerini kontrol etmeleri ve aralarındaki bilgi akışı konularının incelemesine dayanmakta olduğunu belirtmiştik (Koçel, T. 2011, s.358). İktisatçıların bu bakış açısı, vekilin riskten kaçınarak kendi kişisel menfaatleri doğrultusunda rasyonel davrandığı görüşüne dayanmaktadır. Bu noktada vekâlet verenin, vekilin motivasyonunu çeşitli özendirmelemlerle artırması mümkündür. Ancak, vekâlet verenin vekilin davranışlarını değerlendirip yönlendirememesi neticesi iki taraf arasında çatışma çıkması mümkündür. Bu konunun temeli ise, işletme sahipliği ile yöneticiliğin ayrılması ve işletme yönetiminin de profesyonel yöneticilerin eline geçmeye başlamasına dayanmaktadır (Carroll, A. ve Buchholtz, A., 2015, s.26).

Bu sürecin doğal sonucu olarak, firma performansının kim tarafından, ne şekilde ve nereye kadar kontrol edilebileceği konusu da önemli bir sorun haline gelmiştir. “Vekil” aslen firmayı hedeflerine ulaştırma doğrultusunda çıkılan bu yolda tüm konularda daha fazla bilgiye sahiptir. Bu nedenle vekâlet veren, vekilin kendi amaçları ile paralel çalışıp çalışmadığını denetlemek için çeşitli teşvik ve kontrol önlemleri almak isteyecektir. Vekâlet yaklaşımı, bu noktada bu çıkar çatışmasının ne şekilde çözülebileceği konusuna odaklanmakta ve araştırmaktadır (Bowie, N., 1999, s.35).

Firma yöneticilerinin firmanın faaliyetleri ile ilgili olarak paydaş/hissedarlara göre daha fazla bilgi sahibi olması “bilgi asimetrisi” olarak adlandırılmaktadır. Vekâlet teorisi bilgi asimetrisi ve olası risklere karşı farklı tutumlar olmak üzere sözleşme aracılığıyla kurulan ve bu ilişkiden doğan iki sorunun incelenmesi ve çözümlenmesi ile ilgilenenmektedir. Vekâlet ilişkisinin doğurduğu diğer bir sorun ise, firma sahipleri ile yöneticilerinin risk almaya karşı tutumlarının birbirleriyle paralel olmama durumudur (Koçer, B., 2006, s.102). Günümüzün çağdaş işletme modeline göre vekâlet ilişkisi, özellikle mülkiyete sahip hissedarlar ile bu hissedarlara vekâlet eden üst yöneticiler ve

işletmeye borç verenler arasında mevcut bir bağdır. Bunun yanında organizasyonlardaki vekâlet ilişkisi; işletme sahipleri, işletme yöneticileri, işletme çalışanları, işletme tedarikçileri, işletmenin müşterileri, gibi işletmenin ilişkili olduğu tüm çıkar grupları arasındaki sözleşmelerde de göze çarpmaktadır.

Vekâlet ilişkisine halka açık anonim ortaklıklarda hissedarlar/ortaklar ile yöneticiler arasında oldukça yaygın bir şekilde rastlamak mümkündür. Ancak şahıs ortaklıkları ve yönetsel anlamda dış dünyaya kapalı aile ortaklıkları/şirketlerinde, vekâlet ilişkisinden söz etmek pek mümkün değildir. Çünkü bu tip firmalarda, firmanın sahibi bizzat firmanın yöneticiliği görevini de üstlenmiştir (Ataman, G., 2013, s.226).

Vekâlet Teorisine karşı geliştirilen eleştiriler ise özetle, teorinin insan davranışlarını basite indirgemesinin yanında, dayanmakta olduğu çok sayıda belirsiz varsayımların çoğalması ve pratikte geçerli olabilmesi için yerine getirilmesi gereken koşulların sayısının arttığı gerçeğidir. Bununla birlikte sadece kişisel çıkarlar ile motivasyon sağlama varsayımı, insan davranışlarını açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Firmanın paydaş/hissedarlarının amaçları ile paralel doğrultuda yönetilmesi gerektiğini savunan vekâlet teorisi, bu noktada bütün hissedarların amaçlarının birbirleri ile örtüştüğü varsayımını da temel almaktadır (Hannafey, F.,T., 2013, s.601).

Vekâlet Teorileri kendi içerisinde iki farklı yönde gelişmiştir. Bunlar:

Pozitivist Vekâlet Teorisi: Vekilin kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmesini önleyecek kontrol mekanizması geliştirmesine yönelik bir yaklaşımdır (Koçel, T., 2011, s.356). Bu yaklaşım, işletme sahibi ile işletme yöneticisi arasındaki mevcut amaç farklılaşması ve vekilin kendi menfaatleri doğrultusunda hareket etmesi ile ortaya çıkan temsil problemi ile birlikte, bu problemin çözülmesi amacıyla alınabilecek önlemleri de içermektedir (Eisenhardt, K., 1989, s. 60). Daha güncel olan Pozitivist vekalet teorisi, işletme sahibi ile yöneticisi arasındaki temsil probleminin yanısıra bu problemlerin çözümüne yönelik önlemleri de içerir. Bu teori kapsamında güdüleyici araçların seçimi, para piyasalarının yöneticiler üzerindeki etkisi, temsil ilişkisinin yarattığı problemlere aktif ve proaktif önlemler incelenmektedir (şimşek, Z., 1999, s.214).

Vekâlet Veren-Vekil Teorisi: Bu yönde çalışan araştırmacılar genel olarak işletme taraflarını vekalet veren ve vekil olarak ayırmalandırarak (işveren-işgören, avukat-müvekkil, tedarikçi-satın alıcı vb) aralarındaki ilişkileri ele almışlardır (Eisenhardt, K., 1989, s. 58-60). İki taraf arasındaki işbirliğini sağlayacak optimal ilişki seviyesini düzenlemeye yönelik bir yaklaşımdır (Koçel, T., 2011, s. 356). Bu teorinin en göze batan özelliği asil vekil bakış açısının mantıksal çıkarımlar ve matematiksel kanıtlar ile destekleniyor olmasıdır.

3.2.1. Pozitivist Vekâlet Teorisi

Pozitivist vekalet kuramı üzerinde çalışanlar asil ve vekilin amaçlarının çatışan yönleri ve vekilin kendisine hizmet eden tutum ve davranışlarını sınırlayan yönetim mekanizmaları üzerine odaklanmışlardır. Bu nedenle pozitivist teori araştırmalarında matematiksel özelliklere daha az başvurmaktadır. Bu teori üzerinde çalışanlar genellikle büyük hacimli örgütlerin sahipleri ile yöneticileri arasındaki asil-vekil ilişkisinin özel konuları üzerinde durmuşlardır. İşletme literatüründe Pozitivist teori üzerinde yapılan çalışmalardan üç tanesinin önem kazanmış olduğu bilinmektedir. Bu çalışmalar Jensen ve Meckling (1976), Fama (1980), ve Fama ve Jensen'in (1983) yaptığı araştırma çalışmalarıdır. Bununla birlikte Eisenhardt (1989) bu teoriye iki önemli önerme ile katkıda bulunmuştur. Jensen ve Meckling (1976) tarafından yapılan çalışma, hisse senedine sahip olan yöneticinin böyle bir durumda kendisi ile işletme sahiplerinin çıkarlarının ne şekilde etkilendiğini konu alan, işletmelerin sahiplik yapısı üzerinde duran bir çalışmadır. 1980 yılında Fama'nın çalışmasında üzerinde durduğu konu ise, üst düzey yöneticilerin çıkarıcı ve etik dışı davranışlarının etkili sermaye ve emek piyasaları tarafından kontrol edilip edilemeyeceği ve bunun bir kontrol mekanizması olarak kullanılıp kullanılamayacağı üzerine yapılmış bir araştırmayı kapsamaktadır. İşletmelerdeki üst yönetimin fırsatçılığını izlemeye, yönetim kurullarının rolünü bir bilgi sistemi olarak tanımlayan ve konu üzerinde çalışan Fama ve Jensen (1983) ise bu alandaki diğer araştırmacılar olmuşlardır. Jensen bu araştırmasını yöneticilerin işten çıkarılması durumunda aldıkları tazminatlar (altın paraşüt), ve “şirket avcılığı” gibi konular üzerinde çalışarak daha da zenginleştirmiştir. Yine Jensen'in “belirli kontratlar içeren ilişkilerin neden ortaya çıktığını” araştırması (1983) diğer pozitivist teorisyenleri de, kurumsal bakış

açısıyla, vekalet probleminin hangi yönetim mekanizmaları ile çözülebileceği üzerinde araştırmalar yapmaya yönlendirmiştir.

Eisenhardt'ın pozitivist yaklaşım çerçevesinde iki önermesi söz konusudur (Eisenhardt, K., 1989, s.58):

- Sonuç odaklı sözleşmeler: Vekilin fırsatçılığını önleyebilmek için kullanılabilecek en etkili çözümdür. Bu düşünceye göre sözleşmeler vekil ve asil beklentilerini aynı noktada buluşturmaya yarar. Çünkü ikisinin elde edeceği ödül de aynı sonuca bağlıdır.
- Bilgi sistemleri: Asil, vekilin gerçekte ne yaptığını bilgi sistemleri sayesinde bilir ve takip eder. Vekil, asili kandıramayacağını farkında olduğu için, bu yöntemle vekilin fırsatçılığının önüne geçilir.

Eisenhardt yaptığı çalışmada sonuç odaklı kontratlar ve bilgi sistemleri üzerinde çalışmalar yapmıştır. Sonuç odaklı kontratlar önermesinde bu tür kontratların vekalet fırsatçılığının önlenmesindeki önemi üzerinde durmuştur. Asil ve vekilin önceliklerinin paralel tutulduğu bu durumda her iki tarafın da elde edeceği ödüllerin aynı faaliyet çerçevesinde bulunacağından, çıkar çatışmasının önüne geçilebileceğini öne sürülmüştür. Bilgi sistemleri ise vekilin asili aldatmasına engel olabilecek bir yöntem olarak öne sürülmüştür. İşletme içerisinde kurulacak doğru ve etkin bilgi sistemleri ile asil vekilin gerçekte ne yaptığı konusunda bilgi sahibi olabilecek ve vekil fırsatçılığının önüne geçilmiş olabilecektir.

Bu teoride araştırmacılar, daha çok yetki veren ile vekilin amaçları arasındaki mevcut farklılıklar (özellikle büyük firma yapısında) ile vekilin kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmesine yönelik kontrol etmeye yönelik mekanizmalar üzerine yoğunlaşmaktadırlar (Eisenhardt, K., 1989, s. 59). Sözleşmeye dayanan ilişkilerde sözleşme ortamını meydana getiren unsurların etkilerine yer veren pozitivist vekâlet teorisi, daha çok vekâlet problemlerini çözümlemeye yönelik yönetsel yapının tanımlanması ile ilgilenmektedir.

3.2.2. Yetki Veren-Vekil Teorisi

Bu yaklaşım, yetki veren ile vekilin çıkarları arasındaki dengeyi sağlamaya yönelik optimal sözleşme ilişkisinin oluşturulmasına odaklanmaktadır. Burada yetki veren-vekil teorisi, işveren-işgören, avukat-müvekkil, alıcı satıcı gibi vekâlet ilişkileri ile yakından ilgilidir (Harris ve Sutton, 1999, s.86). Bu teorinin en göze batan özelliği asil vekil bakış açısının mantıksal çıkarımlar ve matematiksel kanıtlar ile destekleniyor olmasıdır. Bu teori pozitivist teoriye göre daha matematiksel ve daha soyut bir yaklaşımdır. Bu sebep ile de örgüt üzerine araştırma yapanlar tarafından nisbeten daha az ele alınmaktadır. Eisenhardt, yetki alan vekilin riske girmekten kaçındığı, yetki veren ile vekil arasında çıkar çatışmasının olduğu ve aralarındaki ilişkinin sonuçlarının kolaylıkla ölçümlenebileceğini belirtmiştir. Bu teori, önceliklerin etkisine ve farklı bilgilenme düzeyine daha çok yer vermekte olup, vekâlet problemlerinin davranışa yönelik sözleşmeler yardımı ile çözülebileceğini öne sürmektedir. (Eisenhardt, 1989, s. 60).

Her iki teori de yukarıda belirtilen farklara sahip olasalar da, birbirlerini tamamlayıcı nitelikte olup, yetki veren ile vekil arasındaki vekâlet ilişkisinin analizi noktasında birleşmektedirler. Farklı sözleşme alternatiflerini tanımlayan pozitif vekâlet teorisine karşın, yetki veren-vekil teorisi, sonuçların belirsizliği, riskten kaçınma ve bilgi farklılıklarının farklı seviyelerinde hangi tip sözleşmenin daha etkin olacağının ortaya konmasına yönelik çalışmaları ile tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle, kendi menfaatlerine yönelik yaşayan bireylerin arasındaki problemleri ele alan her iki yaklaşım da temelinde herhangi bir sözleşme ilişkisinde toplam vekâlet maliyetlerinin azaltılmasını amaçlamaktadırlar.

Eisenhardt, asil ve vekil arasındaki en etkin sözleşmenin gerçekleştirilebilmesi için üç esası ele alır. Bunlar; davranışsal varsayımlar, örgütsel varsayımlar, bilgi varsayımları olarak sıralanabilir. Davranışsal varsayımlar bireylerin bencil, sınırlı rasyonelliğe sahip ve riskten kaçmaları olarak belirtilmiştir. Örgütsel varsayımlar, asil-vekil arasında bilgi asimetrisi olduğu, aralarında çıkar çatışmaları olduğu ve etkinlik kriterinin verimlilik olduğunun vurgular. Bilgi varsayımları da ise, bilginin bir maliyeti olduğu ve ancak bu maliyet karşılığında ele alınabileceği öne sürülmüştür (Eisenhardt, K., 1989, ss. 65-66).

3.3. VEKALET TEORİSİ AÇISINDAN ÇIKAR GRUPLARI

İşletmelerde çıkar grupları arasında kaynak dağılımı ve bu yöndeki karar alma mekanizmaları ve bu ilişkilerin neticesinde ortaya çıkan problemler ve maliyetler, teorinin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır.

A.Smith'in 1759'da "The Theory of Moral Sentiments" ve 1776'da "The Wealth of Nations" adlı eserlerinde belirttiği gibi etik ve ekonomik faydalar düalist bir ilişki içindedirler ve işletmeler bu iki faydayı bir arada sağlayabildikleri takdirde etkin olarak çalışmış kabul edilebilmektedirler. Önceleri kapalı sistem olarak düşünülen işletmelerde "Bir işletme sadece hissedarlarının gelirlerini maksimize etmek için çalışır" düşüncesi hakimdir. Yine bu anlayışa göre "hissedarlar, ayrıcalıklı ve öncelikli bir konuma ve işletmenin kârından pay almalarını sağlayacak yasal bir hakka sahip olanlar" şeklinde tanımlanmaktadır. İşletmelerin sonraları açık sistem olduğu kabul edilmiş ve Freeman tarafından 1984 te Paydaş Teorisi geliştirilmiş, bu teoriye göre de işletmenin paydaş (çıkarcı) grupları tanımları yapılmıştır. Freeman'ın "Paydaş Teorisi" çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve pay sahiplerinin her birini önemseyen ve onların beklentilerine, zamanla değişen ihtiyaçlarına kulak veren bir düşünceye dayanmaktadır. Paydaş Teorisi, işletmenin faaliyet çevresindeki değişikliklerin izlenmesi ve işletme amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için çevreyle iyi ilişkiler kurulması gerektiğini savunmaktadır (Joyce B., 2005, s.221).

Günümüzün modern firmalarında firma sahipleri ve yöneticileri birbirinde ayrılmış olup, firmalar misyon ve vizyonları ve stratejik amaçları doğrultusunda faaliyet gösterirken pek çok farklı çıkar grubunun ilgi alanında yer almaktadır ve birbirinden farklı birçok kesimle etkileşim içerisinde. Burada bahsedilen çıkar grupları, firma faaliyetleri ile doğrudan ya da dolaylı olarak bir şekilde ilişki içerisinde olan, bu ilişki neticesi de firma faaliyetlerinden olumlu ya da olumsuz etkileşim içerisinde olan şahıs ve kurumlardır. Firmanın iyi yönetilmesinden fayda sağlayacak, kötü yönetilmesinden ise zarar görecektüm kişi ve gruplar, bahsedilen çıkar grupları tanımlaması içerisinde yer almaktadırlar. Çıkar grupları arasındaki ilişkilerin, hukuk kuralları çerçevesinde düzenlenen sözleşmelerle belirlenmesi, firmaların bir birey gibi değil, birden çok bireyin koordine edildiği bir yapı olarak ele alınması sonucunu

doğurmaktadır. Bu kapsamda farklı çıkar gruplarına hizmet eden firmaların amaçları, fayda ve değerlerin maksimize edilmesi, fayda ve değer maksimizasyonunun bugünkü değeri, firmanın hisse senedinin geçerli değeri, sosyal sorumluluklar ve vekâlet problemleri ile ilgili olmalıdır (Turaboğlu, T., 2002, s.23).

Firma çıkar grupları, iç ve dış çıkar grupları olarak iki gruba ayrılabilir. Buna göre (Tosun, K., 1999, s. 16):

1. Firma içi çıkar grupları: Bu grup içerisinde kurucu ana sahipler, yöneticiler ve çalışanlar yer almaktadırlar. Kurucu ana sahipler, işletmenin yapılan yatırımların karşılığı olarak içerisinde bulunduğu sektörde önemli bir yere sahip olmasını amaçlarlar. Buna bağlı olarak da işletme verimliliğinin ve kârlılığının sürekli artmasını beklerler. Firma çalışanları, vermiş oldukları hizmet ve emeklerin karşılığı olarak iyi bir ücret, iyi çalışma koşulları ve gelecek garantisi beklentisi içindedirler. Yöneticiler ise, firma çalışanlarının bu beklentilerine ek olarak, itibar ve otorite sağlayıcı geniş yetkilere sahip olmak isterler.
2. Firma dışı çıkar grupları: Bu grubu firma hissedarları, firmaya borç verenler (kredi sahipleri ve tahvil sahipleri), sendikalar, müşteriler, tedarikçiler, rakipler, kamu kesimi, meslek odaları ve toplum gibi oldukça geniş bir kitle oluşturmaktadır.

Bu çıkar gruplarının beklentilerini kısaca özetlemek gerekirse;

- Hissedarlar, yüksek bir kâr getirisi ve sermaye kazancı elde etmek,
- Borç verenler, sağlamış oldukları finansmanın ödenmeme riskinin içermekten en yüksek faiz getirisini elde etmek,
- Sendikalar, üyelerinin haklarının gözetilmesi,
- Müşteriler, kaliteli ve zevklerine uygun malı, bol ve ucuz bir şekilde, ödeme kolaylığı ile satın almak,
- Tedarikçiler, firmaya mümkün olduğu kadar çok miktarda mal ve hizmeti yüksek fiyatla satmak,
- Rakipler, kendi kârlarını azaltmayacak bir rekabet ortamının olmasını,

- Kamu kesimi, firmanın elde ettiği gelirlerden mümkün olduğu kadar çok vergi, harç v.b. almak ve firmanın faaliyetleri nedeniyle diğer çıkar gruplarının menfaatlerinin zarar görmemesine dikkat etmek,
- Meslek odaları, getirmiş oldukları düzenlemelere uyularak, oda aidatlarının zamanında ödenmesini,
- Toplum ise, firmanın toplumun genel refah artışına bir katkı sağlaması, bunun yanında ekolojik dengeyi koruma yönünde hassasiyet göstermesi,

gibi amaçlara sahiptirler.

İşletme yönetimi açısından, çıkar gruplarının işletme kararlarına etkilerine göre temel olarak iki işletme modelinden bahsedilebilir (Maher ve Andersson, 1999, s.16):

Hissedarlık modeli: Dar bir kapsama sahip olan model, temel olarak üst yönetiminin hissedarlara karşı olan sorumluluklarının sözleşmeler yardımıyla belirlenmesini içerir ve bu konu ile ilgili problemleri ele alır.

Çıkar grupları modeli: İşletmeyi ilgilendiren tüm ilişkileri (sözleşmeye konu olsun olmasın) kapsar aralarındaki problemleri inceler.

Mülkiyet ve Kontrol ayrımı konusundan yola çıkılarak geliştirilmiş olan Vekâlet Teorisinin özünde yukarıda bahsedilen çıkar gruplarından, özellikle yönetici, hissedar ve işletmeye borç verenlerin işletmeden beklentileri ve bu beklentilerden doğan vekâlet problemleri, vekâlet maliyetlerinin kapsamı içerisinde görülmektedir. Bu nedenle vekalet teorisine esas olarak konu olan bu üç çıkar grubu çalışmada ele alınacak, diğer çıkar gruplarının etkileri ise göz önünde bulundurulmayacaktır.

3.3.1. Yöneticiler

Firmanın gelişerek büyümesi, genellikle firma sahipleri ile yöneticilerinin birbirinden ayrılması sonucunu doğurmaktadır. Yönetici, kapsamlı bir tanımla, belli bir dönemde önceden belirlenmiş olan kurumsal performans hedeflerine ulaşabilmek için beşeri ve maddi kaynakları uyumlu bir şekilde çalıştıran ve bunu yaparken sürekli değişen çevre koşullarını göz önünde bulunduran ancak kurumsal performansın göstergesi olan

dönem sonu kar veya zararından etkilenmeyen, ücret karşılığı çalışan, işletmenin sermayesi ile ilgisi olmayan ve eylemlerinden girişimciye karşı doğrudan sorumlu olan kişidir (Saruhan, Ş., 2013a, s.24).

Yönetici, kâr ve riskin başkalarına ait olduğu bir ortamda, üretim faktörlerinin bilinçli ve sistemli bir şekilde birleştirilmesini sağlayan, bunu da belirli bir ihtiyacı karşılamak amacına yönelten kişidir (Efil, İ., 2002, s.7). Yönetici kısaca işletmenin hissedarları adına ve onlardan aldığı yetki ile işletmeyi yasalara, kurallara veya belli davranış standartlarına uyacak şekilde işletme kaynaklarını etkili ve verimli biçimde kullanarak yöneten ve bu görevi yönetme gücünü elinde bulundurarak gerçekleştiren kişidir. Yöneticiler işletme kaynaklarını planlar, örgütler, koordine eder ve denetiminden de sorumludurlar. Yöneticiler işletmenin risk dışındaki tüm sorumluluklarını üstlenirler, işletme amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirebilmek için girişimciye veya yönetim kuruluna ya da halka açık işletmelerde aynı zamanda hissedarlara karşı da sorumluluk taşıyan işletme çalışanlarıdır.

Yöneticiler, verdikleri hizmetin karşılığı olarak, firma performansından bağımsız olarak verilen sabit bir ücret ve emeklilik haklarına sahiptirler. Ancak bunun yanında, firmanın piyasa ve muhasebe ölçütlerine göre belirlenen, performansa bağlı olarak uygulanan, teşvik edici çeşitli maddi unsurları da mevcuttur. Bu unsurlar (Jensen ve Smith, 1985, s.12):

1. Piyasa ölçütlerine bağlı olarak belirlenen performansa bağlı teşvik unsurları:

- Hisse senedi opsiyonları: Yöneticiye verilen, belirli bir fiyat üzerinden firma hisse senedi satın alma hakkı,
- Hisse senedi değer artış hakkı: Firma yöneticisine, belirlenmiş bir dönem için firmanın hisse senedinin artışı karşılığı yapılan nakdi ödemeler,

2. Muhasebe ölçütlerine göre belirlenen performansa bağlı teşvik unsurları:

- İkramiye: Firmanın gelirlerinin artırması karşılığı yapılan nakdi ödemeler,
- Performans hisseleri: Hisse başına kazanç, getiri oranı gibi firma faaliyet performans ölçütleri karşılığında firma yöneticisine hisse senedi verilmesi,

- Performansa bağılı primler: Önceden bir oran nisbetinde veya hedef odaklı olarak tesbit edilmiş ve üzerinde karşılıklı mutabık kalınmış hedeflerin gerçekleştirilme doğrultusundaki nakdi ödemeler.

şeklinde açıklanabilir.

Bu noktada yöneticiler; hisse senedi sahiplerine verilecek kâr payı miktarını, borç verenlere hangi oranda ve hangi koşullarda faiz ödeneceğini, firma çalışanlarının ne kadar gelir elde edeceklerini, firmanın üretim miktarını ve istihdam düzeyini verdikleri kararlarla belirlerler. Firma yöneticisinin bu kararları optimum seviyede verebilmesi için, aldıkları maaş ve maddi teşvik unsurlarına dikkat edilmesi gerekmektedir. Bunun yanında kendilerine tanınan imtiyazlar korunarak artırılmalı, belirsizlik ortamına karşı iş güvencelerinin de sağlanması gerekmektedir (Turaboğlu, T., 2002, s. 26).

3.3.2. Hisse (Pay) Senedi Sahipleri

Sermayesi halka açık olan anonim ortaklıklarda, hisse senetleri sahiplik aracıdır. Bu tip bir yapıda, firma sermayesinin belirli bir kısmının temsili anlamına gelen hisse senedini satın alan bir kişi, firmanın ortağı konumuna gelir. Bu da hisse senedi sahibine aynı zamanda firmayı yönetme hakkı tanımaktadır. Bunun yanında hisse senedi sahiplerinin sahip olacakları diğer haklar Türk Ticaret Kanunu'na göre aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Şirket yönetimine katılma hakkı; TTK m.373,
- Oy kullanma hakkı; TTK m.537,
- Rüçhan hakkı; TTK m.394,
- Şirket kârından pay alma hakkı; TTK m.533,
- Tasfiyeden pay alma hakkı; TTK m.447,
- Şirket faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olma hakkı; TTK m.362.

Türk Ticaret Kanunu'nun 484. maddesine göre hisse senetleri, hamiline ve nama yazılı olarak ikiye ayrılmaktadır. Bunlar “Tedavül Bakımından Hisse Senetleri “ olarak adlandırılırlar. Dünya geneline baktığımızda ise en çok bilinen hisse senetlerinin imtiyazlı

ve adi hisse senetleri olduğu görülecektir. ABD gibi gelişmiş ülkelerde en çok imtiyazlı hisse senetleri işlem görmesine rağmen ülkemizde bu hisse senetlerine izin verilmemektedir. Bu tür hisse senetleri, yatırım aracı olarak kullanılamazlar.

Nama yazılı hisse senetleri, ortaklık payını temsil etmesi için çıkarılmış ve üzerinde o kişinin adı yazılı olan kıymetli evraklardır. Hamiline yazılı hisse senetleri ise herhangi bir isim bulundurmazlar. Hisse senedinin sahibi olarak ya hisse senedini ibraz eden ya da Takasbank dökümünde adı yazılı olan kişinin ismi yazılır. Borsa İstanbul’da alınıp satılan hisse senetleri, hamiline yazılı hisse senetleridir.

Diğer taraftan “Sahiplerine Sağladığı Çıkarlar Açısından” hisse senetleri olarak tasnif edilebilecek ikinci grup genel olarak “adi hisse senetleri” ve “imtiyazlı hisse senetleri” olacak şekilde iki sınıfa ayrılırlar:

1. **Adi Hisse Senetleri:** Türk Ticaret Kanununa göre adi hisse senetleri, şirketin belli bir kısmını temsil eden hisselerdir. Sahiplerine şirket karından pay alma, şirket yönetiminde yer alma, oy kullanma, şirket faaliyetleri hakkında bilgi alma hakkı vermektedir. Sahiplerine şirket genel kurulunda eşit oy hakkı tanınır. Benzer bir şekilde adi hisse senedi sahipleri, kâr dağıtımı ve tasfiyede de eşit pay alma hakkına sahiptirler. Adi hisse senetlerinin bir diğer özelliği ise, hisse sahiplerine firma yöneticilerini seçme, şirkett aktiflerinin satışı ve diğer firmalar ile olası birleşmelerde söz hakkı tanınmalarıdır.
2. **İmtiyazlı Hisse Senetleri (TTK 360-478):** İmtiyazlı hisse senetleri ise adi hisse senetlerine göre daha ayrıcalıklı ve özel temettü dağıtımı gibi haklar veren hisselerdir. İmtiyazlı hisse senetleri, ana sözleşmede belirtilen koşulları sağlamaktadır. Ayrıcalıklı hisseler olması nedeniyle, “altın hisse” olarak da adlandırılırlar. Bu tip hisse senetleri, şirket tahvilleri ve adi senetleri arasında bir yer tutan menkul kıymetlerdir. İmtiyazlı hisse senetlerinin sabit getiri sağlama özelliği tahvile, firma ortaklığını temsil hakkı vermesi de adi hisse senetine benzemektedir. Bir anonim ortaklıkta çeşitli imtiyazlara sahip hisse senetleri bulunuyorsa bu hisse senetleri farklı grup isimleriyle adlandırılırlar (A grubu, B grubu, C grubu gibi) ve Borsa’da farklı sıralarda işlem görürler. Yasal olarak öz kaynak olarak ifade edilen imtiyazlı hisse senedi sahiplerine istisnai durumlar

haricinde kâr payı ödemeleri zamanında yapılır. Diğer taraftan, imtiyazlı hisse senedi sahiplerine tüm alacaklılara ödeme yapılmasının ardından ödeme yapılması, bu tip hisse senetlerinin adi hisse senedine benzeyen bir özelliğidir.

3.3.3. Borç Verenler (Tahvil Sahipleri ve Diğer Kredi Verenler)

İşletme dışındaki kaynaklardan yani yabancı kaynaklardan uzun vadeli fon sağlayan araçlardan önemli birisi de, borç senetleri yada tahvil çıkarmaktır. TTK'nun 420. maddesine göre tahvil, "Anonim şirketlerin borç para bulmak için itibari kıymetleri eşit ve ibareleri aynı olmak üzere çıkardıkları borç senetleri" olarak tanımlanmıştır. Firmaya borç veren kişi ve kuruluşlar; firma tahvilini satın alanlar ile banka, sigorta şirketi gibi finansman sağlayıcılardan oluşmaktadır. Tahvil sahipleri, firmanın genellikle uzun bir vade ile çıkarmış olduğu ve anapara/faiz ödemesi içeren borç senetlerini satın almış yatırımcılardır. Şirket tahvilini satın almış yatırımcılar, firma hak dağıtımında diğer menkul kıymet sahiplerine göre öncelikli konumdadırlar. Tahvil sahiplerinin güvence ve firma getirisi açısından sahip olduğu hak ve öncelikler, tahvilin türünü belirler. Buna göre tahviller iki ayrı sınıfa ayrılır (TTK m.420):

1. Güvenceli tahviller: Bir borçlanma senedi olan tahviller, belirli bir dönem için faiz ile dönem sonunda anaparayı geri ödemeyi içermektedirler. Tahvilin bir borçlanma senedi olması, tahvili satın alan tarafa (kişiye) belli bir dönem için faiz getirişi verileceği ve dönem sonunda anaparanın (tahvile yatırılan paranın) geri ödeneceğini ifade eder. İşte çıkarılan tahvil, gerek faiz ve gerekse anaparanın sürelerinde geri ödeneceği güvencesi taşıyorsa, bu tahvile "güvenceli tahvil" denir. Firmalar faiz ve ana para ödemeleri için bir karşılık bulundurmaları halinde bu tip tahviller güvenceli tahvil olarak adlandırılır. Burada firmanın ödemeleri yapamaması durumunda bazı varlıkların güvence olarak bulundurulması amaçlanmaktadır. Güvenceli tahviller de kendi içerisinde aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilirler:

- İpotekli tahviller: Firmanın bir gayrimenkulu ipotek edilmektedir,
- Rehinli tahviller: Firmanın portföyündeki başka firmalara ait hisse senedi, tahvil ve diğer menkul kıymetler rehin edilmektedir,

- Kefilli tahviller: Banka veya benzeri üçüncü bir tarafça garanti veilmektedir.
2. Güvencesiz tahviller: Tahvil sahibinin alacağının güvencesi olarak belli varlık yada varlıklar söz konusu değildir. Tahvil çıkaran kuruluşun kişisel tanınmışlığı, bağlı olduğu holding yada kredi verebilirliği (değerliliği) yeterlidir. Bu tip tahvillerde firmanın tüm mal varlıkları tahvil sahipleri için güvencedir. Diğer bir ifadeyle, tahvil sahibinin alacağının güvencesi olarak belirli bir varlık bulunmamaktadır. Bu noktada tahvil sahiplerinin korunması, güvenceli tahvil sahiplerine göre farklıdır. Yukarıda bahsedilen rehinli veya ipotekli tahvil sahiplerine alacakları ödendikten sonra kalan tutar, güvencesiz tahvil sahiplerine ödenmektedir. Bu da tahvil sahiplerinin belirli varlıklarla değil, firmanın varlıkları ile korunduğu anlamına gelmektedir.

Tahvil sahipleri, ana para ve faiz ödemelerini alamadıkları durumlarda, firmanın tasfiyesini isteyerek alacaklarını tahsil etme yoluna gitme hakkına sahiptirler. Bu noktada, genellikle bir banka olan garantör bir kurum, ihracının tahvil çıkarmında belirtilen koruyucu hükümlere uyup uymadığını izleyerek koruyucu görev görür. Bunun yanında, tahvil sahipleri için riski azaltmanın bir diğer yolu da, tahvil anlaşmalarında birtakım koruyucu hüküm ve kısıtlamalar konulmasını sağlamaktır. Banka, sigorta kuruluşu benzeri kredi verenler tarafından firmaya verilen borçlar ise, genellikle ipotek edilen bir garanti karşılığı sağlanmış olup, borcun ödenmemesi halinde kısıtlayıcı hükümler içeren kredi anlaşmalarından oluşmaktadırlar.

3.4. PAYDAŞLARDAN KAYNAKLANAN VEKÂLET SORUNLARI

İlk olarak 1976 yılında Jensen ve Meckling tarafından öne sürülerek geliştirilen, bu konudaki sorunları ele alıp inceleyen vekâlet teorisi, günümüz kurumsal yönetiminde önemli bir konu haline gelmiştir. Sosyal Bilimler Atıf İndeksi, 1989 senesinden günümüze kadar, Jensen ve Menckling'in 1976 daki çalışmasından 3.000 kereden fazla alıntı yapıldığını ve Academy of Management Review dergisinin 2003'teki özel sayısındaki tüm makalalarda Jensen ve Meckling'den alıntı yaptığını ortaya çıkarmıştır. Aynı Sosyal Bilimler Atıf İndeksi ayrıca, stratejik yönetim hakkında yazılmış olan en az bir kitabın kurumsal yönetim bölümünde vekâlet teorisini esas aldığını ortaya koymaktadır (Hitt, W., 2005, s.152). Daily, Jensen ve Meckling'in vekâlet teorisini,

yöneticilerin kendi çıkarlarını düşündükleri varsayımı doğrultusunda ele alan ve bu yöneticilerin kendi kararlarından ortaya çıkan refah seviyesinden tam olarak pay alamadıklarını öngören, kamu kuruluşlarında vekalet sisteminin nasıl olması gerektiğini sorgulayan bir çalışma olarak nitelemektedir (Daily, C., 2003, s.372).

Vekâlet teorisi, özellikle kamu kuruluşlarındaki üst yönetimin, kurumun çıkarları söz konusu olduğu durumlarda, kurumun yatırımlarının getirisini maksimize etmeye yönelik davranmamalarından dolayı ortada önemli bir problem olduğunu öne sürmektedir. Bu problem vekil ilişkisinin bulunduğu kurumsal bir yönetimde, vekil maliyetleri, vekilin ve dış hissedarların kazançları arasındaki farkla ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin sorunlara yol açabilecek şekilde çeşitli yöntemlerle bulundukları mevkiyi güçlendirmek veya gelirlerini yükseltebilmek amacı içinde olabilecekleri düşünülmektedir. Bir örnek olarak; yöneticilerin işletme içerisinde yatay/dikey büyüme ile çalışanların ve yönetim kademelerinin sayısını artırarak işletmeden maddi beklentilerini arttırmak gösterilebilir. Aynı şekilde, işletmenin değişik alanlara yatırımı ile portföyünü büyütmesi, bu nedenle de iş yeri garantisi beklentisi de sayılabilir (Jensen, M., 1986, s.98).

Rediker ve Seth firma yöneticileri ve hissedarlarının kazançlarını dengede tutarak sorunları hafifletebilecek iç ve dış bazı faktörlerin olduğunu öne sürmüşlerdir (Rediker ve Seth, 1999, s.86):

- Gözdağı: Kontrolü Ele Alma, Piyasadaki Rekabet ve Yönetici İş gücü Piyasası,
- Gözetim: Fazla Sayıdaki Hissedarlar, Yönetim kurulu, Alacaklılar,
- Teşvik: Maaş, Hisse Senedi Sahipliği, Ek fayda Sağlayıcı Paketler.

Ancak belirtilen bu yöntemler, her zaman vekil maliyeti ile ilişkilendirilemediği için pratikte sınırlıdır. Hiç bir zaman tarafların kazançlarının eşit olmasının mümkün olmaması nedeniyle de, vekâlet problemi her zaman var olabilecektir.

Diğer taraftan Jensen ve Meckling'e göre, yöneticilerin gelirlerinde düşüş görüldüğü zaman yeni fırsat ve girişim arayışı gibi faaliyetlere yönelme isteği de eş zamanlı olarak düşüş göstermektedir. Bu da vekâlet sorunları içerisinde en önemli

anlaşmazlık sebeplerinden birisi olarak ifade edilmiştir. Bu ifadeye göre, vekil maliyetlerine ilave olarak, tarafların çıkarları konusundaki fikir ayrılıkları, hissedarların kazançları hakkında olduğu kadar, bireysel kazanç hakkında da fikir ayrılıklarını ortaya çıkarmaktadır. Dolayısıyla vekâlet teorisi, vekil maliyetlerinin düşürerek kâra geçirip, halka açık şirketlerin yöneticilerinin tutumları ile hissedarların menfaatlerini dengelemeye çalıştıklarını, bu yöntemle de vekâlet problemini tamamı ile çözmeye yönelik yollar aradığını varsaymaktadır (Fama ve Jensen, 1983, s.313).

Bazı üst düzey yöneticilerin, kendi maddi ve manevi çıkarlarını ön planda tutmaları nedeniyle, alt yönetim kademelerine etik olmayan kısıtlamalar veya teşviklerle (ödenek ve ek ödenek birleşimi, ücret paketi) işletmenin geleceğini tehlikeye atacak bir şekilde müdahale ettikleri de görülmektedir. Kimi zaman ise, paydaşlarını aldatmaya yönelik mali tabloları manüple etmeye varacak kadar hırslarına yenik düşmekte ve bunu da şirketin kültürünün bir parçası haline getirebilmektedir. Üst yönetim tarafından oluşturulan “yap da ne pahasına olursa olsun yap!” kültürü dolayısıyla yaşanan Enron vakası bu konuda bir örnek olarak gösterilebilir (Arnold B., Paul de L. 2004 s.752). Bilgi asimetrisi nedenleri ile oluşan sorunların yapılacak sözleşmeler çerçevesinde tam olarak çözülebilmesi mümkün olamamaktadır. Amaçlarda uyum sağlanmasına ilişkin anlaşmazlıklar ve risk paylaşımı sorunları ile ortaya; ahlaki tehlike ve yanlış seçim olmak üzere iki farklı vekâlet sorunu ön plana çıkmaktadır (Osnabrugge, M., 2000, s. 94):

Amaçlarda uyum sağlanamaması: İşletmelerde, hissedarlar ve borç verenler, yöneticiler gibi çıkar gruplarının kendilerine göre değişik hedefleri mevcuttur. Vekâlet veren ve vekil gruplarının ayrı ayrı önce ben ilkesiyle, kendi arzu ve amaçlarını ön plana çıkarmak istemeleri doğal olarak söz konusu taraflar arasında derin çıkar çatışmalarının ve anlaşmazlıklarının ortaya çıkmasına neden olabilecektir.

Risk paylaşımı sorunu: Çıkar gruplarının kendi içlerindeki veya birbirleri arasındaki riskin dağılımında da çeşitli eşitsizlikler görmek mümkündür. “Eksik risk piyasaları” olarak adlandırılan bu tablo, mevcut, hissedarlar, borç verenler ve yöneticiler riski aralarında bölüşmüşken, söz konusu çıkar gruplarına sonradan katılımlar olması nedeniyle risk paylaşımındaki eşitliğin bozulmasını tanımlamaktadır.

Bu doğrultuda ortaya çıkan vekâlet problemleri ise aşağıdaki gibi açıklanabilir (Osnabrugge, M., 2000, s.94), (Eisenhardt, 1989, s. 60):

- Ahlaki tehlike: Ahlaki tehlike, vekilin sözleşmeye bağlı kalmayarak, farklı şekilde hareket etmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Vekil, kazancını çoğaltabilmek amacıyla, güvenli yatırımların yerine, kendisine daha yüksek getiri sağlayabilecek riskli yatırımlara yönelebilir. Vekil bunun yanında, kişisel dürtüleri sonucunda, elde ettiği son derece önemli bilgileri saklayabilir veya değiştirebilir. Etik öğeler içeren ahlaki tehlike sorunu kısaca; vekilin kendi bireysel çıkarına, yetki verenin ise zararına olacak şekilde öngörülmeleyen davranışlar içerisinde bulunduğu durumları ifade etmektedir.

- Yanlış (ters) seçim: Vekil, vekâlet veren için elde edilmesi maliyetli ve gözlenmesi zor olabilecek bilgilere sahip olabilir. Bu sebeple vekâlet veren, vekilin kararlarının, kendi çıkarları doğrultusunda alınıp alınmadığı konusunda emin olamaz. Bu sorun, vekâlet verenin, vekilin (yetki verene yanlış veya bilinçli olarak değiştirilmiş bilgiler verebilir) becerilerini ve yeteneklerini tam olarak gözlemleyememesi ve doğrulayamamasından kaynaklanmaktadır. Bir başka deyişle yanlış seçim, asilin vekilin yetenekleri konusunda tanım olarak bilgi sahibi olamayacağından dolayı ortaya çıkmaktadır.

3.4.1. Yöneticilerden Kaynaklanan Vekâlet Sorunları

Yöneticilerin temel görevlerinden birisi, hissedar refahını maksimize edecek kararlar almak olup, şirket sermayesine sahip olan hissedarlar tarafından bu doğrultuda yetkilendirilmişlerdir. Vekâlet teorisine göre, firma sahipleri ile yöneticileri farklı kişiler olduğu zaman, hissedarlar firma üzerinde kontrolleri kaybedebilmektedirler. Firma faaliyetlerini yürütmekle görevli olan yöneticiler, riskten kaçarak kendi kişisel menfaatleri doğrultusunda firmayı yönetme yolunu seçebilirler. Bu süreç de, firma yönetimini olumsuz yönde etkiliyerek vekâlet maliyetlerine yol açmaktadır.

Diğer taraftan, firma yöneticisinin firmanın büyük hissedarı veya sahibi olduğu durumlarda ise, sahip-yönetici kendi faydasını maksimize etmeye yönelik kararları alacaktır. Bu kararlar da sadece sermaye payı oranında parasal getiri elde edebilen ve bu yolla firma değerini de atıran kararlardan sağlanan faydalar değildir. Bu aşamada firma

değerini maksimize etmek yerine, sayısal olarak satışları ve büyümeyi maksimize etmek, lüks tüketime yönelmek (lüks ofis, özel jet v.b.), gereksiz ve fazla personel alımı, aşırı maaş ve ek ödemeler, çalışanlara ya da başka kişilere bir takım nedenlerle maaş dışı ödemelerde bulunma, sosyal yardım adı altında verilen paralar, temettü dağıtmayarak kendi kişisel çıkarları için parayı kullanma gibi parasal getiri sağlamayan kararlardan da bahsedilebilir (Büyükkara, Z., 2002, s. 9).

3.4.1.1. Aldatma

Yetki verenler, firmanın faaliyetleri ve diğer konular hakkında firma yöneticileri ile aynı bilgi seviyesine sahip değildirler. Bu noktada firma yöneticileri, firmanın durumunu olduğundan farklı (iyi ya da kötü) göstermek için hesaplar üzerinde oynayabilir ya da bazı bilgileri piyasadan saklayabilirler. Burada yeterli performans gösteremeyen bir yönetici, kariyerini ve işini koruma güdüsü ile firma durumunu olduğundan iyi göstermek isterken, kendi yararlarına olacak firma birleşme/satın almalarında veya ele geçirme niyetlerinde firma maliyetini düşük tutmak için de firmanın durumunu kötü gösterme yolunu seçebilirler (Daily, C., 2003, s.373).

3.4.1.2. Firma Devirlerinde Vekâlet Verenlerin Zararına Hareket Edilmesi

Firmanın kaliteli ürünlerin yanısıra, geniş bir müşteri ağı ve yaygın bir itibarı olmasına rağmen, piyasa fiyatının altında değerlendirilmesi ya da kötü yönetilmesi sebebiyle kazançları ve hisse senedi başına değerinin azalarak gerçek değeri ile piyasa değeri arasındaki farkın yükseldiği, buna ek olarak serbest nakit akış kaynağının da yönetici imtiyazları için kullanıldığı durumlarda firmalar kolaylıkla ele geçirilebilirler. Bu tip firmalar, özellikle agresif el değiştirme işlemleri için iyi bir alternatif hedef olarak görüleceklerdir.

Diğer taraftan, kendi menfaatleri ile paralel hareket eden yöneticiler, hissedar ve borç verenlere fayda sağlayabilecek el değiştirme fırsatlarını ortadan kaldırmak için aşağıda sıralandığı gibi hareket edebilirler:

- “Altın paraşüt” olarak adlandırılan ve olası bir el değiştirme sonucu işlerini kaybetmeleri halinde yüklü tazminatlar almalarını sağlayabilecek anlaşmalar

yapmaya yönelik olarak hissedarlara baskı yapabilirler. Özellikle global şirketlerin üst düzey yöneticilerinin iş sözleşmelerinde yer alan bu tazminat maddesine göre, yönetici şirketin satılması veya işten atılması halinde nakit, opsiyon ya da hisse senedi şeklinde yüklü bir tazminat hakkı elde eder. Bu sorun özellikle CEO'ların daha büyük riskleri üstlenmelerini ve daha tehlikeli kararlar almalarını teşvik etmektedir (Cochran, P. L.,1999, s. 664),

- “Zehir hapları” olarak adlandırılan ve el değiştirme durumunda oluşacak büyük borç geri ödemeleri gibi birtakım devir alım maliyetlerini artıracak uygulamalara giderek, firmayı potansiyel alıcılara cazip göstermemeye çalışabilirler (Malette, P., 2002, s.1010),
- Firmayı kontrol altına almak amacıyla, hisse senedi sahiplerinden aldıkları vekâletle kendi lehlerine oy kullanarak ya da oy çokluğuna sahip olmalarını sağlayacak sınıflandırılmış hisse senetleri çıkararak olası bir el değiştirmeyi engelleyebilirler (Turaboğlu, T., 2002, s.43),
- Satın alım işlemleri öncesinde bazı bilgileri piyasadan saklayarak, hissedarların zararına olacak bir şekilde kasıtlı olarak firmanın hisse senetlerinin düşmesine yol açarak firmayı daha düşük bir maliyetle ele geçirebilirler.

3.4.1.3. Tünelleme / Hortumlama

“Tunnelling” isimli çalışmalarında Johnson, La Porta, Silanes ve Shleifer, firmayı kontrol eden pay sahiplerinin (genelde firmanın üst düzey yöneticileri), firmanın varlıklarını ve firma kârını kendi çıkarları doğrultusunda firma dışına taşıdıklarını belirtmişlerdir. Buna göre tünelleme (hortumlama) iki farklı biçimde ortaya çıkmaktadır (Johnson vd, 2000, s. 3):

- Bahse konu kişiler (kontrol eden pay sahipleri), şirketin kaynaklarını “self-dealing” olarak adlandırılan yöntemle kendi-yararlarına işlemlerle kendi çıkarları için transfer edebilirler. Bu tip işlemler sıradan hırsızlık ve dolandırıcılık biçiminde olabilir. Yapılan bu tür bir hırsızlık/dolandırıcılık işlemi dünyanın her yerinde yasalara aykırı olmakla birlikte, çoğunlukla ortaya çıkarılması ya da cezalandırılması mümkün olmamaktadır. Bunun yanında;

yöneticilere yapılan aşırı ücret ve çeşitli ödemeler, varlık satışları, kontrol eden pay sahiplerinin menfaatleri ile paralel bir transfer fiyatlaması ile yapılmış sözleşmeler ve şirket varlıklarının teminat verildiği kredi garantileri, tünelleme başlığı altında yer alan ve şirket olanaklarına el koymanın farklı metodları olarak belirtilebilir.

- Kontrol eden pay sahipleri; sulandırıcı pay ihraçları, azınlıkların rüçhan haklarını dondurma, insider trading diye adlandırılan iç bilgi yoluyla ticareti, devralmalar veya diğer finansal işlemler gibi, azınlıktaki pay sahiplerinin haklarını zedeleyici işlemlerle işletmeye herhangi bir varlık katkıları olmaksızın da şirket paylarını çoğaltabilirler.

3.4.2. Hissedarlardan Kaynaklanan Vekâlet Sorunları

Hisse senedi sahiplerinin hareketlerinden kaynaklanan, ve hem yöneticiler hem de borç verenlerin zararları ile sonuçlanabilecek problemler: “Firma Zararına Kâr Payı Ödemesi”, “Hissedarların Yöneticilerin Haklarını Sınırlandırmaları”, “Varlık Değişimi Problemi”, “Kârlı Yatırım Fırsatlarından Yararlanılmaması” şeklinde dört başlık altında sıralanabilir (Fama ve Jensen, 1983, s.346).

3.4.2.1. Şirket Zararına Kâr Payı Ödemesi

Tahvil sahipleri, satın alarak yatırımda bulundukları tahvilleri, firmanın mevcut temettü politikasını devam ettireceği mantığından hareketle fiyatlandırdıklarından, yatırım kısıtlamaları ve yeni borç ihracıyla karşılanan kâr payı ödemelerindeki artış, tahvil değerini düşürür. Bununla birlikte, hisse senedi biçimindeki kâr payı ödemeleri de doğuracakları işlem maliyeti nedeniyle firmaya ayrı bir yük getirecektir (Haugen, 1998, s.195).

3.4.2.2. Hissedarların Yöneticilerin Haklarını Sınırlandırmaları

Yöneticiler, yetkilerinin ve maaş/imtiyazlar olarak sağlanan haklarının sınırlandırıldığı bir ortamda kendilerinden beklenen performansı sergileyemeyebilirler. Bunun yanı sıra, aynı ya da daha yüksek faiz oranı taşıyan ek bir borç ihracı gerçekleştirilmeyeceği beklentisi ile tahvil fiyatlaması yapılmışsa, yeni bir borç çıkarımı

aşamasında tahvil sahiplerinin haklarının derecesini belirleyen tahvil değerinde düşüş yaşanacaktır.

3.4.3. Borç Verenlerden Kaynaklanan Vekâlet Sorunları

İşletme çıkar gruplarından borç verenlerin kendi çıkarlarını gözetmeleri sonucu da ortaya bir takım problemler çıkmaktadır. Bunlar “Borç Verenlerin Yöneticilerin Haklarını Sınırlandırmaları”, “Borç Verenlerin Tutumu Nedeniyle Kârlı Yatırım Fırsatlarından Yararlanılmaması”, “Kısa Vadeli Yatırımlara Yönelme Problemi”, “Firmanın Tasfiye Edilmesi” gibi başlıklar altında incelenmektedir (Fama ve Jensen, 1983, s.261) .

3.4.3.1. Borç Verenlerin Yöneticilerin Haklarını Sınırlandırmaları

Borç verenler, yapacakları sözleşmelerle yöneticilerin, maaş, imtiyaz ve kâr payı ödenmesi gibi haklarını azaltabilir ve pozitif getiri sağlanması muhtemel yatırımları koyacakları bazı hükümlerle sınırlandırabilirler.

3.4.3.2. Kısa Vadeli Yatırımlara Yönelme

Borçlanma gereksinimi, yöneticilerin uzun vadeli kârlı yatırım projelerinden ziyade, daha kısa dönemde ödeme bekledikleri, kısa vadeli ama düşük net bugünkü değerli projelere yönelmelerine yol açabilecektir. Bu şekilde yöneticiler, vadesi yakın borç yükümlülüklerini kısa zamanda ödeyerek yerine getirebilirler.

3.4.3.3. Firmanın Tasfiyesi

Firma borçlarını ödeyemez duruma geldiği zaman, firmaya borç verenler, firma ile borçların ertelenmesi ya da firma yapısının değiştirilmesine yönelik anlaşmaya varamayabilirler. Bu durumda borç verenler firma varlıklarının satılarak alacaklarını tahsil etmeyi isteyebilirler, buna da firmanın tasfiyesi denir. Firmanın tasfiyesi aşamasında:

- Ortaya çıkan mahkeme ve avukat masrafları ödenir,

- Firma çalışanlarına geçmiş dönem ödenmemiş maaşları göz önünde bulundurularak, belirli tutarlarla sınırlandırılmış ödemeler gerçekleştirilir,
- Firma müşterilerinin mal ve hizmet satın almak amacıyla firmaya vermiş olukları depozitolar geri ödenir,
- Devlet ve diğer kamu kuruluşlarına olan vergi ve prim borçları ödenir,
- Güvenceli/güvencesiz tahvil sahiplerine, tasfiye dönemine kadar tahakkuk eden ana para ve faiz ödemeleri gerçekleştirilir,
- Gerçekleştirilen tüm bu ödemeler ve varlık satışı sonrası artan para olması durumunda, öncelikli olarak hisse senedi sahiplerine, daha sonra ise adi hisse senedi sahiplerine ödemeler gerçekleştirilir.
- İzlenecek tüm bu süreçler sonucunda, firmanın hukuki varlığı sona erdirilir.

3.4.4. Belirtilen Paydaşlardan Kaynaklanan Ortak Sorunlar

Literatürde Yönetici, Hissedar ve işletmeye borç verenlerden kaynaklanan bazı ortak sorunlar da belirtilmiş ve üzerlerinde çalışılmıştır. Bunlar “Kârlı Yatırım Fırsatlarından Yararlanılmaması”, Varlık Değişimi (İkamesi) Sorunu” ve” Finansman Kaynaklarında Yanlış Tercihler” olarak belirtilmiştir.

3.4.4.1. Kârlı Yatırım Fırsatlarından Yararlanılmaması

Bir firmada yöneticilerin kullanımlarındaki imtiyazlarının finanse edilmesi, firmanın serbest nakit akışının çokluğu ile ilişkilidir. Firmanın serbest nakit akışlarının çok olduğu durumlarda, kendi faydasını maksimize etmeye çalışan ve hisse senedi sahiplerinin menfaatleri ile ters yönde hareket eden yöneticiler nedeniyle vekâlet maliyetleri de yüksek olacaktır (Jensen, 1986, s.3).

Benzer bir ortamda, faydalarını serbest nakit akış tutarıyla bütünleştirmiş yöneticiler, bunu azaltacak yatırım harcamaları ve yatırımın getirileri ile finanse edilecek borç ve kâr payı ödemelerini dikkat almazlar. Bu da olası kârlı yatırım fırsatlarının kaçmasına yol açar. Kârlı projelere giremeyerek, kendi menfaati doğrultusunda başka faaliyetlere yönelen yönetici, en nihayetinde firma değerinin düşmesine yol açacaktır.

Hisse senedi sahipleri, yöneticilerin hareket tarzına benzer bir şekilde, net bugünkü değeri pozitif ve yüksek olan kârlı yatırım fırsatı olan projeleri reddedebilir ve/veya bu projelerin finansmanı için ihtiyaç duyulan yeni sermaye ihracına onay vermeyebilirler (Lippert ve Moore, 2001, s.60).

Firmaya borç verenlerin, borç anlaşmalarına koydukları belirli projelerin kabulü veya yeni borçlanmalara gidilememesi gibi koşullarla, getiri beklentisi pozitif projelere yatırım yapılmamasına yol açabilirler.

3.4.4.2. Varlık Değişimi (İkamesi)

Varlık değişimi, yöneticilerin optimal olmayan yatırımlara yönelmesi anlamına gelmekte olup, temelinde yöneticilerin iş güvenceleri ile ilgili kuşku yer almaktadır. Firmanın zayıflaması ya da iflas etmesi durumunda elde ettikleri faydalarını ve işlerini kaybetmek durumu ile karşılaşacak olan yöneticiler, riski daha düşük, daha güvenli ama daha düşük getirili projeleri tercih edebilirler. İflas etme olasılığını azaltmak için de borç/özkaynak oranını düşük tutmayı tercih ederler. (Turaboğlu, T., 2002, s. 41).

Diğer taraftan, yöneticiler, borçlanma yoluna giderek riskli yatırımlara girmeyi de seçebilirler. Bu durumda, yöneticiler borç yükümlülüğü ile riskli bir projeye girerek sınırsız bir kazanç sağlamayı hedeflemiş olabilirler, ancak projenin sonuçlarının beklenen şekilde olmaması halinde, meydana gelecek kayıp sınırlı sorumluluk ilkesi gereğince alınan borç miktarıyla sınırlı kalır. Bu nedenle oluşacak kayıplara borç verenler katlanmak durumunda kalacaklardır.

Riskten kaçınan ya da yüksek getirili projelerden kaynaklanacak getirilerin ana hissedarların ve yöneticilerin menfaatine olacağını düşünen hisse senedi sahiplerinin, firmanın varlıklarını yüksek risk ve yüksek getirili yatırımlardan, düşük risk ve düşük getirili yatırımlara doğru kaydırmasıdır (Jensen ve Smith, 1985, s. 22).

3.4.4.3. Finansman Kaynaklarında Yanlış Tercihler

Yeni bir projenin finansmanı için, yöneticilerin ellerinde yeni hisse senedi ihracı, borçlanma ve otofinansman olmak üzere üç farklı seçenek bulunmaktadır. Yöneticilerin yüksek oranda kâr payı dağıtıp kaynaklarını azalattığı bir ortamda, yapılacak yatırımlar

finanse etmek amacıyla menkul kıymet piyasalarına yeni hisse senedi ihracı için başvurabilirler. Bu durum, firma ile ilgili piyasada yanlış değerlendirmelere yol açmakla kalmayacak, aynı zamanda işlem maliyeti yaratacak şekilde sermaye maliyeti yüklenilmesiyle de sonuçlanabilecektir.

Firmanın borç kullanımının artması, firmanın toplam riskinin de artması anlamına geleceğinden, borç verenler daha yüksek faiz istemeye yöneleceklerdir. Diğer taraftan tüm bu sürecin sonucu olarak firma yatırım kararlarında bir takım kısıtlamalara yönelecek, en nihayetinde de firmanın değerinin düşme sonucu ortaya çıkacaktır. Bu aşamada firmanın otofinansman yoluyla tamamen kendi öz kaynakları ile finanse edilmesi, daha az risk içermesi nedeniyle vekalet problemlerinde etkili bir çözüm yolu olarak düşünülebilir (Osnabrugge, M., 2000, s. 98).

3.5. VEKALET SORUNLARINI AZALTICI YÖNETSEL ÖNLEMLER

Bu bölümde asil vekil arasındaki yetki devri dolayısıyla ortaya çıkan kontrol, bilgi paylaşımı ve güven gibi yukarıdaki bölümlerde açıklanmaya çalışılan problemlerin oluşturduğu vekalet maliyetleri için koruyucu anlamda bazı yöntemler ele alınmaya çalışılacaktır. İşletme sahipleri, vekalet zararların azaltılması için çeşitli önlemler alırken, kendileri için ilave maliyet doğurucu tedbirlerden sakınarak, daha az maliyetle bu problemin kontrolü yoluna gitme çabası arayışında olabilmektedirler. Bir başka deyişle sorun, yine bu koruyucu tedbirlerin de minimize edilebilmesinde yatmaktadır.

Vekalet maliyetlerini azaltıcı yöntemler burada; Vekil - İşgören Doğrultusunda Önlemler, Hukuksal Düzenlemeler, Denetim, Meslek Odaları ve Dernek Düzenlemeleri, Diğer Tedbirler başlıkları altında ele alınmaya çalışılacaktır.

3.5.1. Vekil - İşgören Doğrultusunda Önlemler

Bu doğrultudaki önlemler, işletme sahibi ile işletme yöneticisi arasındaki mevcut amaç farklılaşması ve vekilin kendi menfaatleri doğrultusunda hareket etmesi ile ortaya çıkan vekalet problemi ile birlikte, bu problemin çözülmesi amacıyla alınabilecek konuları içermektedir (Eisenhardt K., 1989, s.60). Bir başka ifade ile vekilin kendi

çıkarları doğrultusunda hareket etmesini önleyecek kontrol mekanizması geliştirilmesine yönelik bir yaklaşımdır (Koçel, T., 2011, s.356).

Bu önlemlerin başlıcaları Teşvikli Ücretlendirme, Görev Yetki ve Sorumlulukların Belirlendiği Anlaşmalar, Bilgi Sistemleri olarak sıralanabilir. Bu konuya bölümün girişinde de ayrıca değinildiği için burada tekrar kısaca açıklanmaya çalışılacaktır.

3.5.1.1. Teşvikli Ücretlendirme

Teşvikli ücretlendirme; kullanılacak doğru ücretlendirme enstrumanları ile yöneticilerin, tüm paydaşların ve özellikle hissedarların çıkarları doğrultusunda davranmalarının sağlanacağını bir sistem olabilmektedir. Bu tarz ücretlendirmede önemli olan makama uygun bir sabit maaş vermenin yanı sıra, önceden belirlenmiş olan yönetici performansına göre değişik ve cazip fırsatlar içeren seçeneklerin de sunulmasıdır. Bu sayede yönetici ortaya konan hedeflere ulaşabilme dolayısıyla beceri ve bilgisine uygun şekilde ek menfaatlere kavuşabilmektedir. Sadece belirlenen maaş özellikle başarılı işletme yöneticilerinin performanslarını düşürmelerine, işletme imkanlarını şahsi çıkarları için kullanmalarına, özellikle bireysel hırsları için işletmeyi büyütme veya olduğundan daha kazançlı gösterme yoluna gitmelerine yol açabilmektedir. Ayrıca karar veren konumda olan üst düzey yöneticilerin kendi yeteneklerine uygun yatırımları seçmelerine ve özellikle riskten kaçınmalarına da rastlanılmaktadır (Eisenhardt, K., 1989, s. 62).

Bu çerçevede vekalet veren, çeşitli özendirmelerle vekili motive edebilmektedir. Bir örnek ile açıklamak gerekirse; sabit ücret ödeme sisteminin uygulandığı bir işletmede yöneticinin işletmeyi daha kârlı hale getirmek için, işletme sahipleri lehine risk alması pek beklenemeyecektir bir durum olabilmektedir.

Yine benzer bir şekilde üst yöneticinin yaşadığı tatminsizlikler nedeni ile işletmeden ayrılmayı düşündüğü bir durumda, o yöneticinin işletmenin uzun dönemde başarıya ulaşmasını gerektirecek fırsatlara yönelme yerine, kısa dönemde kendi lehine hareketlere girişmesine de yol açabilecek, işletmeden ayrılmasından sonra ortaya çıkacak

başarının kendisine bir fayda sağlamayacağını düşünerek, bir sonraki yönetici lehine olacak şekilde de hareket etmeyebilecektir.

Uygulamada yaygın olarak görülen bir başka örnek ise, yöneticiler için yıl sonunda elde edilecek kârdan belli bir pay ödenmesinin kararlaştırıldığı durumlar olabilmektedir. Bu imkan, iyi kontrol edilemediği sürece yönetim ile işletme sahipleri arasında uzun dönemde büyük problemlerin çıkmasına yol açabilmektedir. Bu tür teşvik yöntemi, yöneticiler tarafından işletme kârının olduğundan daha fazla görünmesine yol açacak manipülatif işlemlerin ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir.

Bir başka teşvik yöntemi de, yukarıda belirtilen ek önlemlere ilave olarak, üst düzey yöneticilere başarıları oranında her sene sonu işletme hisselerinden pay vermektir. Başarılı olan şirketin hisseleri değer kazanacağından, yönetici bundan tatmin olabilecektir.

3.5.1.2. Görev Yetki ve Sorumlulukların Belirlendiği Anlaşmalar

Vekillerin işlerini gerektiği gibi yapmalarını sağlamak için gereken şey görevlerin belirlendiği anlaşmalardır. Bu anlaşmalar açık bir şekilde yazılmalı ve açıklanmalıdır. İşletme sahiplerinin anlaşma yapmalarının nedeni yatırımlarını garanti altına almaktır. Vekalet verenle vekil arasında varılan anlaşma süresi ne kadar uzunsa, vekalet sorunları da o kadar az yaşanır. Bunun için 3 temel neden öne sürülebilir: (Schanze, E., 1999, s.218.)

- Anlaşmanın uzun bir dönemi kapsaması, vekalet verenin vekilin davranışları hakkında bilgi toplamak için daha fazla imkanın ortaya çıkmasına imkan oluşturur. Vekalet verenin daha çok bilgiye sahip olması ise vekilin de işten kaçınma isteğini azaltır. Bu tür anlaşmalar uzun dönemde vekilin performansı üzerinde çevrenin etkisinin olup olmadığı, dolayısıyla ahlaki tehlike olarak nitelendirilen istenmeyen davranışların, vekilin kendisinden mi yoksa çevreden mi kaynaklandığı açıkça ortaya koyabilecektir.
- Uzun dönemli anlaşmalar, vekilin kendi geleceğine yönelik daha olumlu düşüncelere sahip olmasına neden olabilmekte; dolayısıyla işten kaçınmanın

kendisine bir fayda sağlamayacağını da daha iyi kavramasına da yol açabilecektir. Asil-vekil arasında gerçekleştirilecek sözleşmeler; asimetrik bilgi, kaytarma, fırsatçılık, ters seçim ve etik davranışlar gibi asil-vekil ilişkilerindeki sorunların pek çoğunu içerebilmektedir (Willman, P., Coen D., Currie D., ve Siner, M., 2004, s. 72).

Yapılacak bu tür anlaşmaların düzenlenme sürecinde, taraflar arasındaki görüşmeler veya uzlaşma çabaları da bir maliyet içermektedir ve tarafların tüm olasılıkları öngörememesi, sözleşmelerin kaçınılmaz olarak eksik olabileceği gerçeğini de ortaya koyabilmektedir (Eisenhardt, K., 1989, s. 63).

3.5.1.3. Bilgi Sistemleri

Bilgi sistemleri kısaca işletmenin kurmuş olduğu bilgi elde etmeyi kolaylaştıran, üst yönetiminin istediği zaman sistem içerisine girerek vekil icraatları doğrultusunda bilgi edinebileceği sistem alt yapıları, yani bilgiişlem programlarıdır. Asil, vekilin gerçekte ne yaptığını bilgi sistemleri sayesinde bilir ve takip eder. Vekil, asili kandıramayacağını farkında olduğu için, bu yöntemle vekilin fırsatçılığının önüne geçilir. İyi ve güvenilir sistemler sayesinde bu yöntem özellikle global şirketlerde izleme ve denetleme maliyetlerinde oldukça tasarrufa yol açabilmekte, ana işletmede bir yönetici oturduğu yerden uzak ülkedeki bir şubesinden kolaylıkla her an bilgi sahibi olabilmektedir.

3.5.2. Hukuksal Düzenlemeler

Hükümetler, zaman içerisinde ahlaki riziko problemini azaltma yönünde muhtelif tedbirler ve bunlara yönelik denetimleri yürürlüğe koymuşlardır. “Türk Ticaret Kanunu”nun ilgili maddeleri, işletmeleri “Standart Muhasebe İlkeleri”ne uymaya zorlayan yasal düzenlemeler, tasarruf sahiplerinin hak ve yararlarının korunmasını düzenlemek ve denetlemekle görevli “SPK Tebliğleri”, Kurumsal Yönetim Alanında getirilen düzenlemeler kapsamında, “Uluslararası Finansal Raporlama Standartları”, “Bağımsız Denetim Kuruluşlarının Faaliyetlerinin Belirlenmesi”, “Kamuyu Aydınlatma Platformu”, “Özel Durumların Kamuya Açıklanması Zorunluluğu”, İşletmelerin “Kurumsal Yönetim İlkelerini Yayınlanması”, “Kurumsal Yönetim Uyum Raporu”, “Zorunlu Denetçi Rotasyonu”, “Kamu Görevlileri Etik Kurulu Tebliğleri”, gibi tedbirler

bunların belli başlıları olarak belirtilebilir. Devlet ve kurumlar açıklanan bu yasal düzenlemelere uymayanlara ağır yaptırımlar uygulayabilmektedir.

3.5.3. Denetim (İzleme)

Denetim, bir işin doğru ve yönetime uygun olarak yapılıp yapılmadığını incelemek, teftiş etmek, kontrol etmek anlamında tanımlanmıştır (TDK). Yönetim bilimi açısından “denetim”; kısaca planlanan amaçlar ile gerçekleşen sonuçlar arasındaki uyumun değerlendirilmesidir (Saruhan, Ş.C., 2013a, s.359.). Bir başka ifade ile de, yönetim faaliyetlerinin, planlananlara, bu yönde verilen direktiflere, belirlenen ilkelere uygun ve etkin bir şekilde yapılıp yapılmadığının değerlendirilmesine yönelik bir araçtır.

Vekalet probleminin, yöneticiler ile pay sahipleri arasındaki asimetrik bilgidен kaynaklanması nedeniyle, bu problemin çözümlerinden biri de işletmenin faaliyetlerini izleyerek bilgi elde etmektir. Bu nedenle işletmelerin periyodik aralıklarla denetlenmesi ve yöneticilerin faaliyetlerinin izlenmesi gerekmektedir. Kurumsal yatırımcılar, yönetim kurulu tarafından alınan stratejik kararları izlerler, yönetim kurulu ise üst düzey yöneticiler tarafından uygulanan icraatları ve politika değişikliklerini izlerler. Bu izleme faaliyetleri “İç Denetim” ve “Dış Denetim” tarafından yapılacak denetlemeler sonucu ortaya çıkacak raporlar doğrultusunda gerçekleştirilmektedir. Dış Denetim “Bağımsız Dış Denetim” ve “Kamu Denetimi” olmak üzere iki başlık altında toplanabilir.

3.5.3.1. İç Denetim (Kurumsal Denetim)

İç denetim, işletme faaliyetlerinin, yönetim politikalarına, planlarına, yasalara, düzenleyici otoritelerin uyulmasını istedikleri konulara ve etik kurallara uygunluğunu ölçmektir. Finansal bilgilerin doğruluğunu, işletme faaliyetlerinin etkinliğini, verimliliğini ve kurumsal hedeflere ulaşmayı sağlamak için tüm çalışanlar tarafından gerçekleştirilen bir süreçtir. İç denetimler işletmenin görevli iç denetçileri tarafından yürütülen çok yönlü, çok detaylı ve çok boyutlu denetim çalışmalarıdır. Sonuçları ise sadece işletme içi çevrelere raporlanmaktadır. Çalışanlar denetimlerin varlığından dolayı davranışlarında sürekli bir iyileştirme gerçekleştirmektedirler. Denetimler verilen kararların doğruluğuna da olumlu etki yapmakta ve yönetsel karar hatalarından kaynaklanan sorunları da ortaya çıkararak düzeltilmesine imkan sağlamaktadır (Saruhan, Ş. C., 2013a, ss.360-361).

Global şirketlerde iç denetim, merkezden gönderilen denetçiler tarafından gerçekleştirilmektedir.

3.5.3.2. Dış Denetim

Dış denetim, örgütün, kendi personeli olmayan, örgütle doğrudan ilgili organik bağı bulunmayan, bağımsız ve farklı bir tüzel kişiliği olan denetim organı, grubu veya kişisi tarafından denetlenmesidir. Dış denetim, “bağımsız denetim” ve “kamu denetimi” şeklinde ikiye ayrılır.

Dış denetçilerin görev ve sorumlulukları ve uyguladıkları denetim süreci, ülkeden ülkeye değişiklik gösterir. Buna karşın pek çok ülkedeki denetimin uygulanmasına yönelik olarak kabul edilen meslek standartlarına bakıldığında, birbirine benzer şekilde dış denetimin, mali tabloların doğruluğunu teyit etmek amacıyla gerçekleştirildiğinin genel kabul gördüğü anlaşılmaktadır (Aksoy, T., 2008 s.1391). Dış denetçilerin görevleri arasında, ortaya çıkabilecek riskler konusunda hem denetim, hem de bu yönlü yapılacak danışmalık faaliyetleri gösterilebilir.

Denetim konusundaki en önemli unsurlardan biri, dış denetim yapan denetçilerin görevlerini hızlı, güvenilir ve etkili bir biçimde yapabilmeleri için işletmelerin iç kontrol sistemlerinin gelişmiş ve güvenilir olmasıdır.

2002 yılında Enron ile başlamış ve sonrasında da etkileri hala devam etmiş olan küresel mali krize ve hatta günümüzde karşılaştığımız birçok skandallara sebep olan en önemli konu iç denetimin eksikliği ve aynı zamanda bağımsız dış denetçilerin de işlerini etik dışı şekilde yapmış olmalarından kaynaklanmaktadır (Kulik, B.W., 2005, s.347).

3.5.3.2.1. Bağımsız Dış Denetim

Bağımsız denetim, bilânço ve kar-zarar hesabı gibi mali tablolar aracılığı ile işletmelerin durumlarını ortaya koyan bir denetim şeklidir. 1973 yılında Amerikan Muhasebeciler Birliği Denetim Kavramlar Komitesi, bağımsız dış denetimin tanımını şöyle yapmıştır: “Bağımsız dış denetim, sistemli bir çalışma, tarafsız bilgi ve kanıt toplama ve değerlendirme yöntemleri ile denetlenen işletmelere ait ekonomik işlemler ile olayları tanımlamak için ileri sürülenlerin bildirilme biçiminin, geliştirilmiş olan ilkelere

uygunluğu açısından inceleyerek oluşturulan görüşleri ilgili taraflara iletmektir (The American Acoounting Association, Sayı 6, 2003, s. 2).

Bağımsız denetçiler, iç denetim ve iç kontrol sisteminin bir parçası değildirler. Denetleme sürecinde, yönetimle bilgi alışverişinde bulunmaları ve iç denetim ve iç kontrollerin düzeltilmesine yönelik olarak yönetime öneri getirmeleri, iç denetim ve iç kontrollerin kalitesinin iyileştirilmesinde önemli etkisi ve rolü bulunmaktadır (Aksoy, T., 2008, s.69).

3.5.3.2.2. Kamu Denetimi

Devlete bağlı denetçiler tarafından, kamu kurumları veya özel sektöre ait kurumların kanunlara, yönetmeliklere, politikalara ve tebliğlere uyup uymadıklarının incelenmesi amacıyla yapılan denetimlerdir. Kamu denetimleri için; Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu, Devlet Denetleme Kurulu, Sayıştay, Ticaret Bakanlığı Teftiş Kurulu, Sigorta Murakabe ve Kooperatifler Teftiş Kurulu, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Denetleme Kurulu, Çalışma Bakanlığı İş Teftiş Kurulu, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK), Bakanlar Yeminli Murakıpları Kurulu, Maliye Teftiş Kurulu, Hesap Uzmanları, Gelirler Kontrolörleri ve Vergi Denetmenleri Kurulları'nca yapılan denetimler örnek olarak gösterilebilir.

3.5.4. Meslek Odaları, Birlik ve Derneklerin Düzenlemeleri

Anayasamızın 135. maddesine göre meslek odaları; zaman içerisinde çeşitli meslek gruplarınca oluşturulmuş, üyelerinin ihtiyaçlarını karşılamak, mesleki anlamda yapılan işlerini kolaylaştırmak, mesleğin çıkarlarını korumak, meslek etiğine uyumu yaygınlaştırmak, meslektaşların birbirleri ile iletişim kurmasını ve dayanışmasını sağlamak amacıyla kurulan kuruluşlardır. Türkiye Makine Mühendisleri Odası Birliği, Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği, Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirler Odaları Birliği, Türkiye Noterler Birliği, Türk Mühendis ve Mimarlar Odalar Birliği bunlardan bazıları olarak sayılabilir.

Meslek odalarının, bağlı olduğu yasalara uygun davranması gerekmektedir. Odaların kendi iç tüzükleri de, kurulları ile beraber yönetim organizasyonu açısından

büyük önem teşkil etmektedir. Odaların görevleri, bağlı oldukları yasaların nezdinde kritik önem taşımaktadır. Aynı zamanda odalar bu yükümlülükleri ile bünyelerindeki meslek sahiplerine de destek olmaktadır. Bu görevler, belli başlı olarak, şu şekillerde sıralanabilir (5174 sayılı yasa, 12. madde);

- Ticaret ve sanayi kuruluşlarının gelişiminin, kamu yararına uygun şekilde sağlanması,
- Meslek etiğinin, ahlakının, disiplinin ve meslektaşlar arası dayanışmanın güçlendirilmesi,
- Meslek ile ilgili son gelişmelerin, çıkan yasaların, değişen yönetmeliklerin üyelere doğru şekilde aktarılmasının sağlanması,
- Bakanlık ile ilgili çalışmaların yürütülmesi, gerekli başvuruların gerçekleştirilmesi,
- Odanın, kamunun ve üyelerin yararına olacak şekilde, her türlü bilgi ve istatistik verisinin doğru şekilde elde edilmesi, saklanması, paylaşılması ve kullanılmasının gerçekleştirilmesi,
- Tüm yetki ve sorumlulukların, kamu ve devlet yararı gözetilerek uygulanması.

3.5.5. Diğer Önlemler

Vekalet Maliyetlerini düşürmeye yönelik diğer tedbirler şu şekilde sıralanabilir: Karar Alma ve Denetim Fonksiyonlarının Ayrılması, Yönetim Kurullarının Profesyonelleşmesi, Şirket Anayasası.

3.5.5.1. Karar Alma ve Denetim Fonksiyonlarının Ayrılması

Vekalet Teorisi içerisinde ilgili bölümde ele aldığımız bu konu Vekalet Maliyetlerinin en aza indirilmesi için kullanılan yöntemlerden biri olarak sayılabilir. Buradaki temel fikir, karar alma ile bunun kontrol edilmesinin birbirinden ayrılması yoluyla oluşturulan hiyerarşik yapıdır. İşletmelerde mevcut bulunan yönetim kurulları işletme ile ilgili ana stratejileri ve yatırımları, şirketin üst yönetiminin oluşturduğu icra kurulu vasıtasıyla gerçekleştirir (Schanze, E. 1999, s.461).

Burada yöneticiler işletme ile ilgili bir şeyin yapılması için eylem başlatma ve yürütme fonksiyonu üstlenmekte, kontrol fonksiyonu ise yönetim kurulu tarafından başlatılan bir faaliyetin yapılmasını onaylanması ve yürütülmesini izlemek şeklinde belirtilebilir.

Özellikle ülkemizde birçok aile işletmesinde yönetim kurulu içerisinde bulunan aile bireylerinin, aynı zamanda pazarlama, satış, finansman gibi konuları da aldıkları kararlar doğrultusunda yine kendileri tarafından yürütmeye çalıştıkları zaman zaman rastlanılan bir durum olarak göze çarpmaktadır.

3.5.5.2. Yönetim Kurullarının Profesyonelleşmesi

Özellikle ülkemizde aile tarzı işletmeler ağırlığını korumakta, bu yüzden yönetim kurulları da doğal olarak aile bireylerinden oluşmaktadır. Aile bireylerinden oluşan bir yönetim kurulunun üst kademe hatta orta kademe yöneticilere dahi fazla müdahale etmesi, işletmenin yönetimini üstlenenlerin üzerinde aşırı baskı yaratmakta, ve performanslarına ve davranışlarına olumsuz yönde etki edebilmektedir.

Yönetim kurullarının profesyonelleşmesi, sermaye sahipleri için özellikle de halka açık işletmelerde, işletme yönetiminden kaynaklanabilecek sorunları ve doğabilecek olası zararları azaltabilecektir. Yönetim kurulların güçlenmesiyle birlikte, yönetim kurulu ile işletmenin üst düzey yöneticileri arasındaki detaylı bilgi alış verişi ve etkili takip, üst yönetimin daha dikkatli ve hedeflere odaklı çalışmasına yol açabilecektir (Somers, M. J., 2001, s.185).

Profesyonel biçimde oluşturulacak yönetim kurulu, şirketin çıkarları ile pay ve menfaat sahipleri arasındaki hassas dengenin gözetilerek, görevlerini rasyonel şekilde ve iyi niyet kuralları çerçevesinde, yerine getirmelerinin önünü açacaktır. Ayrıca işletme dışından yönetim kuruluna dahil edilecek örneğin diğer bir sektörden dahil olabilecek bir profesyonel içerideki sorunları objektif kriterler ile ele alabilecek veya bir bankanın emekli üst düzey yöneticisi bir takım finansal sıkıntılarda ağ bağlantısını kullanarak işletmeye daha faydalı olabilecektir.

3.5.3.3. Şirket Anayasası

Şirket anayasası, ailenin ve işletmenin nesiller boyu devamlılığını sağlamak için oluşturulan aileye özgü temel kuralların yazılı halidir. Sonraki nesiller için fırtınalı denizlerde yön gösteren deniz feneri işlevi görmektedir. Ailenin özgün kültürü üzerine oturtulmuş kurallardan oluşmaktadır. Aile işletmelerinde ailenin ve işletmenin farklı amaçları bulunmaktadır. İşletmenin amacı, sürdürülebilirlik, kar ve işletmenin uzun yıllar devamlılığının sağlanmasıdır. Ailenin amacı ise ailelerini temsil eden işletmenin iş çevresinde daima iyi bir isminin ve prestijinin olması yanısıra, aile üyelerinin sürdürülebilir mutluluğu, bireylerin nesiller boyu iyi yetiştirilmesi ve ailenin devamlılığının sağlanmasıdır. Bu iki amacın birbiriyle uyumlu halde devam etmesi için gelecek nesilleri de gözeterek şekilde şirket anayasalarının hazırlanması gerekmektedir (<https://www.deloitte.com.tr>, 2010).

İşletme anayasalarının hemen hemen çoğunun ilk maddelerinde aile kültürü başlığı altında evrensel ahlak kurallarına uymak, birbirlerine karşı ve topluma karşı dürüst ve faziletli davranmak, aile içinde sevgi ve saygıyı devam ettirmek gibi konulardan bahsedilmektedir. İşletmelerin sürdürülebilirliği için aile üyelerinin davranışlarının nasıl olması gerektiği özetle anlatılmaktadır. Ayrıca, aile kültürlerinin aile üyeleri tarafından korunmasına ve devam ettirilmesine işaret edilmektedir. Ekonomik kriz dönemlerinde birçok aile işletmesinin yoğun rekabet, düşen kar oranları ve daralan pazarlar gibi sorunlarla uğraş vermesinin, aile kültürü ve saygınlığına uygun kararlar alma çabasının yanında, aile içindeki ortaya çıkabilecek farklı isteklere yönelik sorunlarla da ilgilenmesi, işletmelerin piyasalardaki saygınlıklarına zarar verebilmektedir. Bu nedenle, aile üyelerinin bu tür koşullarda tek ve bütün olabilmesi için aile üyeleri arasında çatışma ortamı oluşmadan önce şirket anayasası gibi her koşulda uyulması gereken kuralların hazır edilmesi gerektiği önerilmektedir (<http://www.pwc.com.tr/> 2012). David Bork'un vurguladığı gibi şirket anayasaları, gelecekteki sorunlara karşı sigorta görevini görmekte ve daha da önemlisi, oyunun kurallarını belirlemektedir. Ancak, bu kuralların başarılı olarak uygulanması için ailelerin, önce kuralları işler hale getirmesi gerekmektedir. Hazırlanacak şirket anayasasının ilgili aile fertleri tarafından görüşülüp onaylandıktan sonra mutlaka resmi kurumlarca da onaylatılması gerekmektedir (Bork, D., 2010, s.208).

4. ETİK KODLARIN VEKÂLET MALİYETLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Henry Ford kurduğu fabrikasında ilk defa 1906 senesinde “meşhur T modeli” otomobilini seri olarak üretmesine imkân sağlayan kitle üretim sürecine geçmiş, bu da işletmelerin bu tarihten itibaren daha yüksek iş hacimlerine ulaşmalarını sağlamıştır. Bu önemli gelişim, işletme ve işletme yöneticilerine bakış açısını da doğal olarak değiştirmiştir. İş hacmi gelişiminin sonucu olarak, yeni ve daha büyük organizasyonel yapılara ihtiyaç duyulmuş, bu nedenle de beşeri unsurlar firmanın önemli birer parçası haline gelmişlerdir. Tüm bu değişimler neticesinde de, bir girişimcinin kurduğu ve büyüttüğü işletmelerde sadece kendisinin her fonksiyonu kontrol edebilmesine imkân kalmadığından, yetki devrinin zorunlu hale gelmesi sonucu ortaya çıkmış, bu durum da işletmelerdeki yönetim fonksiyonunun profesyonel yöneticilere devredilmesine yol açmıştır.

Özel mülkiyet sistemi içerisinde yer alan serbest bir girişimde, işletmenin yöneticisi, işletme sahiplerinin vekili ve birer çalışanı olarak, bu devir ilişkisinin sonucu olarak işletme sahiplerine karşı bir takım sorumluluklar yüklenmişlerdir. Bu sorumluluklar temelde, işletmeye olabildiğince çok para kazandırmak ve sürdürülebilir bir büyüme imkânı sağlamak, ancak bunu yaparken de toplumun temel kurallarına paralel bir anlayış ile işletme faaliyetlerini yürütmektir. Günümüzde işletmelerin tüm kademelerinde, özellikle de orta ve üst yönetim kademelerinde, davranış standartlarının oluşturulmasında etik felsefesi doğrultusunda geliştirilen “Etik Kodlar” önemli bir konu teşkil etmektedir. Katlanılan vekâlet maliyetlerine rağmen, giderek daha büyük skandalların ortaya çıkması ve yönetim kademelerince zaman zaman tercih edilen etik dışı karar seçeneklerinin yol açtığı zararların önlenmesinde, işletmelerin kendi içerisinde şirket anayasası doğrultusunda eğitimler, kurallar, yönergeler ortaya koyarak oluşturmaya çalıştığı, sonrasında ise tüm paydaşlarına açıklayarak uymayı taahhüt ettiği etik kodların, bu yönde etkili olup olamayacağı düşünülür ve tartışılır hale gelmiştir.

Zaman zaman, işletmelerce açıklanan kodlara rağmen, yetkiyi elinde bulunduranların karşılaştıkları etik ikilemlerde doğru ve ahlaklı bir duruş sergileyebilmeleri kendi zafiyetlerinden kaynaklanmayıp, başta işletme sahipleri veya

kendi üstlerinin yapacağı baskı ve bunun neticesinde elde edecekleri ödül veya işi kaybetme korkuları ile de meydana gelebilmektedir (Adams J. vd, 2001, s.201).

İşletme yönetici ve liderlerinin bazı durumlarda kurallara uyulmayarak, çığnenmesini teşvik ederek zorlayıcı ve agresif bir çevre oluşturmaları, bu gevşetilmiş ahlaki sınırların çalışanlar tarafından aşılması sonucunu doğurabilmektedir. Schein liderliğe organizasyon kültüründe kritik bir olgu olarak odaklanmış ve liderlerin organizasyonun kültürünü yaratabilecekleri gibi, bu kültürü destekleyerek veya manipüle ederek değiştirebileceklerini vurgulamıştır (Schein, E., 1995, s.112). Diğer taraftan son 40-50 yılda, yöneticilerin de etik değerlerin ekonomik değerlere olan etkisinin farkına varmaları ile birlikte bu konu daha önemli bir hale gelmiştir. Bu süreçte etik değerler ile kâr elde etmenin ters düştüğü bir durum olmadığı, hatta etik değerlerin şirketlerin kârlarını artırdığı inancı yaygın hale gelmiştir.

Maliyetler konusu ile ilgili yapılan çalışmalar içerisinde, daha sonraları değişik sınıflandırmalar yapılmış olsa da, maliyetlerin genel olarak dolaylı ve dolaysız maliyetler olarak iki başlık altında ele alındığı görülmektedir. Bir işletmenin ürettiği mamul veya hizmetin doğrudan doğruya yüklenemeyen tüm maliyet unsurları dolaylı maliyet şeklinde tanımlanırken yine belirli bir mamul veya hizmetin üretim maliyetine doğrudan doğruya herhangi bir dağıtım anahtarı kullanmadan yüklenebilen giderleri de dolaysız maliyetler kapsamındadır. Vekâlet maliyetleri de yine bu tanımlardan anlaşılabilceği gibi asil ve vekil arasındaki sorunlar nedeniyle ortaya çıkan direk hesaplanabilen dolaysız maliyetler ile fırsat maliyetleri kapsamında görülebilecek dolaylı maliyetlerden oluşmaktadır.

İlgili yazında yüzlerce araştırma, makale ve tartışmada ele alınan Etik Kodların, bu maliyetlerin düşürülmesinde etkili olup olamayacağı konusunda olumlu, olumsuz, ya da ancak bazı şartların gerçekleşmesi doğrultusunda olumlu etki yapabileceği konusunda değişik fikirleri ve araştırma neticelerini ortaya koymaktadır.

4.1. ETİK KODLARIN VEKÂLET MALİYETLERİ ÜZERİNDEKİ OLUMLU VE OLUMSUZ ETKİLERİ

Etik kodların etkinliğine yönelik yapılan çalışmalarda, çalışanların etik davranış standartlarına pozitif etkisinin yanı sıra, etik kodların diğer sonuçlara göre bir etkisinin bulunmadığı durumlar olduğu da iddia edilmiştir. Dolayısıyla etik kodların etkinliği ile ilgili olarak gerçekleştirilen farklı çalışmalar, farklı sonuçlar ortaya koymuşlardır (Snell, 2004. ss.75- 77).

İlgili yazında Etik Kodların gerçekten, özellikle vekâlet maliyetlerini düşürücü yönde etkisi olup olmadığı, olacaksa bile hangi şartlarda bunun gerçekleşeceği önemli bir tartışma konusudur. Çok önemli olduğunu belirtenlere karşı hemen her ay bir global şirkette büyük bir skandalın ortaya çıkışı, çok önemli olmadığını savunanlara karşı, bu konuda gerçekten çaba gösteren, hatta bu konuyu sosyal sorumluluk olarak algılayan işletmelerin hassasiyetleri ve başarıları, konunun farklı açılardan ele alınmasına yol açmıştır. İşletmenin tüm paydaşlarına karşı yükümlülüklerini ve sorumluluklarını taahhüt eden bu kodlar, aynı zamanda çalışanlara da bir rehber olabilmesi amacını taşımaktadır. İşletmenin kritik pozisyonlarda görev yapan ve karar verici yetkisi olan yöneticilerinin bu kodlarla uyumlu etik ilkeler doğrultusunda hareket etmesi ilgili yazında da belirtildiği gibi vekalet maliyetlerini düşürme yönünde bir yöntem sayılabilmektedir.

Doğayı kirletmeyeceğiz sözü veren bir işletmenin üst kademe yöneticisinin, kendisinin veya işletmesinin menfaatleri aleyhine bir durum ile karşılaşsa bile, bu sözün arkasında duruyor olması, işletmeyi ileride yüklenmek zorunda kalabileceği maddi ve manevi birçok yaptırımdan kurtarabilecektir. Hissedarları işletmenin yatırımları veya mali durumu ile ilgili doğru bilgilendirmek üzere şeffaflık sözü veren bir işletmenin üst yönetimi, örneğin hisse senedi fiyatlarının düşmemesi için bilanço ve mali tablolarda yapacağı her türlü gizleme çabası, ileride işletmenin hem prestij, hem hissedar kaybına neden olabileceği gibi çok büyük maddi cezalar ile de yüz yüze gelebilmesine yol açabilme ihtimalini beraberinde taşıyabilmektedir.

Etik Kodlarını açıklamış, uymayı taahhüt etmiş bir işletmenin yöneticilerinin, işletme için kritik sayılabilecek bazı problemler karşısında, uzun vadede işletmelerini

sürdürülebilir kılan, kendilerini ve işletmelerini olası prestij ve kâr kaybı ile hukuki cezalardan koruma işlevine sahip, kurucu ailenin ilkelerini yansıtan bu kodların işaret ettiği etik davranışların dışına çıktıkları da rastlanan bir gerçektir. Hemen hemen her sene halka açık global şirketlerin şeffaflık, çevre, yolsuzluk, rüşvet gibi skandalları medyaya yansımaktadır. Vekalet maliyetlerini düşürücü tedbirler kapsamına girebilen etik kodlar, bu konu üzerinde çalışan birçok bilim adamı ve düşünür tarafından tartışılmaktadır.

Dünya genelinde global şirketlerin neredeyse tamamına yakının açıklayıp uymayı taahhüt ettikleri etik kodlar, akademisyenler ve bu konuda çalışan uzmanlar tarafından farklı şekillerde değerlendirilmektedir. İncelenen akademik çalışma ve uzman görüşleri içerisinde Etik Kodların davranış standartları üzerinde, bazı şartlar doğrultusunda olumlu etkileri olduğu veya yeterince etkili olmadığı, hatta olumsuz etki yarattığı, iddiaları da görülmektedir. Nedenleri ile birlikte bu görüşlerden bazıları çalışmamızın bu bölümünde ele alınmaya çalışılmıştır.

4.1.1. Olumlu Etkiler

Bir insanın neyin yanlış neyin doğru olduğunu bilmesi halinde, doğru olanı yapmasının daha kolay olduğu yüzyıllardan günümüze gelen bir düşünce tarzıdır. Buradan hareketle, kabul edilebilir tutum/davranış ve hareketler hakkında asgari beklentileri ortaya koymak, netleştirmek ve sınırları çizmek amacıyla oluşturulan ve bu yöndeki davranış standartlarını özetleyen kurallar, günümüzde “etik kodlar” adı altında yazılı hale getirilmekte ve bunun yanı sıra sistemleştirilerek, zaman içerisinde geliştirilip mevzuat ve belirli kurallarla da desteklenmektedirler (George, R. 1997, s.205). Bu çerçevede organizasyonlar da bu etik kodları uyacaklarının taahhütünü kamuoyuna duyurmaktadırlar.

Etik kodların organizasyon içerisinde belirlenerek açıklanmasının önemi, etik konusunda söylem olarak kalan hususları belirginleştirmek, ahlaki ve etik beklentileri artırmak, karar verirken etik davranmayı teşvik etmek ve uygulayıcıların yetkilerini kötüye kullanmalarının önüne geçmektir. İlk bakışta etik kodların insanların davranışlarını sınırlamak için oluşturulduğu düşünülse bile, özünde etik kodlar, insanların daha güvenli ve daha etkili karar almalarını sağlayacak şekilde özgürleştirici ve

güçlendirici özelliğe sahiptirler. Bunun sonucu olarak da kodlar, belirlenen standartlar çerçevesinde yüksek ahlaki seviyede davranışlar ortaya çıkardıkları için önemlidir (Peppas S., 2002, s.45).

Kaptein ve Wempe etik kodların rolü için; “Etik kodların oynadığı en önemli rol, işletmenin hissedarlarına saygısı nedeniyle, üzerinde oluşabilecek karşı konulması büyük efor gerektirecek kapsamlı bir baskıya rağmen, sorumluluklarının arkasında durabilmektir” demek suretiyle işletme içerisindeki rolünün önemini belirtmeye çalışmışlardır (Kaptein ve Wempe, 1998, s.854).

Bir yaklaşıma göre, etik kodlar bazen diğer etik aktiviteler gibi sembolik bir göreve sahip olabilmektedirler. Etik kodların oluşturulma amaçları arasında yer alan; çalışanların dikkatini çekmek ve motivasyonunu artırmak, firmanın imajını yükseltmek, hukuki düzenlemelerden sakınmak, gözdağı vermek gibi özellikleri ile etik davranış standartlarını doğrudan etkileme konusunda başarısız oldukları durumlar da mevcuttur. Ancak yine de bu fonksiyonların bir, ya da bir kaçının kodlar nedeniyle başarılı olduğu söylenebilir (Weaver, 1999, s. 368). Diğer bir yaklaşıma göre, etik kodların görevlerini gerçekten yerine getirip fonksiyonel olması amaçlanıyor ise, bu kodların kurumsal kültürün bir parçası olması gerekmektedir. Kurumsal kültürün bir parçası haline gelmiş etik kodlar, firmanın kurumsal dürüstlüğü ve hesap verilebilirliğini geliştireceğinden, kurumsal kültür ile kodların bütünleşmesi prensibi oldukça önemlidir. (Tüsiad, Cilt 1, 2005, s. 96).

Belirtilen birçok önemine rağmen, işletmelerin etik koda sahip olmaları her zaman tüm sorunları da çözmeyebilmektedir. Etik kodların, etkinliğin artırılması, çalışanların, özellikle üst yönetimin, bu konuya her zaman azami ilgiyi ve hassasiyeti göstermeleri ile doğrudan ilişkilidir. Bu da programlı bir şekilde eğitim çalışmalarının yapılmasını ve kontrolünü gerektirmektedir. Bu çabaların performans değerlendirmesi kapsamına alınarak, işletme ve yönetim için etkili unsurlar olarak da belirlenmesi ve bu şekilde kabul görmesi gerekmektedir (Russ, H., Eft, W. ve Hatcher, T., 2003, s.304). Yapılan bir araştırmalarda erkek ve kadın çalışanların büyük bir çoğunluğu, etik ikilemler karşısındaki seçimlerinin gerekçesini daha önce yaşanan benzer durumların muhakemesi sonucundan çıkarımlar yaparak cezalandırma korkusu ve ödül beklentileri

yönünde belirleyebildikleri bulgusuna da ulaşılmıştır. Örneğin Schein'in "ödül dağılımı" olarak adlandırdığı yöntem ile bir organizasyonda maaş artışı ve terfi ile ödüllendirilen insanlar, diğer çalışanlara yükselmek için ne yapmaları gerektiği konusunda bir model görevi görürler. Dolayısıyla, işletme değerlerinin kabul edilmesini sağlamak için, değerlerle örtüşen davranışların ödüllendirilmesi gerekmektedir (Sims ve Brinkmann 2002, ss. 44-47).

Daha açık bir ifade ile ödül sistemi, işletme içerisinde neyin beklendiğini ve neyin ödüllendirileceğini anlatmak isteyen bir "lider" tarafından yaratılmalıdır. İşletmenin bir çalışanı dürüst ve onurlu bir davranış sergileyerek etik başarı gerçekleştğinde, bu çalışanın ödüllendirilmesi gerekmektedir. Bu işleyiş, işletmenin tümüne aynı mesajı vereceği gibi, etik olmayan davranışın ceza gerektirecek değerlendirilmesi aşamasında da geçerlidir (Larimer, L., 1999, ss. 181-182).

İşletmenin etik kodlarını saptayıp açıklamış olması, başta yöneticiler olmak üzere çalışanların etik düşüncelerine, inançlarına ve karar verme davranışlarına kuşkusuz olumlu yönde etki yapacaktır. Ancak tepe yönetiminin tüm çalışanlara yönelik olarak bu kodlar yönündeki davranışlara ödül, aksi tutumlara karşı da yaptırım uygulama kararlılığı, kodların varlığından daha fazla olarak etik düşünceye karşı inancı ve bu yönlü kararları etkileyecektir. Yapılan birçok araştırmada işletmelerdeki yerleşik etik iklim ve kültürün derecesinin yüksekliği ile bağlantılı olarak, çalışanların etik davranış standartları doğrultusunda kararlar almaları arasında önemli bir bağ bulunduğu belirtilebilir. Ancak işletmenin formel veya informal yapıda olması, merkezi veya ademi merkezi yönetilmesi gibi konularda bu yönde önemli faktör olabilmektedir. Ayrıca organizasyonun askeri, ticari veya akademik kuruluşlar gibi değişik fonksiyonlara sahip olması dahi, davranış standartlarına uyumu etkileyebilmektedir (Ford, R., Woodrow, R., 1994, ss.216-217). Örneğin Weber yaptığı bir çalışmanın neticesinde, organizasyon büyüdükçe çalışanlardaki etik davranış ve inançların azaldığı yönünde tespitite bulunmuştur (Weber, 2001, s. 688). IT alanında 356 veri işleme yöneticisi ile yapılan bir anket çalışmasında; formel bir işletmede kodların karar verme üzerinde etkisi olabileceği sonucuna ulaşılmıştır (Schwarz, M., 2001, ss. 249-250).

Global şirketlerde danışmanlık görevi üstlenen Carter Mc Namara, (PhD), 2004 yılında yayınladığı “yöneticiler için etik alet çantası” adlı makalesinde etik davranış standartlarının etkisizliği ile ilgili çeşitli akademisyenler, yazarlar ve çalışanlarca belirtilen “10 görüşü” bir araya getirerek bu görüşlerin doğru olamayacağı yönünde de kendi tezlerini öne sürmüştür. Bu görüşler şunlardır (Mc Namara, C., 2004) (<http://managementhelp.org/businessethics/ethics-guide.htm>):

Bu tezlerden ilkinde göre “yöneticilerimiz ve çalışanlarımız dürüsttür, bu nedenle işletmemiz etik konuları üzerinde çok durmamaktadır” konusudur. Curtis R. Berrien, 1992 yılında, “işletmelerde etik ve bununla ilgili davranış standartları üzerine konusu ile ilgili yaptığı konuşmasında;” herkes biz bunları 19 yaşından beri biliyor ve uyguluyoruz demektedirler, ama iş vaka çalışmalarına geldiğinde verilen cevaplarda birçok gri bölge olduğu gözlemleniyor” şeklinde konuya değinmiştir. A. Toffler, 33 yönetici ile yaptığı bir çalışmada onlara “karşılaştığınız etik sorunlar nedir?” sorusunu yöneltmiş, aldığı cevapların %70 i insan kaynaklarını ilgilendiren konular olduğunu gözlemlemiştir.

Bir diğer görüş; işletme içerisindeki etik konuların işletmenin değil felsefecilerin, akademisyenlerin veya teologların konusu olduğudur. Liderlerin ve yöneticilerin etik konuları üzerine fazla kafa yormamaları, daha çok gündelik iş problemlerine yoğunlaşmaları bu tür inanışlara yol açmaktadır. Bir başka görüş ise yönetimlerce etik kodların lüzumsuz olduğu, çünkü öne sürdüğü tek önemli konunun “iyi yap” olduğudur. Etik kodlar ile varılmak istenen davranış standartlarının aslında herkesin zaten bildiği değerler olduğudur. Örneğin “dürüst olacağız” ifadesi zaten herkesin dürüst olduğu kabul edilirse fazla bir anlam taşımamaktadır. Aslında bu yönlü açıklanan bir kod şahsi olmaktan çok işletmenin ve sosyal çevrenin ihtiyaçlarına cevap verecek değişimin öngörüsüdür. Bir başka anlayışa göre, açıklanan etik kodlar ile yapılmak istenen, iyi çocukların kötü çocuklara öğütleri gibi bir algıdır. Gerçek ise iyi çocukların da kötü işler yapabileceği ihtimalidir. Bu nedenle işletme tarafından etik standartların oluşturulup kurum kültürü içerisine yerleştirme çabası, karşılaşılabilecek etik ikilemlerde bir çeşit dayanışma olarak algılanmasının gerekliliğidir.

Yine bir diğer görüşe göre ise Etik Kod ve buna bağlı Etik Davranış Standartlarının, 1960’lardan itibaren önem kazanmaya başlayan “işletmelerin sosyal

sorumlulukları” üzerinde bir nevi bekçilik görevi gibi yeni bir şey olduğudur. Aslında bu konu neredeyse 2000 yıl önce Cicero’nun “De Officiis” (yükümlülükler üzerine) adlı eserinde ele alınmıştır. Bir başka iddiayı içeren görüşe göre “etik davranışlar yönetilemez konusudur. Aslında işletmenin kurucusu veya lideri, işletme içerisindeki etik davranış standartlarını, yansıttığı kişisel profili ile etkileyebilmekte ve indirekt olarak yönetebilmektedir. Bu kişilerin stratejik öncelikleri bu konuda tüm işletme çalışanlarına rehberlik edebilmektedir. Donaldson ve Davis yönetimin bir değerler sistemi olduğunu belirtmektedirler (Donaldson ve Davis, 2006, ss.114-121).

Bazılarına göre ise etik ve etik davranış standartlarının özeti olan kodların aslında sosyal sorumluluktan başka bir şey olmadığı savıdır. Halbuki sosyal sorumluluk kavramı çalışanlar için iş etiği, etik ikilemlerin çözümü, ihtiyaca göre kodların artırılması, prosedür ve sözleşmelerdeki güncellemeler gibi konuları içermemektedir. “İşletmemizin kanunlar karşısında yaşadığı hiçbir problem olmamıştır bu yüzden biz zaten etik çalışmaktayız” iddiası da bir başka önyargıyı yansıtmaktadır. Oysaki kanunlar karşısında problem yaşamamış olmak, paydaşlardan bilgi saklamamış veya bütçe üzerinde oynanmamış olması anlamını taşımamaktadır. İşletme içerisinde çok önemsenmeyen veya üstü örtülen etik dışı davranışlar daha ilk baştan önlenemezse, bir gün mutlaka kanunlar önünde işletmeyi zora sokabilecektir.

Son bir diğer görüş ise; işletme içerisinde etik konuların yönetilemeyeceği, çünkü bu alanda fazla pratik olmayışıdır. Bu iddia da aslında çok gerçekçi değildir. “Çokuluslu işletmelerde çalışan çeşitliliğin yönetimi, toplam kalite yönetimi” gibi değerler yönetimini teşkil eden bazı örnekler, işletme içerisinde pratik olarak mutlaka yer bulabilmektedir. Tüm bu açıklamalardan da anlaşılacağı gibi işletmelerde etik kod açısından doğru işlerin yapılması gerekliliği çok açık ve net bir şekilde ortaya koyulabilmiş değildir (McNamara, C., 2004, ss.5-6). Toffler yöneticiler ile yaptığı bir araştırmada, etik davranış standartlarını yansıtan kodlar sayesinde sorunlu seçimler ile karşılaşıldığı durumlarda en azından biraz daha sancısız karar verebilme şansının ortaya çıktığı konusunda geri bildirimlere ulaşmıştır (Toffler, A., 2004, s.25).

4.1.2. Olumsuz Etkiler

Amerikalı felsefeci J. Ladd etik kodlara dayalı bir etik iklimi oluşturma çabalarını kökten eleştirerek bunu anlamsız bulduğunu açıklamıştır. Ladd'e göre "etik", temel olarak açık uçlu, yansıtıcı, eleştirel, entelektüel bir aktivitedir. Etik kodlara yönelik davranış standartları verilen kararlarla, anlaşmalar yaparak veya otorite ile yerleştirip sabitlenebilecek bir şey değildir. Bir an için bile böyle olduğunu farz etsek bile bu, kanun yapma, kurallar oluşturma, politika oluşturma, bir çeşit karar mekanizması oluşturma gibi kavramlarla etiğin zihinsel bir karışıklığına sebebiyet verebilecektir. Bu nedenle etik kodlar doğrultusundaki prensipler, kurumlar, organizasyonlar tarafından veya bunların bu konularda fikir birliği yapmış mensupları tarafından oluşturulamaz (Ladd, J.,1998, s. 211).

"Postmodern Etik" kitabı yazarı Z. Baumann ise modern düşünürleri ilkeler, kodlar getirmeye çalıştıkları, hatta dayattıkları için suçlamaktadır. Ona göre modern düşünürler, her şeyi kapsayan birleştirici bir etik, yani insanların öğrenebilecekleri ve itaat etmeye zorlanabilecekleri tutarlı bir ahlak kuralları bütünü oluşturmaya ve dayatmaya çalışmışlardır. Bu, kilisenin tükenmiş ya da etkisiz kalmış olan ahlaksal gözetiminin bıraktığı boşluğun, bir dizi rasyonel kuralla doldurulabileceğine, inancın yapamadığını artık aklın yapabileceğine, insanların tutkuları bastırılırsa karşılıklı ilişkilerin daha iyi düzenlenebileceğine inanan modern etikçilerin görüşleridir ve onlar rasyonel insanların benimseyeceği ve boyun eğeceği bir ahlak kodu oluşturmak için durmaksızın çabalamaktadırlar (Baumann, Z., 1998, ss.15-16).

Baumann'a göre bu hem politik, pratikte ahlaki sorunlara zora dayalı normatif düzenlemeyle karşılık vermenin, hem de teoride mutlak evrensel ve temel olanın aranmasının reddedilmesidir. Evrensel olan ve nesnel temellere dayanan bir etik pratik olarak olanaksızdır. Ahlak ilişkileri, ilişkilerin çoğu gibi muğlaktır. Muğlak olmayan pek az seçenek vardır. Bu muğlaklık içerisinde etik kod ya da kural arama çabası boşunadır. Modern etiğin yerine konmaya çalışılan postmodern etik özünde özgürlük içeren bir karşı çıkışı yansıtmaktadır. En evrensel sloganları "aşırılığa hayır!"dır (İyi, S. ve Tepe, H., 2013, s.123). Postmodern düşünce tarzı ile paralellik gösteren Liberteryenizm'de negatif bir özgürlük anlayışı ortaya koyar. Etik Kodlar gibi insanların eylemlerine getirilecek

“dışsal kısıtlama ve engelleme”leri kabullenmez. Hobbes’un öncülüğünü yaptığı Liberteryenizme göre özgürlük bir nehrin kendi yatağında doğallık içinde akmasına benzemektedir. Birey ancak kendisinin dışında bir gücün müdahalesinden uzakta özgür sayılabilecektir.

Brief, Dukerich, Brown ve Brett 1996 yılında 145 yönetici ile yaptıkları anketten elde ettikleri bulgularda, kodların finansal sahtekarlık içeren raporların olasılığını azaltmadığı sonucuna ulaşmışlardır (Schwarz, M., 2001, ss. 249-250). Minenesota üniversitesinde 1991 yılında tüm işletme öğrencilerinin katıldığı bir çalışma yapılmış, öğrenciler işlerini kaybetmemek için gerekirse etik kodlara uygun davranış sergilemeyeceklerine inandıklarını belirtmişlerdir (Dobson, J., 2003, s.5). Murphy, Smith ve Daley 1992 yılında 149 üst düzey yönetici ile yaptıkları bir çalışmada; “etik kodların varlığı ile etik davranış arasında zayıf bir bağ olduğu” bulgusuna ulaşmışlardır.

Sarah Banks, “Bir ahitleşmeden kurallar kitabına..” şeklinde başlayan makalesinde kodlar ile ilgili şöyle bir saptamada bulunmuştur: “Etik kodlar, etik ve pratik prensipleri, kuralları bir rehber formunda bir arada içerecek, emir ve tehditler gibi disiplinler yaptırımları kapsayacak kadar çelişkili bir kapsam karışımı ile gerçekten kullanışlı bir fonksiyona sahip olabilir mi? Bu soruya cevap verilebilmesi için çeşitli şartları işaret eden şu farklılıkların göz önünde tutulması gerekmektedir; Bu kodların hangi meslek için, hangi ülkede, hangi zamanda kullanıldığı, hangi yasal çerçeveye dayandığı, organizasyonun belirlenmiş hangi politikaları olduğudur. Tüm kademelerdeki işletme çalışanlarına etik kodları yine kendileri gibi işletme çalışanları olan etik kurul mensubu profesyonellerince verilmesi, karşılaşılan problemlerde onları ahlaki düşünme ve tartışmaya yer vermeksizin bu kuralları izlemeye yönlendirir. Bu şekilde davranışlar ise çalışanların sorumluluğunu azalttığı için gayri ahlaki sayılabilir (Banks, S., 2003, ss. 140-142).

Jones ve Hildebeitel, yaptıkları bir çalışmada işletme içerisindeki finans ve muhasebe bölümlerinin etik kodlara uyumlu davranış arzularının, işletmenin beklentileri doğrultusunda etkilenebildiği bulgusuna ulaşmışlardır (Jones ve Hildebeitel, 2001, s.421). Gerçekte çalışanlar çok yüksek kapasiteli ahlaki muhakeme kabiliyetine sahip olabilirler. Buna karşın onların yönetici ve eşdeğer mevkilerdeki iş arkadaşlarının beklentilerindeki

yükseklik ve bir rol model olarak etkilerinin, örneğin; belirgin bir şekilde çıktı olarak kar beklentisi üzerine odaklanmaları, organizasyonel rollerin oluşturduğu karşılıklı dayanışma, bireyin işyerine ekonomik bağımlılığı, hatta ekonomik başarının değerine olan kültürel inanç bile bireylerin yapacağı seçimlere yönelik çok güçlü etmenler arasında sayılabilmektedir (Shore, T., Adams, J., Tashchian A., 2006, s.201).

Etik Kodların neredeyse tüm global şirketlerde yaygın olmasına ve hakimiyet sürmesine rağmen, kodların işletme içerisindeki etik davranışlar üzerinde gerçekten geçerli bir etkisinin olup olmadığı hakkında çok az ampirik bulguya rastlanılmaktadır, hatta başta yöneticiler olmak üzere kodların vurgulamaya çalıştığı davranış standartlarının içselleştirilip gerekli durumlarda hatırlanıyor olması bile şüphelidir (Trevino ve Nelson, 1999, s. 211). Sistematik yolsuzluklar konusunda kodlar etkisiz kalabilmektedir. Etik kodlar ahlak dışı davranış niyeti üzerinde etkili değildir. İşletmeler imaj, meşruiyet, prestij, paydaş desteği sağlayabilmek için bir “hizmet mit’i” yaratmak istemişlerdir (Grundstein ve Amado, 2001, s.249).

Trevino ve Nelson, etik kodların işletme içerisindeki salt varlığının etik problemleri çözmeye yeterli olamayacağı gibi, işletmenin zararına durumlara da yol açabileceğini öne sürmüştür. Bu araştırmacılar işletmenin mevcut etik kültürü dikkate alınmadan yapılacak bu girişimin, kodlara rağmen, özellikle yöneticiler tarafından etik sınırların aşılmasına yönelik baskıları sonucunda, çalışanlar arasında alaycı bir tavra neden olabileceğini belirtmişlerdir (Trevino ve Nelson, 1999, s.295). Sözler ve fiiliyat arasında ortaya çıkacak kargaşa, kodlar için yapılan tüm çalışmaların boşa gidebileceğinin açık bir göstergesi olabilmektedir. Seedhouse’a göre genel olarak etik kodların somut etik ilkelerle desteklendiğine ve etik kodlara bağlı kalmanın ahlaki davranışı mutlak etkilediğine ve etik davranış standartları konusunda geniş bir mutabakatın olduğuna dair kabullerin çoğu doğru değildir (Seedhouse, A., 2002, s.249).

Yapılan eleştirilerden biri de işletmelerin etik sorunlarının yönetsel değil, dini bir problem olduğu üzerinedir. Bu yönde irdelediğimiz yazarlardan Dianne Kirrane’ye göre insanların değerlerini ve buna bağlı ruhsal durumlarını değiştirmeye çalışmak işletmenin görevleri arasında değildir. Bu görev olsa olsa değerler ve bu değerlerle çalışanların yönetimi olabilecektir. Kirrane yazısında bu düşüncesini desteklemek için

bazı yazarlardan ve uzmanlardan da örnekler vermektedir. “Milton Friedmann’a göre işletmenin en önemli derdi, yatırımın geri dönüş hızı ve karlılığı olmalıdır. Bu da bu yükü taşıyan yönetim kademesinin şahsi ve toplumsal rol beklentileri üzerinde önemli etkilere yol açmaktadır. MIT İşletme Fakültesi Dekanı Lester Thurow, insanların etik değerleri ve davranış standartlarının değiştirilebilmesinin mümkün olmadığını belirtmektedir. Peter Drucker ise bir çalışmasında “etik ve etik davranış standartlarının kişisel ve ruhsal bir konu” olduğuna değinmiştir. Burton F. Porter, (Philadelphia's Drexel Üniversitesi, profesör) bir yazısında; “işletmelerin kendi içerisindeki etik konular ile ilgili endişeleri tıpkı tarladaki korkuluk gibidir. Buradaki ana soru işletmelerin kapsamının kendileri için iyi olanı mı yoksa toplum için iyi olanın mı içerdiğidir” şeklinde açıklama yapmıştır. Tüm bu açıklamalardan da görülebileceği gibi işletmelerde önemli ve doğru olan konu “değer yönetimi” olmalıdır, ki bu da çok büyük bir çaba gerektirir ve işletme için çok büyük bir adımdır” (Kirrane, D. E., 1999, ss. 23-25).

4.2. ETİK KODLAR VE DOLAYSIZ VEKÂLET MALİYETLERİ

Yönetici ve hissedarlar arasındaki vekâlet problemleri beraberinde vekalet maliyetlerini de getirmektedir. Bu konuyu 1932 yılında ilk olarak ele alan Adolph A. Berle ve Garnier C. Means vekâlet maliyetlerini; “kendileri adına iş gördürmek için yetki vererek vekil tayin eden yetki veren ile ondan aldığı yetkiyle icraat yapan kişi olan vekil arasındaki çıkar çatışmalarını ve bu çatışmalardan kaynaklanan zararı azaltmaya çalışmanın getirdiği maliyetler” olarak açıklanmaktadır. Firma sahipleri, yöneticilere karar verme yetkisini devretme aşamasında imzaladıkları sözleşmelerde, sözleşme tarafları arasındaki bilgi farklılıkları ve belirsizliklerden dolayı yöneticiler ve diğer çalışanlar, firma sahiplerinin gelirini artıracak çalışmalar dışındaki başka işlerle de ilgilenirler. Bunun sonucu olarak, esas amacı kişisel değer maksimizasyonu olan firma sahibi ile kendi menfaatini ön planda tutan firma yöneticisi arasında ortaya çıkan çıkar çatışmaları, vekâlet maliyetine zemin hazırlar.

İşletmeler, vekâlet problemlerini minimize edebilmek için belirli harcamaları gözden çıkararak bu maliyetlere katlanmakta, ancak buna rağmen vekâlet problemlerini tam olarak ortadan kaldıramamaktadırlar. Bu nedenle işletmelerin vekâlet problemlerini ortadan kaldırmak için aldığı önlemler nedeniyle katlanmak zorunda kaldıkları

maliyetlerin üzerine, bir takım ek maliyetlerle karşılaşılmasına yol açmaktadır (Mc Colgan, 2001, s.7). Vekâlet maliyetleri, kendileri de maliyet içermekte olup, yöneticiler, hissedarlar ve borç verenlerin birbirleriyle ilişkilerinde, vekil ve yetki verenlerin öncelikle kendi faydalarını maksimize etmeye çalışmasından kaynaklanmaktadır.

İşletme içerisinde davranış standartları haline gelmiş etik kod uygulamaları sonucu üst düzey yöneticilerin işletmeye maliyet yükü getirebilecek birçok yöntem ile izlenmesinin gereği ve nedeni kalmayabilecektir. Gerek uluslararası, gerekse ulusal birçok düzenlemeler sonucu kabul edilmiş prensiplere uygun bilanço, finansal tablo vs. gibi muhasebesel veriler, tüketici haklarına saygı, şirket anayasaları, sürdürülebilirlik anlayışı doğrultusunda oluşturulan şirket stratejileri, insan hakları beyannamesine uygun yerleşik eşit işe eşit ücret, çalışana insan onuruna yakışır davranışlar, sosyal haklar, doğaya ve çevreye saygı, sosyal sorumluluklar gibi örneğini çoğaltabileceğimiz tüm alanlara uygun davranışların kod halinde açıklanması dolayısıyla birer kurumsal davranış standartı haline gelmesi, birçok maliyet unsurunun ortadan kalkmasına sebebiyet verebilmektedir.

İnsanlık tarihi içerisindeki ahlaki gelişim yüzyıllardan beri birçok çaba ile ön plana çıkarılmaya çalışılmaktadır. Kutsal kitaplar, çeşitli felsefi görüşler, 1776 Amerikan Bağımsızlık Bildirisi, 1789 Fransız Devrimi, 1948 İnsan Hakları Evrensel Bildirisi hep insan onuruna yakışır ahlaki davranışların kodlar halinde deklarasyonunu ifade etmektedir. İşletmeler de 1940'lar itibarıyla etik kodlarını açıklarken, aslında çıkar amaçlı kurulmuş olsalar da, bu çabanın kendilerince de güdülebileceği inancını ortaya koymak istemişlerdir.

Özel veya kamusal, tüm işletme yöneticilerinin, uzun soluklu çabalar ile oluşturulan bu kodların ışığında davranış sergiliyor olmaları, kararlarını ancak bu kodların etkileyebilecek olması, onları denetleme, izleme veya bir sözleşme ile hukuki olarak kontrol altında tutma gerekliliğini ortadan kaldıracabilecektir. İşletme sahiplerinin de, üst düzey karar vericilerin de ortak deklarasyonu olan işletmenin etik kodlarının standart davranışlar haline gelmesi, bu maliyetlerin de minimize edilebilmesine sebebiyet verebilecektir.

Dolaysız maliyetler asilin vekil olarak tayin ettiği yöneticilere devrettiği yetkilerinin, çeşitli yöntemlerle, kendi çıkarlarına en uygun olacak şekilde kullanılıp kullanılmadığının takibi, değeriendirilmesi, yazılı ve yazısız mutabakatlarla garanti altına alınması olarak ifade edilebilirler. Bu maliyetlerin somut bir şekilde ortaya çıkışı ve bu maliyetlerin gözlenebilir olması bunların dolaysız, ya da direk maliyetler olarak olarak tasnif edilmesine yol açmıştır. Bir başka genel tanımla dolaysız maliyetler dolaylı maliyetlerin mümkün olduğuunca azaltılabilmesi için katlanılan maliyetler olarak da tarif edilmektedirler.

Alchian ve Demsetz'in 1972 yaptıkları çalışmada maliyetler konusu ele alınmış ve aldatma problemleri konusu işlenmiştir. Daha sonra Jensen ve Meckling'in 1976 yılında yaptıkları çalışmada vekalet maliyetleri olarak adlandırdıkları bu konu ele alınmış ve üçü dolaysız biri dolaylı olmak üzere bu maliyetler 4 ana başlık altında toplamışlardır. Jensen ve Meckling söz konusu vekâlet maliyet unsurlarını şu şekilde sınıflandırmışlardır (Nippa, M., 2006, s.30):

- Vekâlet verenin yüklendiği izleme denetleme maliyetleri (Dolaysız maliyet)
- Değeriendirme maliyetleri (Dolaysız maliyet)
- Tazmin edici-garanti sağlayıcı anlaşma maliyetleri (Dolaysız maliyet)
- Artık zarar (riskten kaçınma sonucunda vekâlet verenin refahında meydana gelen azalmanın parasal karşılığı olan kayıplar) (Dolaylı maliyet)

Jensen ve Meckling, Vekalet Teorisinin odağında hissedarlar ve onların vekaleti ile iş gören üst düzey yöneticilerin bulunduğunu, bu seviyede yapılan sözleşme ve haklar kapsamında maliyetler konusunun daha belirgin şekilde ele alınabileceğini, daha alt kademelerdeki yetki göçertmelerinden doğabilecek vekalet maliyetlerinin oradaki kontrol zaaflarından ortaya çıkabildiğini fakat bu alanda açık sözleşme ve belirgin haklar olmadığından konunun çok da net olarak ele alınamadığını ve oralarda oluşabilecek maliyetlerin bu yönlü araştırmalar ile geliştirilerek ele alınabileceğini belirtmişlerdir.

4.2.1. Vekâlet Verenin Yüklendiği İzleme - Denetleme Maliyetleri

Jensen ve Meckling'in (1976) çalışmalarında izlemeyi gerekli görmelerinin nedeni, hisse senedi sahiplerinin kendilerini yöneticilerin aşırı ölçüde imtiyaz kullanımını da içeren ahlaki rizikoya karşı nasıl koruyacakları sorusudur. Bu probleme karşı önerileri ise yöneticilerin izlenmesidir. Vekâlet ilişkisi sonucu, yöneticilerin işletme faaliyetlerini yürütmesi esnasında, bu faaliyetler hakkında hisse senedi sahiplerine oranla daha fazla bilgiye sahip olmasına bağlı olarak hissedarlar, yöneticilerle ilgili kararları sınırlı rasyonellik koşulu altında vermektedir (Koçer, B. 2006, s.112). Bilgi asimetrisi olarak ifade edilen bu durum yeterince minimize edilemediği sürece, vekillerin şahsi çıkarlarını ön planda tutan faaliyetlerde bulunmalarını engellemenin giderek daha güçleşeceği düşünülmektedir. Bu sebeple, işletme sahipleri yöneticilerin gerçek anlamda ne tür kararlar verdiği, elde edilen ve raporlanan finansal verilerin gerçeğe uygunluğu konusunda finansal uzmanlar tarafından denetime tâbi tutulmasını istemektedirler.

Aynı zamanda hissedarlar, yöneticilerin firmanın gelirlerini artırmaya yönelik faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde izleyebilmek için bir takım mekanizmalar kurulmasının da gerekliliğine karar verebilirler. Bütçe ve finansal göstergeleri yansıtan çeşitli raporlama sistemleri, maliyet muhasebesi, bilgiişlem teknolojisi yardımı ile izlenebilir hale getirilmekte, yönetim kurulları da bu çerçevede içerisinde yine bir denetleme aracı olarak kullanılmaktadır. Bu denetim mekanizmalarının tamamının neden olduğu ve hissedar tarafından üstlenilmiş olan maliyetlerin toplamına denetleme maliyeti denir.

Firma bünyesinde hissedarlarca seçilen Yönetim Kurulları, yöneticilerin izlenmesi görevini yerine getirir. İzleme görevini üstlenen yönetim kurulu üyelerine izleme maliyeti kapsamına girecek şekilde maaş ödenir. Ancak bu üyeler zamanla üst düzey yöneticilerle çatışmak yerine, hissedarların hakları üzerinden çıkar ilişkisine gidebilirler. Hissedarların yönetici üzerindeki gözlem ve kontrollerini artırmaları, bütçe kısıtlamaları ve çeşitli teşvik prim sistemlerini oluşturmaları, yöneticiler ve hissedarlar arasındaki vekâlet çatışmalarını azaltabilecek ve bu nedenle firma değerine pozitif etkiye bulunabilecektir.

4.2.2. Değerlendirme Maliyetleri

Değerlendirme maliyetleri vekilin işletmenin hedefleri doğrultusunda çaba göstermesi ve istenen sonuçlara ulaşması veya ulaşamaması neticesinde elde edeceği ödül veya ceza olarak tanımlanabilir. Bu faaliyetler asil ve vekil arasından yapılan anlaşmalar doğrultusunda gerçekleşir. Asiller kendi kazançlarını daha yüksek bir seviyeye çıkartabilmek için vekillerin izlenmesi gerektiğini düşünürler. Buradaki amaç asilin vekilin amaç ve hedefleri ile kendisinininkilerin ne kadar benzer olduğunun tespitidir (Ataman, G., 2016, s.229).

4.2.3. Tazmin Edici - Garanti Sağlayıcı Sözleşme Maliyetleri

Vekiller (yöneticiler) tarafından karşılanacak olan sözleşme maliyetleri, yöneticilerin aldıkları kararlar veya icraatleri esnasında hissedarlara zarar verecek faaliyetlerde bulunmayacaklarını, aksi durumda bu zararları telafi etmek için üstlenecekleri yaptırımları kapsayan sözleşmelerden kaynaklanan maliyetlerdir. Bu faaliyetler, her zaman finansal olamayacağı gibi, örneğin bazı pay sahiplerine açıktan bilgi verme gibi konuları da içerebilir.

Sözleşme maliyetlerini, asilin yetkilerini vekile devretmesi nedeniyle vekil ile işletmenin hedefleri ve vekilin davranışlarını garanti altına alacak şekilde tanzim edilerek yapılan karşılıklı anlaşmalar oluşturmaktadır. Bu sözleşmeler aynı zamanda vekilin iş akdinin feshi gibi nedenlerle uğrayacağı zararları telafi etme ve diğer performans kazanımlarını garantiye alma yönünde bir etkisi de bulunmaktadır. Kuramın ele aldığı en önemli konulardan biri olan sözleşmeler ve bunların hazırlanması konusu kapsam itibarıyla, bir taraftan vekilin kendi çıkarlarına yönelik suistimalleri, yönetim zafiyetleri ve düşük performansını değerlendirmek üzere ele alınırken, diğer taraftan da eksik sözleşme başlığı altında, vekilin beklentilerini tatmine en uygun şekilde hazırlanabilmesi sebebiyle önem kazanmakta ve kuram içerisinde ön plana çıkmaktadır. İlgili yazında sözleşmelerin “Davranış Odaklı Sözleşmeler” ve “Çıktı Odaklı Sözleşmeler” şeklinde iki başlık altında ele alındığı görülmektedir. Davranış odaklı sözleşmeler çalışanlardan istenen davranışları belirler ve hiyerarşik yönetim temellidir. Buna karşın çıktı odaklı sözleşmeler ise vekilin ücretlendirme ve ödüllendirilmesine yönelik işletme hedefleri

doğrultusundaki çıktılarına yöneliktir. Bu tip sözleşmeler ile risk vekile aktarılmaktadır (Peterson, P., 1999, ss. 21-24).

4.3. ETİK KODLAR VE DOLAYLI VEKÂLET MALİYETLERİ

Dolaylı vekalet maliyetleri, değer maksimizasyonuna uygun olmayan yönetici davranışlarının bir sonucu olarak tanımlanabilir (İşeri, M., 1999, s.11). “Yeni fakat riskli bir yatırım fırsatının getirisinin, firmanın hisse senetleri üzerinde olumlu bir etki yapacağı ve firma hissedarlarını memnun edeceği bir durumda, yönetim kurulu üyelerinin alınacak bu stratejik kararı onaylama çekingenliği (yaş, olumlu/olumsuz tecrübe ya da kişilik yapıları gereği)”, ya da “bu kişilerin vekili olarak firma yönetimini üstlenmiş olan icra kurulu başkanı ve üyelerinin başarısızlık durumunda iş kaybetme riskini göze alamamaları sonucu yatırımdan vazgeçilmesi sonucu ortaya çıkacak ve oluşacak kayıplar/maliyetler” genel tanımlama içerisinde “dolaylı maliyetler” olarak belirtilmiştir (Chenchu R., Bathala, T. vd. 2006, ss.59–69).

Başka bir bakış açısına göre de, yukarıdaki örneğin tam tersi olarak, yatırım şartlarının uygun olmadığı bir ortamda cesaretle alınacak bir karardan dolayı yaşanacak olası kayıplar da yine bu maliyetin içinde sayılabilir. Vekilin karlı bir yatırım fırsatından kaçınmasının ana nedeni genellikle, bu yatırımın başarısız olması ihtimaline karşı taşıdığı korku, dolayısıyla şirketi zarara sokma, yatırımcılar nezdinde işletme hisselerinin düşmesi ve bu nedenle işini kaybetmesi olabilmektedir. Bu durumun tam tersi bir şekilde, yönetici kendini göstermek, işletmeyi daha büyüterek bu durumdan kendi lehine bazı kazanımlar elde edebilmek ümidiyle, şartların çok uygun olmadığı bir durumda, örneğin - kredi kullanarak - işletmeyi yeni bir yatırıma götürebilmekte veya üretim ile ilgili yapılması gereken bir yatırım yerine yatırımdan kaçınarak var olan durumu sürdürme kararı büyük kayıplara sebebiyet verebilmektedir.

Araç üreticisi global bir şirketin, dizel motorlarındaki emisyon yüksekliğini motorun yeniden dizaynı yerine, etik dışı bir üst yönetim kararı ile göstermelik bir şekilde bir parça takılarak ölçümler esnasında düşük veri elde edilmesi (emisyon manipasyonu) neticesinde bu şirket milyonlarca dolar ceza ödemeye, araçları geri çağırmaya mecbur

kalmış, hisse fiyatlarında da önemli düşüşler gerçekleşmiştir. En önemlisi de bu şirkete karşı bir güven probleminin oluşmasına neden olmuştur.

İşletmeyi satın alma arzusunda olanlarla anlaşmak suretiyle işletmeyi zayıflatmak, bu sebeple de karlı yatırımlardan kaçmak gibi bazı ikincil sebeplere de zaman zaman rastlanılabilmektedir. İlgili bölümde açıklamaya çalıştığımız “paydaş sorumlulukları ile ilgili”, “hissedarlar ile ilgili”, “kurumsal değerlerle ilgili” gerek işletme, gerekse kanunlar ve çeşitli kurumlarca açıklanmış olan katı/düzenleyici işletme kodları davranış standartları haline getirilebilmiş olabilse, bu olayların yaşanma ihtimali de muhtemelen çok düşük olabilecektir. Örnek olay, öykü, hikaye çalışmaları veya “şimdi veya gelecekte işletmemi utandıracak/küçük duruma düşürebilecek veya işletmeme bir şekilde zarar verebilecek hiçbir şey yapmayacağım, başkaları tarafından benden istenecek bu tür davranışlara da karşı duracağım” (Fuld, L., 2001, s.127) gibi altın kurallar ile etik kodları davranış standartlarına dönüştürülebilmesi bu yüzden büyük önem taşımaktadır.

Bir diğer dolaylı vekalet maliyeti ise “ters seçim”’dir. İşletme yönetim kurulu veya üst yönetim içerisinde yer alacak kritik konumlardaki kişilerin seçiminde yapılacak liyakat hataları, yetersiz ve yetenekleri kısıtlı kimselerin bu makamlara gelmesine yol açabilmektedir. Özellikle işletmenin ana hissedarı kendisi ile çatışmayacak, fikirlerini kolayca kabul ettirebileceği yönetim kurulu üyesi tercihinde, ya da üst yönetime nepotizm yoluyla eş, dost, aile bireyi atanması bu tür yanlış seçimlere dolayısıyla işletme zararlarına yol açabilmektedir. İşletme çalışanları ve yönetim ile ilgili belirlenmiş ilgili kodlar doğrultusunda yapılacak eşit, adil, tarafsız liyâkati ön plana alarak yapılacak seçimlerle bu problemin aşılması zor olmayabilecektir.

Dolaylı maliyetler genel olarak, artık zarar ve önlenemeyen kayıplar, tahvil maliyetleri ve olumsuz (ters) seçim başlıkları altında toplanmış üç konu ile ele alınmaktadır.

4.3.1. Artık Zarar / Önlenemeyen Kayıplar

İzleme ve tazmin edici-garanti sağlayıcı sözleşme maliyetlerine katlanılsa da, önlenemeyen birtakım başka maliyetler de ortaya çıkmaktadır. Bir diğer ifadeyle, maliyet

içeren temsil problemlerinin azaltılması için belirli bir maliyete katlanılmakta, ne var ki bu problemler ortadan kaldırılamamaktadır. Yöneticilerin hissedarların çıkarını en üst düzeye çıkarmak yönünde aldığı kararlar ile hissedarların beklenti ve hedefleri arasında bir farklılık olabilmektedir. Bu durumda hissedar namına verilecek optimal kararlar yöneticinin kararı arasındaki ortaya çıkacak sapma nedeniyle doğan maliyetlerde vekâlet maliyetinin bir unsurudur ve vekâlet maliyetleri içerisinde artık zarar olarak adlandırılır. Söz konusu maliyetler, işletme çıkar gruplarının önceliklerinin sıraya konulamamasının ve optimal dahi olsa seçilen projelerin uygun biçimde yürütülememesinin, firmaya yüklediği alternatif maliyetler olarak da tanımlanır. Yöneticiler (vekilleri), düşük riskli projelere girmeyi taahhüt ederek borç veren veya tahvil sahiplerinden borç alırlar ve aldıkları bu borcu daha yüksek getirili ve riskli projelere aktarırlarsa, bu durumu fark edemeyen borç veren veya tahvil sahiplerinden kendilerine refah transferi sağlamış olurlar. Bu tür yüksek riskli projelere yatırım yapmak suretiyle beklenen getirinin elde edilememesi durumunda ise, aradaki fark kadar refah kaybı olabilmekte ve bu kayıp da artık zarar/önlenemeyen kayıp olarak tanımlanmaktadır. İşletme ile ilişkili çıkar gruplarının önceliklerinin rasyonel şekilde sıraya konulamamasının ve seçilen projelerin uygun bir şekilde yürütülememesinin doğurduğu maliyetler, “önlenemeyen kayıp” olarak tanımlanmaktadır (Peterson, P., 1999, s. 21).

Bir başka ifade ile önlenemeyen kayıplar, vekâlet ilişkisinde tarafların amaçlarının ve çıkarlarının farklı olması dolayısıyla, vekillerin vekâlet verenlerin zenginliğini maksimize etmeye yönelik kararlar almaktan kaçınması neticesinde ortaya çıkabilecek refah kayıplarının finansal değeri olarak da ifade edilebilmektedir. İşletme yöneticilerinin, kreditorlerden finansal destek alma aşamasında düşük riskli projelere gireceklerini taahhüt etmeleri fakat aldıkları borç ile yüksek riskli ve yüksek getirili projelere yatırım yapmaları dolayısıyla bu durumu tespit edemeyen kreditorlerden refah transferi sağlamış olurlar. Yüksek riskli yatırımların beklenen getiriye sağlamaması durumunda, aradaki fark kadar refah kaybı ortaya çıkabilmektedir. Bu kayıp “önlenemeyen kayıp” olarak nitelendirilmektedir. Artık zarar ve önlenemeyen kayıplar asilin minimize etmeyi istediği temel maliyetlerdir.

4.3.2. Tahvil Maliyetleri

Tahvil, şirketlerin fon ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri için borçlanma senetleridir. Hisse senetleri ise şirketlerin, sermayesinin belirli bir bölümünü temsil etmekte olan, sahibine ortaklık hakkı veren menkul kıymetlerdir. Yani temelde hisse senedi sahibine ortaklık, tahvil ise alacak hakkı sağlar. Yöneticiler işletmeye vekalet maliyeti yükleyecek biçimde düşük getirili ancak daha az riskli projeleri seçebilir veya borç/öz sermaye oranında değişikliğe yol açabilecek yöntemleri tercih edebilirler (Bolster, P. D., 2006, s.15). İşletmenin iflas riskini azaltmada borç/öz sermaye oranının düşük olması önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir. İşletme kârının temettü olarak dağıtılmayıp yatırım projelerinin finansmanında kullanılması, hissedarlardan tahvil sahiplerine kaynak akışı olarak ifade edilir.

Yönetimin bu kaynağı düşük getirili yatırımlarda kullanması, işletmenin beklenen değerini düşüreceğinden tahvil sahipleri risk primini arttıracaklardır (Crabbe ve Helwege, 1994, s.4). Hissedarlar böyle bir durumun önüne geçmek ve yapılacak temettü ödemelerini mümkün olduğunca arttırabilmek için, yöneticileri daha fazla risk almaya zorlayarak tahvil sahiplerine yönelen kaynak akışını kesmeye çalışırlar. Yöneticileri bu doğrultuda hareket etmeye teşvik etmek ise, onların kendilerinin riske gireceği anlamını taşıdığı için oldukça zordur. Hissedarlara temettü ödenmesi nedeni ile dış kaynaklı sermaye yükü altına girecek olan yöneticiler, tahvil sahipleri tarafından sermaye edinim maliyetleri açısından dikkatle izlenirler (Peterson, P., 1999, s.422).

Temettü ödemeleri hissedarların çıkarlarına hizmet etmekle birlikte, bu durum aynı zamanda tahvil sahipleri için de daha çok risk taşıma anlamına gelir. Böyle bir durum ise, tahvil fiyatlamasında problemlere yol açabilir (Easterbrook, F., 2002, s.657). İşletmenin temettü politikası, işletme çıkar grupları arasındaki hak dağıtımında önemli bir araç olarak görüldüğünden, bir yandan temettülü hisse senedi sahipleri öte yandan ne kadar az temettü ödenirse zenginlikleri o kadar artabilecek olan tahvil sahiplerini, serbest nakit akışı fazlalığını kendileri için kullanılabilecekleri bir kaynak artışı olarak gören yöneticiler ile karşı karşıya getirebilmektedir.

Tüm bu sebepler doğrultusunda hissedarlar ve tahvil sahipleri, yöneticileri izler, garanti verici-tazmin edici anlaşmalar yapar ve tüm çabalara rağmen ortaya çıkabilecek önlenemeyen kayıpları azaltmaya çalışırlar. Yüksek öz sermaye sahipliği yapısı içerisindeki bir aile işletmesinin, vekalet maliyetleri ve riskin olmadığı durumda temettü ödememesi, az ödemesi veya borçlanmaması görülebilmektedir. Buna karşın farklı sahiplik yapısı içerisinde olan işletmeler yine farklı sermaye yapılarına sahip olabilmekte ve vekalet maliyetlerine bağlı olarak temettü politikalarını da kendi mevcut sahiplik yapılarına göre düzenleyebilmektedirler.

4.3.3. Olumsuz (Ters) Seçim

Bir anlaşmada beklenen, tarafların ikisinin de çıkarı olan ve ikisinin de fayda sağlayacağı bir sonuca ulaşmaktır. Ancak taraflar arasında bilgi dengesizliği varsa, taraflardan birisi anlaşmadan beklenenden daha fazla çıkar elde edebilir. Örneğin bir işletmenin yöneticisinin seçilmesi sırasında yönetim kurulunun daha tecrübeli ve firmayı ileriye götürecek elemanlar seçmek istemesine karşılık, adayların da kendi kariyerlerini düşünerek aslında yönetim kurulunun istemediği kadar düşük yeterliliklerle başvuruyor olmasıdır. Bu maliyetler vekâlet verenin, vekilin (yetki verene yanlış veya bilinçli olarak değiştirilmiş bilgiler verebilir)becerilerini ve yeteneklerini tam olarak gözlemleyememesi ve doğrulayamamasından kaynaklanmaktadır (Osnabrugge, M., 2000, s.94). Diğer taraftan yönetim kurulu şirketi için alacağı yöneticiyi doğru seçebilecek yeterlilikte değilse seçim sonunda gelen yönetici de işletme için olumsuz seçim olacaktır.

5. ETİK KOD UYGULAMASININ VEKÂLET MALİYETLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİYLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA

5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın amacı, Türkiye’de etik kodlarını açıklamış ve bunlara uymayı taahhüt etmiş halka açık şirketlerin kritik karar alıcı pozisyonlarda görev yapan YK üyelerinin veya üst düzey yöneticilerinin, işletmelerini bu etik kodların işaret ettiği değerler doğrultusunda yönetip yönetmediğinin araştırılmasıdır. Bir diğer deyişle, bu kritik karar alıcıların vekâlet teorisi kapsamında ellerinde bulundurdıkları karar alma, uygulama ve yönetme yetkilerini, işletmelerinin zorlayıcı ve kurumsal performansa direkt etki edecek zorluklarla karşılaştıklarında, bu sorunu ilan ettikleri etik kodlar’a bağlı kalarak, tüm paydaşlarına karşı açık şeffaf ve dürüst bir yöntemle çözecekleri düşüncesinin sınanmasıdır.

Vekalet Teorisinin konusu olan vekillerin izlenme ve denetlenmesine yönelik vekalet maliyetleri işletmelere katlanabilir bazı yükler getirebilmektedir. Buna karşın, işletmelerin maddi ve manevi anlamda büyük zararlarına da sebebiyet verebilecek boyutlara ulaşabileceği düşünülmektedir. İşletmelerin kuruluşlarındaki temel amaç; hayatta kalabilmek, değer yaratabilmek, bulundukları sektörde prestijli bir isime sahip olabilmek, etkin ve verimli çalışma neticesinde para kazanmak, ve paydaşlarına da kazandırmak ve nihayet giderek büyümek olarak düşünülebilir. Bu nedenle asiller adına işletmeyi yönetenlerin üzerine düşen en önemli görev, temel amaçlar doğrultusunda işletmelerinin kısa vadeli yüksek çıkarları yerine uzun vadeli optimum çıkarlarını gözetmeleridir. Karar verme sürecinin en önemli konularından birisi, yapılan seçimlerin etik boyutudur. Bu bağlamda yöneticilerin zorlayıcı ve kurumsal performansa direkt etki edecek ikilemler karşısında, işletmelerinin etik değerleri, ilkeleri doğrultusunda ve yasal yükümlülüklerle uygun bir şekilde kararlarını verebilmeleri çok önem taşımaktadır. Çalışmamızın bu bölümünde şu kaynaklardan faydalanılmıştır:

- Bilim, Felsefe ve Metodoloji, Prof. Dr. Şadi Can Saruhan
- Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Prof. Dr. Ali Yıldırım ve Prof. Dr. Hasan Şimşek.

- Bilimsel Araştırma Yöntemi, Prof. Dr. Niyazi Karasar.

5.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışma bir nitel araştırma özelliği taşımaktadır. Nitel araştırmalar gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanabilir.

Bu çalışmada araştırma sorusunun incelenebilmesi nedeniyle birincil kaynaklardan veri toplama yoluna gidilecektir. Nitel araştırmalarda "Görüşme Metodu" en çok görülen veri toplama yöntemleri arasındadır. Bu çalışmamızda da "Görüşme Metodu" veri toplama yöntemi kullanılması düşünülmektedir.

Çalışmamızda ele alınacak hedef kitle; yönettikleri örgütlerin kamusal, mali veya çevre faktörleri gibi aşılması kolay olmayan sorunlar karşısında etik davranış ilkelerine uygun davranış sergilenip sergilenemeyeceği araştırılan YK başkanı veya üyeleridir.

Araştırma evreni Borsa İstanbul'da 100 şirketi kapsayan endeks'tir. BIST 100 endeksi hisse senedi piyasasında ana endeks olarak belirlenmiştir. BIST 100 içerisinde mevcut 100 Şirketten etik başlığı altında kod/ilke/kurallarını yayınlamış ve uymayı taahhüt etmiş olan 78 şirket mevcuttur (2017/2). Bu durumda araştırmaya konu olacak ana kütle 78 şirkettir. Araştırmamız bu 78 şirket içerisinde bizimle görüşmeyi kabul eden 9 şirketin YK üye veya başkanları ile gerçekleştirilmiştir. Mülakat yöntemi ile gerçekleştirilen nitel araştırmalarda, genellikle örneklem konusunda en az yedi veya dokuz sayısı önerilmektedir.

5.2.1. Veri Toplama

Bu araştırmada veriler, karma soruların kullanıldığı mülakatlar aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Önceden randevu alınmak suretiyle katılımcılar ile yapılan mülakatlarda; " Ses Kayıt Cihazı ile Verilen Cevapların Kaydedilmesi" yöntemi kullanılacaktır. Ses kayıt yöntemi daha önceden her bir soru için tek tek hazırlanmış soruları içeren A4 kağıtlar soru sırasına göre katılımcının kendisine verilerek, sırasıyla

bu sorulara verilen cevapların katılımcının izni ile kayıt cihazına kaydedilmesi şeklinde bir görüşme türüdür. Soruların katılımcıya tek tek A4 kağıda yazılarak verilmesindeki sebep, sonraki soruların vereceği cevabı etkilememesi ve kağıdın boş kalan alt tarafını notları için kullanabilmesi düşüncesidir.

Müracaatlarımız sonucu alınan 9 randevudan 8'i yönetim kurulu başkan ve üyelerinden oluşan katılımcıların ofislerinde, 1 tanesi ise dışarıda belirlenen restaurantta gerçekleşmiştir. Restaurantta yapılan bu bir mülakat, diğer görüşmelerle farklılık göstermemesi için yemek sonrasında bu mekanın bize gösterilen boş bir odasına çekilerek, mümkün olduğunca sessiz bir ortamda, konsantrasyonu etkileyecek herhangi bir etkiye maruz kalmaksızın yapılmış ve kayda alınmıştır. Katılımcı işletmeler ekte belirtilmiştir. Yapılan bütün görüşmeler izinli olarak kayda alınıp yazıya çevrilmiştir. Bu süreçte geçerlilik ve güvenilirliğinin sağlanması için izlenmesi gereken ilkelere azami özen gösterilmiştir.

5.2.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Bilimsel araştırmalarda temel amaç araştırma yapan kişi ya da kişilerin cevabını aradığı sorulara mantıklı ve doğru yanıtlar alabilmektir. Bu doğrultuda araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği önem arz etmektedir. Elde edilecek sonuçların inandırıcılığı ve gerçeği yansıtabilmesi açısından bu iki konu tüm bilimsel araştırmalardaki ölçümlerde hassas bir konu olarak ön plana çıkmaktadır.

5.2.2.1. Geçerlilik

Nitel araştırmalarda geçerlilik araştırma sonuçlarının doğruluğunu konu edinir. Bu bağlamda araştırmacının üzerinde çalıştığı konuyu olabildiğince tarafsız gözlemlemesi ve ölçüm aracının (mülakat soruları) ölçmeyi amaçladığı olguyu doğru ölçebilmesi ile yakından ilgilidir. Ancak böyle bir durumda toplanacak veriler gerçeği yansıtabilir ve araştırma sonuçlarının geçerliliğine katkıda bulunabilir. Geçerlilik, sorulan soruların araştırmanın ele aldığı problemle ilgili olup olmamasıyla yakından ilgilidir. Araştırmanın sonuçlarının doğru olup olmaması bakımından da önem taşımaktadır. Çalışmamızla ilgili yapılan araştırmanın sorularının 5 kişilik bir komisiyonla ne şekilde tespit edilmiş olduğu konusuna aşağıda detaylı bir şekilde değinilmiştir.

Soruların hazırlanmasına katkıda bulunacak ve bu komisyona dahil olması kararlaştırılan katılımcılar önceden tesbit edilen tarih olan, 5 Nisan 2017 günü saat 13.30 da Marmara Üniversitesi Bahçelievler Kampüsü İşletme Fakültesi'nde yer alan BZ09 numaralı sınıfta tez danışmanı Prof. Dr. Şadi Can Saruhan, tez izleme komitesi üyesi Prof. Dr. Senem Besler, yönetim kurulu üyesi avukat Metin Emiroğlu, yönetim kurulu üyesi yeminli mali müşavir Abdullah Alanyalı, yönetim kurulu üyesi avukat Hüseyin Karataş ve Ahmet Oğuz Karaoğlu bir araya gelmişlerdir. Bu katılımcıların kısa özgeçmişleri ektedir. İki oturum halinde yapılan görüşmeler ikişer saatten toplam dört saat sürmüştür. Oturumun ilk bölümünde katılımcılar birbirleri ile tanışmışlar, sonrasında daha önceden tez konusu ve amacı ile ilgili bilgilendirilen katılımcılara yapılacak araştırma ile ilgili Prof. Dr. Şadi Can Saruhan ve A.Oğuz Karaoğlu tarafından tekrar açıklayıcı bilgiler verilmiştir. Kendilerine ayrıca “Beyin Fırtınası Tekniği” ile ilgili kurallar anlatılmıştır. Katılımcılardan bu tekniği kullanarak işletmelerin etik kodlarının, başta YK üyeleri ve üst düzey yöneticiler olmak üzere kendileri veya işletmeleri çıkarına olabilecek etik dışı bir ikilemde, etkisinin olup olamayacağı ve bunun vekalet maliyetlerine olumlu veya olumsuz katkısına yönelik akıllarına gelen tüm soruları dile getirmeleri istenmiştir. Katılımcılar bu aşamada birbirlerini eleştirmeden, kendilerini sınırlamadan 27 soru dile getirmişler ve bunlar orada bulunan tahtaya yazılmıştır. 15 dakikalık aradan sonra oturumun ikinci bölümüne geçilmiş, bu bölümün ilk saatinde not edilen 27 soru üzerinde düşünce ve fikirler dile getirilmiştir. Sonraki zaman diliminde ise 27 soru ilk olgunlaşan fikir ve görüşler neticesinde 20 ye indirilmiş, sonrasında yapılan oylama ile de tüm katılımcıların oy birliği ile saptanan 13 soruda karar kılınmıştır. Soruların 11 e düşürülmesi düşünülmüşse de, belirlenen bu 13 sorunun araştırmanın neticesi için daha faydalı olacağı kabul edilmiştir..

Nitel araştırmalarda geçerlilik aynı zamanda araştırmanın ele aldığı olguyu, olduğu biçimiyle ve olabildiğince yansız gözlemesi anlamına da gelmektedir. Eğer bir araştırmada toplanan bilgiler geçerli ise, aynı türden başka araştırmada aynı olmasa bile benzer bilgileri elde etme olasılığı yüksek olacaktır. Araştırmanın veri toplama, analiz etme ve yorumlanması süreçlerinde tutarlı olunması ve bu tutarlılığın açıklanması gerekmektedir. Bu doğrultuda araştırma bulgularının anlamlılığı, tutarlılığı ve araştırmaya katılan kişiler tarafından da gerçekçi bulunup bulunmadığı belirlenmiş olur.

İç geçerlilik araştırmanın sonuçlarına ulaşırken izlenen sürecin üzerinde çalışılan gerçekliği ortaya çıkarmadaki yeterliliğidir. Bizde bu süreci tasarlarlarken araştırmamızın en önemli safhası olan katılımcılara yöneltilecek sorularla ilgili bölümü şu şekilde planladık:

- Katılımcılara yöneltilecek soruların belirlenebilmesi için yapılacak toplantının nerede, ne şekilde hangi metodla yapılacağının belirlenmesi,
- Toplantıya katılacak kişilerin özelliklerinin saptanması,
- Yönetim kurulu üyeliği olan hukukçu ve mali müşavir adaylar ile iletişime geçilmesi,
- Belirlenen saat ve mekanda toplantının gerçekleşmesi için seçilen ve davetimizi kabule eden uzman kişilerle buluşma,
- Toplantının kararlaştırıldığı şekilde ve beyin fırtınası tekniği ile gerçekleştirilmesi,
- Katılımcılara yöneltilecek soruların belirlenmesi ve oybirliği ile kabulü.

Dış geçerlilik ise, araştırmanın sonuçlarının benzer ortamlara ve durumlara genelleyebilmesiyle ilgilidir ve dolaylı olarak yapılabilir. Bizim araştırmamıza katılmayı kabul eden BİST 100 şirketlerinden etik kodlarını saptamış ve duyurmuş şirketlerin yönetim kurulu başkan veya üyeleri 9 kişi olmuştur. Başka bir araştırmacının yine bu endeks içerisinde bulunan diğer şirketlerin eşdeğer yöneticileri ile benzer ortam ve teknikle yapacağı bir mülakattan da benzer sonuçların elde edilebilmesi olasılığı yüksek olabilecektir.

5.2.2.2. Güvenilirlik

Güvenilirlik, sorular aynı olacak şekilde tekrar edilen mülakatlardan çıkan sonuçların aynı olmasının işareti olup, sadece soruların bir özelliği değil, sorulara verilen cevaplara da ilişkindir. Araştırmamızda insan davranışlarının çok değişken olabildiği göz önüne alınmıştır. Araştırmamızın yöntem ve aşamaları, soruları ayrıntılı biçimde tanımlanarak ifade edilmiştir. Mülakat ve veri toplama, analiz etme, yorum, sonuç süreçleri yeterince açık ve anlaşılır şekilde düzenlenmiştir. Nitel araştırmalarda

güvenilirlik araştırma sonuçlarının tekrar edilebildiği ile ilgilidir. Kısaca araştırma ikinci kez yapılmış olsa aynı sonuçlara ulaşp benzer değerlendirmenin yapılp yapılamayacağı ile ilgilidir. Ayrıca araştırmamız, yaptığımız mülakatların geçerli olabilmesi için öncelikle güvenilir olması gerektiği bilinciyle yürütülmüştür.

Güvenilirliğin sağlanması için, araştırmanın her aşamasında “tutarlık incelemesi” yapılmasının gerekliliği önem arz etmektedir. Tarafımızdan, araştırmaya dışarıdan bir gözle bakılması ve bizzat gerçekleştirilen araştırma etkinliklerinde tutarlı davranıp davranılmadığının gözden geçirilmesi de dikkate alınmıştır. Bu tutarlılık, tüm süreç gözden geçirildiğinde, veri toplama araçlarının oluşturulması, verilerin toplanması ve analiz aşamalarında kendisini gösterebilmektedir. Örneğin, tutarlılık incelemesi yaparken verilerin benzer süreçlerde (soruların benzer yaklaşımla sorulması, kayıt altına alınması gibi) toplanıp toplanmadığına, verilerin kodlanma sürecinde kavramlardaki tutarlılığa, verilerin sonuçlarla ilişkilerinin kurulmasına bakılmıştır. Araştırmamızın her aşamasında önceden araştırma süreci tasarlanmış ve görüşmeler esnasında da bu tasarlanan araştırma sürecine riayet edilerek hareket edilmiştir. Araştırmamızda bu bağlamda bir tutarlılık değerlendirmesi yaparak süreci gözden geçirme aşamalarında aşağıda belirtilen noktalar üzerinde önemle ve hassasiyetle hareket edilerek tutarlılık konusunda azami dikkat sarf edilmeye çalışılmıştır:

- Araştırma evrenini saptanması,
- Görüşme yapılacak yönetim kurulu başkan veya üyelerinin (katılımcıların) aynı endekse dahil olan şirketlerden ve etik kodlarını açıklayarak duyurmuş olanlardan seçimi,
- Katılımcıların tamamının yönetim kurulu üyesi veya başkanı olmasına dikkat edilmesi,
- Katılımcılar ile yapılan mülakatta süreci etkilemeyecek ortamların kullanılması,
- Tüm katılımcılara diğer soruların kendilerini etkilememesi için soruların tek tek verilmesi, cevapların izin alınarak teybe kaydedilmesi,
- Katılımcılara yönlendirici sorular sorulmaması, müdahale edilmemesi,

- Konuşma kayıtlarının yazıya dökülmesi,
- Mülakatlar yazıya geçirildikten sonra frekans analizi tekniği ile mülakat esnasında kullanılmış olan sözcüklerden sık sık kullanılmış ve cevabı belirgin kılacak özellikte ve tutarlı olanlardan 10 ar adet anahtar sözcük seçilmesi,
- Bu anahtar sözcüklerin tekrar ve sıklık durumuna göre önem sırasına sokularak sınıflandırılması, ağırlıklarına göre sıralanması,
- Elde edilen analiz yardımı ile sonuçların değerlendirilmesi,
- Verilerin bu sonuçlarla ilişkisini tutarlılık açısından tekrar gözden geçirilmesi.

Çalışmamızda iç güvenilirlik ile ilgili göz önüne alınan hususlar ise şunlardır:

- Araştırmamızda sorular açık bir biçimde ifade edilmiş ve araştırmacı araştırma sürecinde kendi konum ve tarafsızlığını korumuştur,
- Araştırmamızın sonuçlarıyla mülakat kayıtlarının uyumu sağlanmıştır ve araştırmacının araştırmaya yaklaşımı ve kendi bakış açısı araştırmanın “araştırmanın değerlendirilmesi” başlığı altında ortaya konmuştur.
- Araştırmamızda tüm mülakatlar izin alınarak kaydedilmiş, yazıya geçirilmiş ve frekans analizi doğrultusunda değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Çalışmamızda dış güvenilirlik ile ilgili şu hususlar dikkate alınmıştır:

- Araştırmamızın yöntemi ayrıntılı biçimde tanımlanmıştır,
- Yapılan mülakatla veri toplama, işleme, analiz etme, değerlendirme ve sonuçlara ulaşma konuları açık, net ve ayrıntılı biçimde belirtilmiştir,
- Sonuçlar mülakatlardan elde edilen verilerle açık biçimde ilişkilendirilmiştir.

5.2.3. İçerik Analizi ve Bulguları Analize Hazırlama

Bu çalışmada yöntem olarak “İçerik Analizi” tekniği kullanılmıştır. Özellikle sosyal bilimler kapsamında yapılan bilimsel çalışmalarda sıkça kullanılan bu teknik ile toplanan verilerin sistemli ve planlı olarak değerlendirmeye tabi tutulması öngörülür. Bu

değerlendirme neticesinde güvenilir sonuçlara ulaşmak için veriler toplanır, analiz edilerek değerlendirilir ve yorumlanarak sonuca ulaşılır. İçerik analizi söylemleri anlama ve yorumlamada, ilk bakışta algılanan içerik yerine, metinlerde gözlem yapılarak elde edilen öğelerden hareketle derinlikli yorum getirilmesini sağlayan bir araştırma tekniğidir.

Araştırmamız çerçevesinde yapılan mülakatlar neticesinde elde edilen ses kayıtlarının yazıya geçirilmesi sonucu elde edilen bulgular "Frekans Analiz Tekniği" kullanılarak analiz edilmiştir. Bu teknik, mülakat esnasında sorulan soruya verilen cevaplar içerisinde çok sık tekrarlanan sözcüklerin oran ve yüzde olarak tekrar edilme sayısını, sıklığını ortaya koyarak frekans olarak ifade eder. Frekans analizi mülakatta anahtar sözcüklerin ağırlığını, önemini saptayabilmek için kullanılan bir analiz türüdür. Anahtar sözcük, sorulan soruya verilen cevapta, soruyu yönelttiğimiz kişinin sık sık tekrarladığı yani, soruya verilen cevabı daha belirgin kılacak özellikleri barındıran kavramlar olup bir diğer deyişle, etrafında bir grup sözcüğün toplandığı ve o sözcükleri anlatan, temsil eden, vurgulayan kavramlardır. Bu teknikle belirlenen "Anahtar Sözcükler" tekrar ve sıklık durumuna göre önem sırasına sokularak sınıflandırılmıştır. Araştırmamızda katılımcılara yöneltilen her soru için 10 ar adet anahtar sözcük tesbit edilmiştir.

5.3. ARAŞTIRMANIN SORUNSALI

Son yıllarda giderek artan yolsuzlukların önlenmesi için gösterilen çabalardan biri olan bu evrensel etik yasaların, işletmelerce benimsenerek uygulanması, yolsuzlukların önlenmesinde etkili olabilecek bir yöntem olarak kabul edilmektedir. Bu yasaların, işletmelerinin etik ilkelerini yansıtacak şekilde kodlar halinde kendileri tarafından açıklanmalarından ve uymayı taahhüt etmelerinden sonra, tüm paydaşlarına karşı olan yaklaşımlarında daha adil, şeffaf, sorumlu davranacakları varsayılabilmektedir. İşletmenin etik ilkelerini "Kod"lar şeklinde açıklayarak bir nevi bu ilkelere sadık kalacağı konusunda söz vermesinin, işletmeye güven ve itibar kazandırabileceği de düşünülmektedir. Bu nedenle de çalışmamızda "Etik Kod Uygulamaları ve Vekalet Teorisi" araştırmamızın temasını oluşturmaktadır.

Tema bir çalışmanın ana motifidir. Çalışmaya hakim olan ve okuyucuya iletilmek istenilen temel düşünce duygu ya da özdür. Grekçeden gelen ve aslında bir müzik terimi olan tema (theme) yerine “tem” veya “izlek” sözcüğünün kullanıldığı da görülmektedir. Çalışmamızın teması “Etik Kodlar ve Vekalet Teorisi” dir. Çalışmamızın konusu ise, araştırma sürecinde somutlaşan temadır. Tema üzerinde çalışılmadan (işlenmeden) önce vardır, çalışmamızın konusu ise temanın çalışılması (işlenmesi) sırasında doğmuştur. Bu bağlamda çalışmamızın konusu “Etik Kodlar ile Vekalet Maliyetleri” olarak belirlenmiştir. Konumuz somut, temamız ise soyut, içe yönelik niteliktedir. Tez çalışmamızın teması genel, araştırma sürecinde şekillenen konumuz ise özeldir. Nitekim “Etik Kodlar ve Vekalet Teorisi” daha genel olan, daha soyut anlamda bir şeyi “Etik Kodlar ve Vekalet Maliyetleri “ daha tikel olan, somut bir çalışmayı kapsamaktadır ve doğrudan doğruya temadan algıladığımız ve araştırma sürecinde ortaya çıkan bir dış aksiyondur. Temamız olan “Etik Kodlar ve Vekalet Teorisi” ise bu aksiyomun iç anlamıdır. Temamız etiksel mahiyetteki insan ilişkilerinin manen çatışmasıdır. İşletme içerisinde başta üst düzey yöneticiler olmak üzere tüm çalışanların işletmenin mal varlıklarını ve geleceğini etkileyebilecek yolsuzluk girişimlerine meydan verilmemesi için katlanılan izleme ve denetleme maliyetlerinin düşürülmesi, işletmeler için önem arz etmektedir. Etik Kod uygulamalarının işletmelerce oluşturulma ve yaygınlaştırılma amaçları doğrultusunda Vekalet Maliyetlerin üzerinde de olumlu bir etki sağlayabileceği düşünülebilmektedir. Bu uygulamaların amacına uygun şekilde tüm çalışanlarca benimsenememesi ve uygulanamaması durumunda ise, beraberinde getirdiği ek harcamaların ters yönde işletmeye ek maliyet getirmesinin de olabileceği düşünülmektedir.

5.4. ARAŞTIRMANIN TEMEL KISITLARI

Araştırmamızın temel kısıtları şunlardır:

1. Araştırmamız BİST 100 endeksi içerisinde bulunan, “Etik Kodlarını” açıklayarak uymayı taahhüt etmiş 9 işletme ile tamamlanmıştır.
2. Bu işletmelerin yönetim kurulunda bulunan kurucu aile bireyleri ile yapılan mülakatlar, bu mülakatların kayıtları sırasında elde edilen verilerle sınırlıdır. Yazılmasını veya duyulmasını istemedikleri özel açıklamaları araştırmamız bulguları içerisinde değerlendirilememiştir.
3. Yapılan literatür çalışmasında, ülkemizde vekalet maliyetleri ile etik kodlar üzerine bir araştırmaya rastlanmamıştır.
4. Sorulara verilen cevaplar ses cihazı ile kaydedilmiştir. Kayıt edilen cevaplar, daha sonra Türk dili ve yazım kuralları açısından tarafımızdan konuşma dilinden yazı diline aktarılmıştır.
5. Seçilen işletmelerde yapılan bu araştırma, işletmede sorumluluk sahibi yönetim kurulu üyesi tepe yöneticilerin, bir ikilemde kaldıklarında, kendi işletmelerinin uymayı taahhüt ettiği etik kodlara aykırı davranış sergileyip sergilemeyeceği konusunda objektif cevap vermeleri ile yakından ilgilidir.
6. Araştırmaya katılan Yönetim Kurulu Başkanı veya Yönetim Kurulu Üyeleri iş yoğunlukları nedeniyle sorularımıza vakitleri elverdiğince cevap vermeye çalışmışlardır.
7. Araştırma için yapılan mülakatlarda, iki sözcükten oluşan bir anahtar kavram söz konusu olduğunda; örneğin “Aile Değerleri”, “Gelecek Kuşaklar” gibi, görüşülen kişinin daha sonra bu anahtar kavramı tek sözcük olarak kullanması durumunda (örneğin; “ Değerlerimiz, “Gelecekte” gibi) bu tek sözcükler de anahtar kavram olarak kabul edilmiştir.

5.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde 9 katılımcı ile 13 soru üzerinden yapılan mülakatlar ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

5.5.1. Katılımcıların Demografik Profili

Tablo 2

Katılımcıların Demografik Profili

Katılımcı	Cinsiyet	Unvan	Yaş	Eğitim	Yabancı Dil
Katılımcı 1	Erkek	YK Üyesi	56	Lisans Üstü	İngilizce
Katılımcı 2	Kadın	YK Üyesi	47	Lisans Üstü	İngilizce
Katılımcı 3	Erkek	YK Başkanı	59	Lisans Üstü	İngilizce, Almanca
Katılımcı 4	Erkek	YK Başkanı	60	Lisans Üstü	İngilizce, Almanca
Katılımcı 5	Erkek	YK Başkanı	65	Lisans	Almanca, İngilizce
Katılımcı 6	Erkek	YK Başkanı	58	Lisans Üstü	İngilizce, Almanca
Katılımcı 7	Erkek	YK Başkanı	59	Lisans	İngilizce, Almanca
Katılımcı 8	Erkek	YK Üyesi	42	Lisans Üstü	İngilizce, Fransızca
Katılımcı 9	Erkek	YK Başkanı	72	Lisans	İngilizce, Fransızca

5.5.2. Araştırmanın Soruları

Görüşme yapılan katılımcılara toplam 13 soru yöneltilmiştir. Yöneltilen sorular şunlardır:

1. Şirket Anayasanız var mı? Eğer varsa, Şirket Anayasanızın bağlayıcı olmasını nasıl sağladınız? Şirket Anayasanızda geçen etik değerleriniz nelerdir? Bu etik değerleri belirlerken neleri göz önünde bulundurdunuz?
2. Etik değerlerinizi, kitapçık, kurum içi posterler veya başka şekillerde tüm paydaşlarınıza duyurdunuz mu? Etik değerleriniz konusunda çalışanlarınıza eğitim verdiniz mi?
3. Yöneticilerinizden birinin şirket kaynaklarını kendi çıkarları için kullanmasıyla ilgili yaşadığınız bir olay oldu mu? Anlatabilirmisiniz?
4. Dışarıdan şirketinizi denetlemeye gelenler sizden yasal olmayan bazı taleplerde bulundular mı? Böyle bir olay yaşadınız mı, anlatabilir misiniz?
5. YTTK (m.64), yönetim faaliyetlerinin şeffaflaşması, anonim ortaklığın hesaplarının ve tüm ticarî kayıtlarının UFRS'ye uyumlu Türkiye Muhasebe

Standartları'na uygun bir biçimde tutulması zorunluluğu, şeffaflık ilkesine geniş bir rol tanımaktadır.

Sizce devletin mali tablolarınızla ilgili düzenlemeleri uygulanabilir mi? Bu düzenlemelerin sürekli değiştirilmesi sizin etik davranmanızı güçleştiriyor mu?

6. YTTK'na göre, tek bir kişi yönetim kurulunu oluşturabilecek, (YTTK.m. 359) yine kanun, kapalı anonim ortaklıklar için bağımsız yönetim kurulu üyeliğini zorunlu tutmamakla birlikte teşvik etmektedir.

Bağımsız yönetim kurulu üyeliği sizce gerekli midir, eğer gerekliyse neden gereklidir?

7. Eğer yukarıdaki soruya evet cevabı verdiyseniz;

Bağımsız yönetim kurulu üyesi seçiminde neleri göz önünde bulundurursunuz?

8. YTTK (m. 375) içerisinde yönetim kurulunun devredilemez ve vazgeçilemez görev ve yetkileri arasında; “yöneticilerin, özellikle kanunlara, esas sözleşmeye, iç yönergeler ve yönetim kurulunun yazılı talimatlarına uygun hareket edip etmediklerinin üst gözetimi”de mevcuttur.

Sizce etik ilkeleri kurumsallaştırmış bir işletmede üst gözetimin yönetim kurulu tarafından gerçekleştirilmesi gerekli midir? Eğer gerekliyse neden?

9. YTTK (m. 375/c) yönetim kuruluna muhasebe, finans denetimi ve şirketin yönetiminin gerektirdiği ölçüde, finansal planlama için gerekli düzenin kurulması görevini yüklemektedir. Finansal denetim düzeninin kurulması, şirketin iş ve işlemlerinin denetlenmesine ilişkin bir “iç-denetim” sisteminin ve bunu yapacak bölümün gösterilmesidir.

Sizce etik ilkeleri kurumsallaştırmış bir işletmede iç denetçiler gerekli midir, neden?

10. YTTK (m. 549) da, şirket içerisinde yanlış, hileli, sahte, gerçeğe aykırı olmasından, gerçeğin saklanmış bulunmasından ve diğer kanuna aykırılıklardan

doğan zararlardan, belgeleri düzenleyenler için kusursuz, onaylayanlar, katılanlar ve dağıtanlar bakımından kusurlu sorumluluk kabul edilmiştir.

Böyle bir durumla karşılaştınız mı, anlatabilir misiniz?

11. Ekonomik gerçeklik anonim ortaklıkta yönetim örgütünün yönetim kurulundan ibaret kalmadığı, yönetim kurulunun elindeki yetkilerin bir kısmını, kurul üyesi olmayan üst düzey yöneticilere de devrettiğini ortaya koymaktadır.

“Murahhas üye ve murahhas müdür” (YTTK.m. 319) ve “müdür” (YTTK.m. 342) sıfatıyla adlandırılan ve üstlendikleri yetkiler itibariyle yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğuna ilişkin kurallara tabi olan üst düzey yöneticilerdir.

İşletmenizde murahhas üye veya müdür mevcut mudur? Murahhas üye veya müdürlere yönetim devri, izleme ve denetleme maliyetlerini düşürür mü?

12. YTTK m.369 “Yönetim kurulu üyeleri ve yönetimle görevli üçüncü kişiler, görevlerini tedbirli bir yöneticinin özeniyle yerine getirmek ve şirketin menfaatlerini dürüstlük kurallarına uyarak gözetmek yükümlülüğü altındadır” şeklinde düzenlenmiştir.

Sizce kanun ile dürüstlük yükümlülüğü getirilebilir mi? Eğer kanun ile çözülemiyorsa, sizce ne yapmak gerekir?

13. Profesyonel yönetim, şirket sahiplerinin aynı zamanda hem yönetim kurulunda hem de icrada yer almadığı bir yönetim tarzıdır. Bu yapıda, icrada yer alacak yöneticilerin profesyoneller arasından seçilmesi öngörülür. Böylece aile üyelerinin hem icrada hem de yönetim kurulunda yer alması engellenir.

Sizce bu yaklaşım doğru sayılabilir mi? Aile üyelerinin hem iş yapan hem de hesap soran kişiler olmasında bir mahsur var mıdır, açıklayabilir misiniz?

5.5.3. Araştırma Sorularına Verilen Cevaplar

Araştırma boyunca sorulan sorulara katılımcıların vermiş olduğu cevapların kısa özetleri aşağıdaki tabloda görülmektedir (Katılımcılar için bk. Tablo 2).

Tablo 3

Araştırma Sorularına Verilen Cevaplar

	Soru 1	Soru 2	Soru 3	Soru 4	Soru 5
K1	Şirket anayasamız olacak, bir avukat desteği ile ailece oturup konuştuk ve yaptık. Altına imza edenlerin hepsi anlaşmadan bir şey değiştiremeyecek. Şirket Anayasamızı tamamlanınca tasdik ettireceğiz. Anayasada etik kodlar yer almıyor. Ailemizin belli değerleri, prensipleri şeffaf bir etik anlayışı var. “İşin hilesi dürüstlüktür” tüm yönetim kademesinin bildiği dedemizden kalan mottomuzdur. Dürüstlük işletmemizin geleceği için bizim olmazsa olmaz ilk ilkemizdir. Bunu her yere yazdık. Büyüklüğümüzün bize bir diğer öğüdü ise ne olursa olsun kanunlara saygıdır. Hiçbir zaman devlet kapısından başımız eğik girmeyiz. İnsan sağlığını her aşamada çok önemseriz. Ailemizin en önemli değerlerinden biri insana saygı diğeri şeffaflıktır.	Evet, web sayfamız aracılığı ile duyurduk. Değerlerimiz ile ilgili şirket içi yazılı duyurularımız var. Kitapçık vs. yok. Ailenin etik değerleri ve anlayışı tüm çalışanlarca bilinir. Bu anlayış kurum kültürü halini almıştır. Diğer paydaşlarımız da bizim bu yönümüzü iyi bilir. Yöneticilerimize “birilerini kandırarak bir yere gelemeyiz” diye hep söylüyoruz. Değerlerimizi, etik anlayışımızı daha iyi benimsenebilmesi , farkındalığın artırılabilmesi için kitapçık haline getirmeyi düşünüyoruz. Posterler bastıracağız..	Önemli bir olay olmadı, duymadım. Ufak tefek şeyler oluyor. Bunlar parasal suistimaller dışındaki araç, telefon vs gibi konular oluyor, görüşülüp ikaz ediliyor. Bunu üst düzey bir yönetici yapıyorsa yüz göz olmamak için bir şey demiyoruz. Bazen önümüze gelen gelir tablosunda bir miktar “parlatma” olduğunu fark ediyoruz. Motivasyonu kırmamak için ses çıkarmıyoruz. Bu tür şeylere bir miktar katlanıyoruz. Parasal bir suistimal bize ulaşmadı. Yıllar içerisinde de, düşünüyorum, olmadı. Bu biraz da insan vicdanı ile ilgili bir şey. Maddi bir suistimal affetmeyeceğimiz bir durum, gereğini yapar savcılığa duyuru ve işten çıkarma gibi tedbirleri uyguluyoruz.	Hayır, olmadı Bizim prensiplerimiz gayet iyi bilinir. Resmi ya da diğer denetimlerde bilinçsizlikten kaynaklanan bir hata bulunursa ikaz ederler, cezamızı öderiz. Asla rüşvet vermeyiz. Kimse de buna cüret edemez. Gelen bazı küçük dereceli memurların üretimden bir talebi olursa, o da hediye babından aşağıda halledilir. Hissedarlarımız karşı şeffaf ve dürüst olmak en başta gelen düsturlarımızdan biridir. Ne bilinçli hata yaparız ne de bu nedenle ilgililerden gelecek rüşvet hediye vs şeklinde bir cüretle karşılaşırız.	Gelişmekte olan ülkelerde fark edilen açıklara göre yeni düzenlemeler gelebilir. Bu gerekli bir şeydir. Biz nasıl istenirse o şekilde uyguluyoruz. Sık yapılan değişikliklerden dolayı mali tabloları hazırlarken bizde büyük zorluklar yaşıyoruz, zaman zaman öfkeleniyoruz, sıkıntı duyuyoruz ama anlayışla da karşılıyoruz. Bizim gibi gelişmekte olan ülkelerde çeşitli yöntemlerle yolsuzluklar olabiliyor. Cezalar yeterli olmuyor. Zor oyunu bozar, haklılar. Prensip sahibi işletmeler için sorun teşkil etmez. Bizler uyguluyoruz. Bazılarının arka kapı aramaları sürdükçe çok sık değişikliklerde normal zorunluluk oluyor tabi. Onlar mecburen uygulamak zorunda kalıyorlar, korkuyorlar. Evet ekstra yük getiriyor, buna da yapacak bir şey yok.

Tablo 3'ün devamı (1);

	Soru 1	Soru 2	Soru 3	Soru 4	Soru 5
K2	Şirket Anayasamız yok ama kurucu ailenin koyduğu ve herkes tarafından bilinen yazılıya dökülmemiş prensip kararları var. Örneğin gelin ve damatlar yönetim kurulu üyesi olamıyor. Ailemizin etik değerlerini yazıya dökmedik. Ama işletmenin geleceği için babamızın ve diğer ortakların şeffaflık, yasalara saygı, dürüstlük vs. gibi kabul ettiği ve bizlere hep ihtar ettiği değişmez değerlerimiz var. Özellikle çevre konusunda hep duyarlı olmaya, ortaklarımıza karşı da daima şeffaf ve dürüst olmaya mecburuz. Bu arada yazıya dökmek suretiyle şirket anayasamızı yapmayı da kardeşler arasında görüşüyoruz.	Evet duyuruyoruz. Hayır eğitim vermedik. Posterlerimiz var. Yapılan toplantılarda etik değerlerimiz açıkça vurgulanıyor. Tüm çalışanlarımızca bunların bilinmesini önemsiyoruz. Bu konuda bir farkındalık yaratmak istiyoruz. Web sitemizde de paydaşlarımıza yönelik “etik kurallarımız” başlığı altında değerlerimizi içeren duyurumuz var. Etik kurul oluşturma fikrimiz var. Tüm çalışanlara bu yönlü eğitimlerin verilmesi ile beraber, etik anlayışımızın benimsenebilmesi için değişik şekillerde bunların onlarla paylaşımı konusu da gündemimizde. Değerlerini ve prensiplerini çalışanlarına, düzgün anlatamayan iş sahipleri ileride çeşitli sıkıntılar yaşayabilirler.	Hayır bugüne kadar önemli bir şey kulağıma gelmedi, bizde olmadı. Bazen çok büyütülmeyecek şirkete ait telefon şirkete ait telefon şirket araçları gibi demirbaşların kullanımı ile ilgili suistimaller olabiliyor. Bunlar diğer yöneticiler arasında konuşuluyor. Bunlara bir yere kadar katlanıyoruz.. Yöneticileri bu konuları bir şekilde hallediyor. İkaz filan gibi.. Maddi bir suistimal olmadı. Özellikle satın almalarda bu işler olabiliyor. Ufak tefek konuları konuşarak hallediyoruz. Bu biraz da vicdan meselesi tabi. Parasal bir durum ortaya çıkarsa gereğini yaparız. Böyle durumlarda savcılığı devreye sokarız, işle derhal ilişkisini keser çıkarırız.	Hayır olmadı Bu konuda tavrımız bellidir, Resmi denetimlerde sıkıntılı bir şey yaşamadık. Anlaşmalı mali denetçilerimiz bir kusur bulsunlar diye varlar, İkaz ederler düzeltiriz. Yasal olmayan bir şey teklif edemezler zaten. Prensiplerimiz gereği hediye, rüşvet gibi şeyleri asla kabul etmeyiz. Bu yola niyet etmek dahi hissedarlara karşı bir ahlaksızlık sayılır. Bilmeden, bilinçsizce yapılan bir hata olursa hiç kaygı duymaz, gelecek cezaya katlarız. SPK'ya bağlı olduğumuz için denetimler zaten çok sık oluyor.	Evet mecburen uyguluyoruz ama çok zorluyor. Bize çok yük getiriyor. SPK'ya ayrı maliyeye ayrı şekilde düzenlenen ve farklı sonuçlar çıkan mali tablolar, bilançolar sıkıntılı. Birçok sorunları da beraber yaşıyor. Bazen kafamız karışıyor. Mali müşavirler ne derse artık zorunluluk nedeniyle o şekilde yapıp veriyoruz. Bu konuda bilgiye sahip olan murahhas aza geliyor bu sene şu şekilde göstereceğiz diyor peki diyoruz. Hepimizin mali işlerden derinliğine anlaması beklenemez. Bu durum etik davranmayı güçleştirse de elimizden geldiğince doğruyu yapmaya çalışıyoruz, hata yapmaktan çekiniyoruz, korkuyoruz. Çok sık yapılan değişiklikler doğru değil, gerçekten ele alınması gereken sıkıntılı bizlere yük oluşturan bir durum.

Tablo 3'ün devamı (2);

	Soru 1	Soru 2	Soru 3	Soru 4	Soru 5
K3	Evet, babamızın vefatından sonra avukatlarımızın desteği ile şirket anayasası yaptık, var. Noter onayı yok. Üç kardeş aramızda anlaşarak imza altına aldık. İçerisinde aile değerlerimizi içeren sonraki kuşakları da bağlayıcı nitelikte maddeler var. Hem ailevi hem de evrensel düşünce anlayışımıza göre başta ülkemize bağlılık ve devletimize olan dürüstlük yükümlülüğümüzü , kanunlara saygıyı vurgulayan, çevreye özeni, şeffaflığı ihtiva eden aile prensiplerimizi içeren maddeler olduğunu biliyorum. Bunlar öncelikle manevi olarak babamızdan, büyüklerimizden öğrendiklerimiz, sonrasında da eğitim ve edindiğimiz tecrübeler ile oluşan değerler. Babamızın bizlere ilk öğütü hem bizler, hem gelecek kuşaklar hem de şirketimizin geleceği için dürüst olmak, dürüst yaşamak ve ne olursa olsun bunu prensip haline getirmektir.	Değerlerimizi tüm personelimize duyurduk. Çalışanlar arasında bir farkındalık yaratabilmek için kurum içinde bunları yazılı hale de getirdik. Kitapçık bastırdık. Bunlar iş yapma biçimi olarak başta yöneticiler olmak üzere tüm çalışanlara rehber vazifesi görüyor. Posterlerimizde var, ofis duvarlarında ve fabrikalarda mevcut. Bunlar herkesçe biliniyor. Dijital etik eğitimler mecburi olarak tekrarlanıyor. İşe girenlere okutup imzalattığımız etik kurallarımız başlıklı sözleşme ekimiz de mevcut. Değerlerimizi, ve prensiplerimizi tüm paydaşlara duyurabilmek için web sayfamıza “Etik Kurallarımız” açıklamalarını da koyduk. Ayrıca bu konudaki değerlendirmeler için etik kurulumuz da mevcut.	Tanık olduğumuz böyle bir suistimal mevcut değildir, olmadı. Çalışanlarımız ve yöneticilerimiz konusundaki doğru tercihlerimiz ve mevcut etik kurallarımız ve denetimler nedeniyle böyle bir olay vuku bulmadı. Yine de çalışanın vicdanı ile ilgili bir durum bu.	Hayır, böyle olumsuz bir örnekle şimdiye kadar hiç karşılaşmadık. Her ülke içerisindeki hem de ülke dışındaki tüm şirketlerimiz özel ve resmi denetimler nedeniyle şeffaf bir tavır sergilerler. Bu tür yasal olmayan teklifler prensipleri açık ve belli olan işletmeler için söz konusu olamaz. Hissedarlarımıza karşı yükümlülüklerimiz bellidir.	Artık global alanda da ciddi yatırım yapan Türk şirketleri için bu tarz uluslararası raporlama kalite ve şeffaflığı artırmıştır. Orta ölçekli firmalar yetersiz bilgi birikimi nedeniyle mecburen sıkıntı yaşıyor olabilirler, ancak global arenada oyuncu olmak istiyorsak bu zahmetlere korkmadan göğüs gerebilmeliyiz. Tüm işletmeler için bir zorunluluk değil gereklilik denebilir. Bu sayede şirketlerimizin gerçek performansını görebilme ve mali tabloların gerçek durumlarını yansıtabilme imkanına kavuştuk ki bu da bizim etik bakış açımızı destekliyor. Sık yapılan değişiklikler yük getirmiyor, etik davranmamızı güçleştirmiyor dolayısıyla. Biz değişiklikleri memnuniyetle uyguluyoruz.

Tablo 3'ün devamı (3);

	Soru 1	Soru 2	Soru 3	Soru 4	Soru 5
K4	Evet şirket anayasamız var. Kardeşlerim ve ben işletmenin geleceğini düşündük. Bizden sonra sorumluluk alacak gelecek nesil neyin ne olduğunu bilsin istedik. Araya gelinler, damatlar çocuklar girecek. Bin bir çaba ile bugüne getirdiğimiz işletmemiz gelecekte parçalanıp bölünmesin istiyoruz. Aileden aldığımız terbiyeden, vatana olan bağlılığımızdan, devlete, kanunlara saygımızdan hiç ödün vermeyiz. Anayasamız içinde böyle bir madde var. Dürüstlük ve şeffaflık olmazsa olmazımız. Prensiplerine ve evrensel ahlaki kurallara bağlı kalan işletmeler daha uzun yaşarlar. Aile değerlerinin tüm çalışanlarca da bilinmesi ve içselleştirilmesi gerekir. Noter tasdiki var.	Evet etik değerlerimizi paydaşlarımıza duyurduk ve çalışma arkadaşlarımız ile de paylaştık. Ofislerde ve fabrikalarımızda ajansımızın hazırladığı bu yönlü çok güzel posterler asılı. Ayrıca etik anlayışımızın benimsenmesi için eğitimlerde verdik. Bir farkındalık uyandırma çabası içerisindeyiz. İşletmemiz içerisinde ara ara değerlerimiz etik prensiplerimiz ile ilgili duyurularda da bulunuyoruz. Toplantılarımızda bunları sürekli vurguluyoruz. Web sitemizde de tüm kamuoyu ile bunları paylaştık, duyurduk. Bunlar tüm kişilerce artık biliniyor. Tabi bunların sadece bilinmesi değil içimize sindirilmesi de gerekiyor. Genel Müdür Yardımcısı bir arkadaşımıza bu konular ile ilgili etik kurul oluşturma talimatını da verdik.	Kendi çıkarı için işletmemize zarar vermiş bir çalışanımız olmadı. Vicdanlı bir kimse böyle işlere tenezzül etmez. Biz çalışanlarımız için hiçbir şeyden kaçınmıyoruz. İlkelerimize ters düşecek şekilde içerde veya dışarıya karşı yapılmış bir suistimal kulağıma gelmedi. Evet, para konusunda olmasa da şirket araç ve gereçlerinin kullanılmasında bazen seyahat da yapılan harcamalarda suistimaller oluyor. Bunlara insani gözle bakıyoruz. İkaz ediyoruz veya göz yumuyoruz. Kişinin makamına göre davranıyoruz, katlanıyoruz. Böyle bir durum ile karşılaşsak savcılığa bildirir gereken cezayı veririz. Sepette çürük yumurta her zaman çıkabilir. Faturalama, satın alma, mali yolsuzluklar hiç affetmeyeceğimiz konular. Bu gibi durumlarda sadece işten çıkarmakla kalmaz o insanı afişe ederiz. Bir yerde iş bulamaz hale gelir. Bazen önümüze gelen gayri resmi tablolarda satış kaynaklı gelirlerde hedef bazlı küçük oynamalar olabiliyor. Bunu da görürsek ikaz ediyoruz.	Çeşit çeşit denetimlerden geçiyoruz. Ufak tefek ihmal, bilinçsizlik veya kusur kaynaklı hatalar olabiliyor. Bilinçsizce yani. Açık vermemeye çalışıyoruz. Bunlar bizi biraz kaygılandırırsa da denetimlerde bunları yakalıyoruz, soruşturup düzeltiyoruz. Bizi ikaz ediyorlar. Bu bile bizde bir suçluluk duygusu yaratıyor. Rüşvet filan prensiplerimiz gereği bizde asla olmaz, hatamız varsa cezamızı çekeriz. Rüşvet gibi yollarla kapatma, örtme gibi tekliflere kimse cüret dahi edemez. Bağımsız denetçilerimiz de var ama asla bize etik dışı bir yol yöntem öneremezler. Hissedarlara karşı bu tür rakamsal oyunlar ile bir yere varamazsınız. Zaman zaman belediye filan gibi gelen denetçilere yemek ikram ediliyor, bayram seyransa harçlık veya değersiz hediyeler veriliyor. Ama bunların yapılan denetimle ilgisi yok. Yardım amaçlı oluyor.	Bu zorunlu sık değişiklikler gerçekten zorluk oluşturuyor. Programlar yeniden ayarlanıyor, eğitim veriliyor. Bunlar özellikle vergiler ile ilgili önemli konular. Pat bir sirküler yayınlanıyor, bazı şeyler sil baştan oluyor. Mali tablolar allak bullak oluyor. Neyi nasıl yapacağımız konusunda bir anda kafa karışıyor. Her kafadan bir ses çıkıyor. İstendiği gibi her şeyi mecburen yeni kanuna uygun yapmaya çalışıyoruz. Bize bir yük getirse de uyguluyoruz tabi ki. Ceza önemli değil küçük düşmek bizi üzer, korkutur. İlkelerimiz gereği yap gitsin diyemiyoruz. Sıkıntılı bir durum anlayacağınız.

Tablo 3'ün devamı (4);

	Soru 1	Soru 2	Soru 3	Soru 4	Soru 5
K5	Bir danışman firma ile anlaştık şu anda şirket anayasamız hazırlanıyor, görüşmelerimiz sürüyor. Anayasamız içerisinde ailemizin değerlerini ihtiva eden öncelikle bütün yasalara, tüketici haklarına yönelik bizlerin ve tüm çalışanların düstur edilmesi gereken prensip maddeleri var. İkinci önemli madde ise izlenebilirlik. Tüm şirket faaliyetlerinin çalışanlar dahil herkes tarafından şeffaf bir şekilde takip edilebilmesi. Özellikle bu iki konu bizim için işletmenin geleceği açısından çok önemli. Dürüst ticaret daima kazandırır. Yasalara saygılı olmak da bunun önemli bir parçasıdır. Bu prensiplerimizi gelecek kuşaklara da aktarmak istiyoruz. Evrensel bir şirket olabilmek için bunlar şart. Şu anda henüz anayasamız yok kısaca.	Tüm paydaşlarımıza yeteri kadar duyurabildiğimiz söylenemez. Değerlerimizi şu an için kitapçık haline de getiremedik. Ama anayasamız hazırlandıktan sonra içerisinde bu konu ile ilgili olan maddeleri de içeren geniş kapsamlı bir toplantı yapmayı planlıyoruz. Bu toplantıda etik anlayışımız ile ilgili prensip ve değerlerimizi çalışanlara duyuracağız. Bunları günlük hayat içerisinde bilmeleri ve bunların farkında olmaları çok önemli. Sonrasında bu tür toplantılara devam etmek, eğitimler vermek niyetindeyiz. Ayrıca tüm çalışanlara, yönelik bir kitapçık ile de bu bilgileri yazılı hale getireceğiz. Yine slogan şeklinde hazırlayacağımız posterleri de tesislerdeki ofislerimize asacağız. Bu yönlü bir farkındalık yaratmak gerekir. Web sitemizde kamuoyuna etik değerlerimiz ile ilgili anlayışımızı özetleyen duyurumuz var.	Şu ana kadar böyle bir suistimal ile karşılaşmadım, duymadım. Ne yaparsanız yapın sütü bozuk birine rast gelmişseniz bu işler biraz da kendisinin vicdanına kalıyor. Ama şirket kaynaklarından kastınız araç gereçler ise evet telefon, araba, belki kırtasiye veya seyahat gideri gibi konularda her şirkette olduğu kadar bizde de suistimaller oluyordur. Bazen gelir tablosunda küçük rütuşlar olabiliyor. Resmi tablolar gelince bunlar tabi fark ediliyor. Bunların dışında katlanmak zorunda kaldığımız maddi önemli bir durum olmadı. Bu yüzden bu soruya daha fazla detaylı cevap veremiyorum .	Böyle bir şeyi açıkçası yaşamadık, açığımız eksliğimiz olmadığından-ki, bunun için çok dikkat ediyoruz- böyle bir konu gündeme gelmedi. Belki genel yapı itibariyle etik durumumuzdan taviz verseydik, böyle bir öneri ile de karşılaşa bilirdik İş prensiplerimiz içerisinde bu tür arka kapı arayışları, rüşvetle sahtekarlık asla yoktur. O anlayışta olmadığımızda n da böyle bir konu karşımıza çıkmadı, çıkmaz. Bilinçsizce bazı hatalar yapılabilir, insanlık hali. Bunu da bulup çıkarmak, düzeltmek, gerekli bulunklarda bulunmak hem yöneticilerin hem de denetçilerin işi. Böyle bir durumda da cezamızı öderiz, hesabını da sorarız.	Kanunların çok sık değiştirmesi doğru bir şey değil. Böyle anlık kararlarla şirket yönetimi zorlanır. Değişik mercilere verilen mali tablolarda kafa karışıklıkları ortaya çıkar. Devletin bir sistemi olması gerekiyor, tamam. Fakat işletmelerin haksız rekabete maruz kalmamaları da çok önemli. Devletin bunların işlerliği için mutlaka denetim mekanizmasını kurup yerleştirmesi gerekiyor. Bu çok gerekli. Denetlenen şirket sayısı neredeyse %2-3. Bu hakkaniyete uygun ve caydırıcı değil. Cezaların daha caydırıcı olması gerekiyor. Millet korkmasa zaten bu uygulamalarda havada kalır. İsteyen yine istediğini yapar. Haksız rekabet alır başını gider. Denetim olmayan bir yerde siz ayakta kalabilmek için ne kadar etik ilkelerinize bağlı kalabilirsiniz? Değişiklikler değil denetimsizlikler etik davranış konularında sıkıntı yaratıyor esasen, yoksa değişikliklerin uygulanması bizleri zorlasa, ekstra yükler getirsede uygulanıyor.

Tablo 3'ün devamı (5);

	Soru 1	Soru 2	Soru 3	Soru 4	Soru 5
K6	Çok uzun yıllardan beri ailece bu şirketi babamız önderliğinde kurup bu günlere getirdik. Babamız artık işleri bana ve kardeşlerime devretmiş olsa bile hala başımızda sayılır. Bu yüzden bir anayasa yapmadık. Bu tür konuları aramızda açık ve şeffaf bir biçimde konuşup karara varıyoruz. Aldığımız terbiye ve eğitim etik konularında bize yol gösterici oluyor. Dürüstlük, şeffaflık, kanunlara ve tüm paydaşlara saygı temel ilkelerimiz. İleride yeni gelecek kuşaklar için ailemizin değerlerini, prensiplerini kapsayan böyle bir anayasaya ihtiyaç olabilir. İşletmenin geleceği için önemli. Özellikle de globalleşmek isteyenler için. Bence noter onayı da mutlaka olmalı, yaz boz tahtasına döner sonunda.	Değerlerimizi mümkün olduğunca duyurmaya çalışıyoruz. Kitapçık yok, ama ahlaki anlayışımızı içeren posterler var. Bunlar hem merkezde hem üretim tesisle- rimizde asılı. Değerlerimize yönelik farkındalığı artırmaya ve bunları tüm çalışanlarımızca bilinir hale getirmeye çalışıyoruz. Web sitemizde de etik kurallarımız şeklinde bunları paydaşlara duyurduk. Toplantılarımız da, ister yönetim kademesi ile ister tüm çalışanlarla olsun, bu tür değerlerin ve anlayışın paylaşıldığı platformlar oluyor. Eğitim vermedik. Bunların hepsi aslında olmalı, işletmenin sıhhati için, farkındalık için gerekli. Biz de bu değerleri benimsetebilmek için konuya daha fazla ilgi göstermeliyiz aslında. Etik kurul oluşturma düşüncemiz de hep gündemde.	Yıllar içerisinde belki bir, belki iki defa olmuştur. Yıllar evvelinden satınalmanın başındaki bir arkadaşın yolsuzluğunu hatırlıyorum. Sürekli ve yüksek miktarda aldığımız üretimin temel malzemelerin birinden komisyon alıyormuş. İşten çıkardık. Eski bir çalışan olduğu için kendisine güvenimiz tamdı ama olabiliyor işte 40 yılda bir. Bunun dışında ufak tefek şirket aracı telefon vs gibi suistimaller oluyor ama bunları çok önemsemeden ihtarla geçiştiriyoruz. Daha büyük parasal, fatura vs türden şeylere katlanmamız mümkün değil. İnsan seçerken olabildiğince iyi araştırıyoruz. Mali tablolarda, gayri resmi de olsa, oynama, iyileştirme vs yapıldığına şahit olmadım.	Dışarıdan denetlemeye gelenler bu güne bizden yasal olmayan bir talepte bulunmadılar. Biz kanunlara hissedarlarımıza saygılıyız, üzerimize düşen ne varsa hakkıyla yapıyoruz. İstmeden bilinçsizce oluşmuş açık eksik vs olursa ikaz edilirse bunu kanuna uygun şekilde de düzeltiyoruz. Ama tüm işletmeler aynı kafa yapısı içerisinde değil ne yazık ki, kaçak işçi çalıştıran, vergisini düşürecek değişik yöntemler kullananlar, açıkları ortaya çıkmasın diye hediye adı altında rüşvet müşvet kitabına uyduranlar da vardır piyasada mutlaka. Bu işlere cüret edenlere de ceza filan vız gelir. Suçluluk da duymazlar, gelecekleri içinde kaygılanmazlar. Bu nlar bizim prensiplerimize uygun düşmeyen konulardır. Yönetim olarak asla hissedarlarımıza bizi mahcup edecek bu tür işlerin içerisinde olmayız.	Bu değişiklikler mali tablolarda değişikliğe dolayısıyla sorunlara yol açan önemli konulardan biri, tersini söyleyen bence çıkmamıştır. Yapılan sık değişiklikler bir yandan büyük ve sorumluluk gerektiren hacimde size yük getiriyor, diğer yandan da hesaplarınız alt üst oluyor. Vergi matrahının arttığını veya ssk ile ilgili bir primde yapılacak değişiklik tüm yıl ile ilgili bütçenizi etkiliyor. Bir de kafalar karıştığı için öyle mi böyle mi diye müşavirleriniz ile toplantı üstüne toplantı yapıyorsunuz. Gelebilecek haksız bir cezadan çekiniyorsunuz. Bize her defasında ekstra yük anlayacağınız. Sonuçta bu bir zorunluluk mecburen herkes gibi bizde uyguluyoruz ama mali tablolar bir sene başka diğer sen başka hesaplanıyor. Hissedarlara anlatmak da zorlaşmak da. Üzerinde etraflıca düşünülerek konulan standartlar çok sık değiştirilmemeli. Dünyaya uyum mu, yoksa kaçakları azaltma yöntemi mi, karar verilmeli.

Tablo 3'ün devamı (6);

	Soru 1	Soru 2	Soru 3	Soru 4	Soru 5
K7	Hayır anayasamız yok. Babamızın 76 yılında kurduğu ve büyüttüğü işletmemizin geleceğini düşünerek avukatlardan da destek olarak bir an evvel yaptırmak istiyoruz. Bu fikir hep aklımızda, fakat fırsatımız olmadı. Babamız şirketimizin uzun yıllar başarılı bir şekilde ayakta kalmasını, gelecek nesillere aktarılmasını istiyor. Birçok konuda olduğu gibi bu konuda da bizlere öncülük ederek, 2-3 sene evvel aile anayasası hazırlatma konusunda bizleri uyardı. Noter tasdikli de olması gerekir diye düşünüyorum. Bu konu aile içerisinde uzun uzun da konuşulmuştu. Ailemizin prensiplerini ve evrensel etik değerleri yansıtan şeffaflık, kamuya kanunlara saygı, dürüstlük gibi ileriye dönük maddeleri de içerecek. Dürüstlük başta olmak üzere bunlar babamızın bizlere aktardığı dünya görüşleridir.	Etik değerlerimizi paydaşlarımıza duyurduk. Duvarlarımızda değer ve prensiplerimize yönelik hazırlanmış posterler var, etik el kitapçığımız var. İşe girişte bu kitapçık çalışana veriliyor. Mutlaka okuması, bilinmesi isteniyor. İnternet sitemizde de bu prensiplerimizi “etik kurallarımız” şeklinde duyurumuz ve açıklamalar mevcut. Özel olarak bu konuda toplantılar düzenlemedik, henüz eğitim vermedik. Babam şahsen hem yk’da hem de çalışanlara yönelik toplantılarda farkındalığı artırmak amacıyla bu konular ile ilgili hassasiyetini hep vurgular. Bunlar en azından üst yönetimce biliniyor diye düşünüyorum. Bizler bu konuda onu takip ediyoruz. Değerlerimize sahip çıkmamız gerekiyor. Etik kurul konusu da gündemimizde.	Benim dönemimde hatırladığım böyle bir olay olmadı. Yıllar içerisinde babam yaşadı mı, bilemiyorum. Ailenin ilkeli duruşu nedeniyle kimsenin böyle bir suistimale kalkışabileceğini düşünmüyorum. Eleman alımında çok hassas davranıyoruz. Üst yönetim kademesi çok titizlikle seçiliyor. Yine de bu biraz insanın kendisi ve vicdanı ile ilgili. Doğru düzgün çalışan birisi bir sebep nedeniyle yoldan çıkabilir. Denetimler vasıtası ile bu konu engellenebilir veya niyeti varsa cesareti kırılabilir. Bu konularda iç denetim çok önemli. Başta sürekli talep ettiğimiz bizim için yol gösterici mahiyette olan gelir tablosu olmak üzere, mali tabloların manipule edilmeksizin elimize ulaşması çok önemli. Zaman zaman hatalara denk gelebiliyoruz. Araç, telefon, kırtasiye, seyahat gideri vs. gibi ufak olaylar mutlaka oluyordur. Bunlar kişisel görüşme ve ihtar ile önlenbiliyor. Satın alma, fatura giriş çıkışları vs. gibi olaylarda bir suistimal hiç olmadı.	Böyle bir durum ile karşılaşmadık. Birçok alanda faaliyet gösteriyoruz, iç ve dış denetimlere tabi tutuluyoruz. Bilinçsizce yapılmış hata veya kusur görülürse gereken yapılıyor. Bu tarz bir teklif rüşvet filan bize yapılamaz, yapılsa da ilkelerimiz, prensiplerimiz ve ahlaki anlayışımıza ters düşeceğinden olay başka boyuta taşınır. Suçluluk duyacağımız bir işe asla kalkışmayız.	Çok sık yapılan değişiklikler sıkıntı yaratabilir veya bu zorunluluk yük getirebilir gibi görünse de bunlar en iyinin aranması, uluslararası standartlara erişme, gibi amaçlar güttüğünden kabul edilebilir. Global bir işletme haline gelen kuruluşlarda bu konular sıkıntı yaratmaz. Çünkü bunlar gerekli düzenlemelerdir. IT alt yapınız güçlü ise bazı değişiklikler ile yeni duruma uyum sağlayabilirsiniz. Karlılık vs gibi etkilenecek durumlar ortaya çıkabilir, buna iyiyi doğruyu bulma adına kısa süreliğine katlanabilirsiniz. SPK/ Maliye arasındaki özellikle tablolardaki uyumsuzluklar can sıkıcı olabiliyor. Bizde bünyemizde bu değişiklikleri tüm diğer şirketler gibi uyguluyoruz.

Tablo 3'ün devamı (7);

	Soru 1	Soru 2	Soru 3	Soru 4	Soru 5
K8	Şirket anayasamız yok. Aile içerisinde alınmış prensip kararlarımız var. Bunları büyüklerimiz ile beraber kararlaştırdık. Bu kararlar içerisinde ailenin geleceği ile ilgili önemsedığımız değerlerimiz ve ilkelerimiz de mevcut. Başta çalışanlarımız ve müşterilerimiz olmak üzere tüm işbirliği içerisinde olduğumuz kesimler ile dürüst, şeffaf, hakkaniyet ölçülerinde ilişki içerisinde olmak gibi, kanunlara saygı gibi. Bu kararlarımız işletmenin geleceği için, bizden sonraki kuşaklar tarafından da uyulacaktır, biz onları da bu yönde yetiştiriyoruz. Evrensel düşünmelerini istiyoruz. Bizden sonra çocuklar bunları şeffaf bir şekilde yazıya dökebilir. Belki bizde ilerdeki senelerde bir avukat desteği ile bu anayasayı yapabiliriz.	Değerlerimizi sitemizde paydaşlarımıza duyurduk. Çalışanlarımıza etik konular hakkında bilgi vermedik. Bizim bu yöndeki davranışlarımıza her an şahit oluyorlar ve biliyorlar. Aldığımız kararlar, uygulamalardaki titizlikler onlara bir fikir vermiştir diye düşünüyorum. Kitapçık veya posterlerimiz yok. İnternet sitemizde prensiplerimizin duyurusunu yaptık. Genişletilmiş açıklamaları da var. Her konuşmamızda yöneticilerimize de bu yönlü ikazlarda bulunuyoruz. Bunlar artık bizce herkes tarafından biliniyor. Bu prensiplerin ve ilkelerimizin anlaşılması , benimsenebilmesi açısından daha geniş bir şekilde tüm paydaşlara duyurulması gerekebilir. Bu konuda eğitim düşünülebilir. Bu yönde bir farkındalığın geliştirilmesi önemli.	Böyle bir durum ile karşılaşmadık, olmadı. Küçük çaplı suistimaller olmuyor değil, oluyor. Ayrılan bir üst düzey yöneticimiz kendisine tahsisli şoförlü aracını sürekli aile işlerinde kullanıyordu. Süreklilik arz edince ikaz ettik. Bu tür şeyler için en azından izin almak gerekir. Yine şirket telefonlarının sürekli kotaları aşılıyor olması dolayısıyla takibini yaptık, özel kullanımın çok fazla olması dikkatimizi çekti. Artık telefonlarda belirlenen kota aşımında ücretinden kesiyoruz. Bu tür suistimaller bütün şirketlerde olabilecek şeyler. Bazen katlanmak gerekebiliyor. İşten çıkarıp çıkarmama yöneticinin değerlendirmesine göre yapılabilir. Sahte fatura girişleri bazen fark edilemiyor. Muhasebe bilmeden kabul edebiliyor. Bizde de bir nakliye ile ilgili konuda yabancı pek çalışmadığımız bir şirketten alınmış. Denetimde fark edilmiş. Kulağıma geldi.	Hayır olmadı. Bizim prensiplerimizi bildiklerinden kanun dışı bir öneri ile bize gelemeyiz. Ne devlet denetimleri ne de bizim denetim firmamızdan böyle bir şey duymadık. Neticede ne önercekler ki; karlılık vergi vs. Yahut bir hatayı başka hata ile kapatmak, hisselerimiz ile ilgili değerlendirmeler mi ? Biz etik anlayışımızı ortaya koyalı yıllar olmuş. Devlete hissedara olan hassasiyetimizi iyi bilirler. Ne büyüklerimiz ne biz ne de ileride çocuklarımız bu yollara tevessül etmeyecek ahlaki anlayışa sahibizdir. Belli prensiplerimiz vardır ve bunlara sıkı sıkıya sadık kalarak işlerimizi yürütürüz. Ha bilinçsiz veya bilinçli yapılmış hatalar filan olabilir. Bunları bulmak da yönetici kademesinin ve denetçilerin görevi.	UFRS ye uyumlu muhasebe sistemine uygun hale gelebilmek zorlu bir süreç. Fakat bir kere başardınız mı sonrası rahat. Eğitim, işletim alt yapısının uygun hale getirilebilmesi raporlamalardaki talep edilen değişikliklerin gerçekleştirilmesi uzun bir süreç. Fakat sıkıntı yaratan durum, sonrasında da peyder pey bu değişikliklerin sürmesi. Bunlar maalesef bazen üstü üste çok sık da olabiliyor. Bir de SPK Maliye uyumsuzluğu bunun üzerine tuz biber oluyor. Bir işi yapacaksa bir kerede her şeyi ile düşünüp yapalım bu konu kapansın. Ama böyle olmadı, olmuyor malesef Dünyaya yetiştirmek için uyum şart kabul, uygulayın ama bunun daha ciddi ele alınıp işletmeleri de mağdur etmeden olası bir cezaya muhatap etmeden yapılması gerekir.

Tablo 3'ün devamı (8);

	Soru 1	Soru 2	Soru 3	Soru 4	Soru 5
K9	Şirket anayasamız henüz yok. Şirketimizin kurucusu benim.2 oğlum ve kızım ile beraber şirketimizi yönetiyoruz. Bir de küçük ortağımız var. Her şey çok şeffaf ve dürüst bir biçimde yürüyor. Şu an için bu tür sözleşme için erken. Ben elimden geldiğince işletme ile ilgili bilgileri, değişmemesi gereken değerlerimizi çocuklarıma aktarıyorum. Gelecek ile ilgili hedef ve vizyonum kendilerince de biliyor. İstiyorum ki onlar da gelecek nesillere bunları aktarsınlar. Etik değerler konusunda içim rahat, çocuklarımı iyi eğittim ve iyi okuttum. Global bir vizyona sahipler. İşletmemizin uzun yıllar ayakta kalabilmesi şeffaflık, dürüstlük, kanunlara saygı gibi bir takım etik ilkeleri benimsemiş olmanızdan geçer. Bunun farkındalar. İleride işleri onlara devredeceğim zaman muhtemelen bu tür bir anayasa yapılır.	Evet duyurduk. Biz turizm sektörü içerisindeyiz. Bir takım prensiplerinize sıkı sıkıya sahip çıkamazsanız insanları hayal kırıklığına uğrattırınız. Bu prensipler hem yatırım hem de yönetim prensiplerini kapsar. İşimiz aynı zamanda yabancı yatırımcılarla. Sözleşmeler ile çerçevelenmiş bir çok konuyu içerir. Bu nedenle öncelikli işlerimizden biri de bu etik değerlerin yönetici ve çalışanlar tarafından benimsenmesi demeyeceğim, zihni olarak kayıtsız şartsız bu prensiplere teslimiyetten geçer. Kurum içi genel eğitim verdik. Posterlerimiz var. İşe alımda bu konuları içeren bir sözleşme de imzalatıyoruz. Biz her türlü toplantılarda farkındalığı artırma gayesi ile etik anlayışımızı üstüne basa basa dile getiriyoruz. Mümkün olduğunca tüm çalışanlara ve paydaşlarımıza duyurmaya çalışıyoruz. Bunlar web sitemizde de mevcut. Etik kurul hazırlığımız var.	Hayır bilgim dahilinde böyle bir şey olmadı. Sadece hatırladığım bir olay var o da satın almadan sorumlu birim yöneticimizin dış tedarikçilerimizden biri ile yaptığı çıkar anlaşması. Bu sektör içerisinde kulağıma duyum olarak geldi. Kendisini çağırıp konuştuk, araştırdık. Kesin bir netice alamamakla birlikte aynı tedarikçi ile çalışmaya devam ettiğimiz için kendisine ekstradan bir aylık bağlanmış olma ihtimalini hissettik. Faturalamalarda bir problem yoktu. İşten çıkardık. Mali işler içerisinde herhangi bir usulsüzlük veya suistimal olmadı. Hatalı eksik mali tablolar olabiliyor. Bunları biz fark etmezsek, denetçilerimiz fark edip düzeltiyor, bize de bildiriyor. Küçük çapta suistimaller de oluyordur mutlaka, telefon, araç, kırtasiye gibi. Bunlar da bize kadar gelmiyor. Bazen katlanmak zorunda kalıyoruz bunlara. Seyahat giderlerinde de zaman zaman aşırılıklara rastlanıyor. Gereğini yapıyoruz.	Hayır böyle bir taleple karşılaşmadık. Denetim firmamızın yanı sıra spk denetimleri mevcut. Ayrıca işbirliği içerisinde olduğumuz yabancı firmanın yetkilileri de istedikleri zaman başta üretim olmak üzere kendilerini ilgilendiren her konuda denetim yapıyorlar. Etik prensiplerimiz bu konularda hep başımızın dik olmasına yol açıyor. Bilinçsizce yapılan hatalar var olabilir, bunlar istisnadır. Cezası da çekilir. Rüşvet hediye gibi yöntemlerle gizleyip saklayacak şeyleriniz varsa ömrünüz uzun olamaz zaten. Biz bu anlayış ile var olduk, böyle duruşumuzla hissedarların ve yabancıların güvenini sağladık, inşallah hep de böyle gidecek. Prensip sahibi işletmeler, yarın da var olacak işletmelerdir.	Çok sık yapılan değişiklikler mutlaka zorunlu olarak birçok zorluklara, sıkıntılara sebebiyet veriyor. Bir defa ana işinize konsantre olamıyorsunuz. Ben finans kökenli değilim. Şimdi karşıma yeni maddeler gelince ilk iş bu konunun yetkilileri ile bir toplantı yapıp karara varıyoruz. Bunlardan benim de haberim olması gerekiyor tabi. Ne değişti, ne oldu. Mali tabloların son şekli nedir? Aksi yönde çözümler düşünmeden mecburen uyguluyoruz. Neticede bir zorunluluk. Diğer taraftan ise olması gerekenler oluyor diye düşünüyorum. Dünyaya açılmaya niyetlenmiş ve bu konuda adımlar atmışsanız, o dünyanın şartlarına da ayak uydurmak zorundasınız. Bu tip konularda etik davranıp davranmamak söz konusu olmamalı. Yine bahsettiğim gibi bu tür oyunlar sizi büyütmez, küçültür. Hatta yok edebilir.

Tablo 3'ün devamı (9);

	Soru 6	Soru 7	Soru 8	Soru 9	Soru 10
K1	Gereklidir. Biz de bir iki şirketimizde kullanıyoruz. Fikirleri ve kendi bakış açıları ile bize yardımcı oluyorlar, ikazları ile hata yapmamızı engelliyorlar. Uzman oldukları için konulara daha iyi vakıflar. Olayları tarafsız bir gözle değerlendirebiliyorlar. Bazı çevrelerdeki ahablıkları dolayısıyla kapalı kapıları açabiliyorlar. Bazen fikir anlaşmazlıkları dolayısıyla çatışmalar yaşayabiliyoruz toplantılarda. Bu bizim lehimize bir şey aslında. Resmi olarak yönetim kurulu üyesi yapmadığımız ama icap ettikçe yönetim kurulu toplantılarına davet ederek stratejik konularda kendilerinden faydalandığımız konusunun en iyisi insanlar da var.	Seçtiklerimiz genellikle fikrine, bilgisine güvendiğimiz, stratejik konularda bize yol gösterebilecek kişiler. Uzman ve çevrelerinde saygın, güvenilir olarak tanınan kişiler oluyor. Bizim kafa yapımıza uyacak, tanıdığımız, çatışmayacağı-mız, kafa dengi, iyi ahlaklı insanlar olmaları da önemli.	Gerekli değildir. İşletme içinde ailenin etik anlayışı iyi biliniyorsa denetim işi yönetim kuruluna kadar gelmez. Herkes talimatlar gereği işini yapar. Kuşkucu olmamak lazım bu kadar. Gerekirse yetkili bölüm yöneticileri, müdürler kontrol eder. Yönetim Kurulunun işleri zaten yoğunudur. Yemekhaneye halden alınan domatesin faturası sahte ise YK bunu nasıl kontrol etsin veya sorumluluk taşısın.	Evet gereklidir. Denetim, kontrol olmazsa düzen bozulur. Bizde prensiplerimiz gereği iç denetim var. Sadece mali denetim değil IT de de denetim ekibimiz var. Denetlemezsene hatayı, suistimalleri veya bilinçsizlikten kaynaklanan hataları göremezsin. Sadece içeriden değil dışarıdan da müdahale ile kayıtlarınızda oynama yapılabilir, haberiniz olmaz. Kapattım dediğiniz kapılar kapanmamış olabilir. Bunlardan haberdar olabilmeniz için gereklidir. Yoksa tüm çalışanlarımızı dürüst olarak kabul ederiz.	Hayır, karşılaşmadık. Bazen içeride gayri resmi düzenlenen tablolarda ilgili müdürler “parlatma” yapıyor, fark ediyoruz. Motivasyonu kaybolmasın diye çok üstelemiyoruz. Resmi belgelerde bilinçsizlikten kaynaklanan hatalar olabilir, bulunursa düzeltiriz, hesabını verimiz. Bu da on yılda bir olur. Çalışanlar ailenin ilkelerini anlamışlarsa en önemli olanın devlete saygı olduğunu bilirler. Devlet kapısından içeri boynu bükük girmeyiz. Bizim sorumluluğumuz başta yönetici müdürler olmak üzere tüm kademedeki çalışanlara ilkelerimizi aktarabilmektir. Saklı gizli habersiz bu tür işler bizde olmaz.

Tablo 3'ün devamı (10);

	Soru 6	Soru 7	Soru 8	Soru 9	Soru 10
K2	Bazıları gereksiz gibi düşünebilir ama evet bence gerçekten gereklidir. Bizde 2 tane böyle arkadaşımız var. Hukuk ve Mali işler konularında şirkete değer katıyorlar. Uzmanlıklarından faydalaniyoruz. Olması gereken bir durum. Eskiden mecburi idi, o zamanlardan beri bir alışkanlık oldu.. Yönetim Kurulu üyeleri de birçok şeyi derinlemesine bilmeye bilir, veya yanlış düşünüp yanlış karar verebilir. Onlar kurucular ve ortak yönetim kurulu üyeleri için çok faydalı. Birçok konuda bizler yanlış düşünebiliriz fakat onlar tarafsız bir değerlendirme ve uzman bakış açısı ile bizi ikaz ediyor, olası hatalı kararlarımızı uzmanlıkları nedeniyle engelleyebiliyorlar. Mensup oldukları meslek ve iş çevreleri, bağlantıları ile de bize yeri geldiğinde katkıda bulunabiliyorlar. Biz onlara alıştık ve çok memnunuz.	Sektörden, üniversitelerden, finans ve hukuk konularında tecrübeleri ile tanınan saygın, güvenilen uzman kişiler. Aynı zamanda bizim sektörü de iyi biliyor olması gerekiyor. Bu seçimlerde tabi ki bizi sektör içerisinde tanıyan bizim de onları tanıdığımız insanlar arasından oluyor. Konularındaki uzmanlıkları ve bizlerle uyumlu çalışabilecek kişileri de olmaları önemli.	Gerekli değildir. Böyle bir konu başımıza geldi. Biz etik açıdan her türlü ikaz ve uyarıları yapıyoruz. Çalışanları yaptığı işlerle ilgili eğitip her türlü tedbiri alıyoruz. Bölümlerin başında da yetkili, sorumluluk üstlenmiş müdürler var. Fabrikalarımız ayrı şehirlerde. Oralarda da yönetim kademeleri var. Bir çalışan asit kazanına düşecek olsa yönetim kurulu başkanı sorumlu tutuluyor. Ben tüm çalışanlarıma etik ilkelerimi iyi anlatabilmişsem, talimatları yayınlamışsam kurumsallaşma gereği konunun takibi ve sorumluluğu bende olmamalı. İşletme içerisinde günlük konular ile ilgili sürekli kuşku duyacak olsam yoğunluktan kendi işlerimi yapamam. Bu sorumluluk yetkileri gereğince talimatlar gereği departman müdürlerine dağıtılmış zaten.	Gerekli değildir aslında ama yinede bizde iç denetim var. Kanun değişik komiteleri de mecbur tutuyor, finans komitesi vs. gibi. Bunlar hep göstermelik. Zaten belli prensiplerin varsa ve yöneticileriniz, bölüm müdürleriniz sizin adınıza denetim işini yapıyorlarsa yeterli olması gerekir. Ahlaki olarak departmanlardan sorumlu yöneticilerin işleri dürtüştçe ve düzenli yaptığını varsaymalıyız. Zaten dış denetim ve SPK denetimleri var, raporları ile her şeyden haberdar oluyoruz. Ayrıca iç denetim gereksiz. Ama var mı, var. Çok uluslu şirketlerde olası yetki suiistimalleri nedeniyle gerekli olabilir. Bizim gibi aile şirketlerinde biraz göstermelik bu oluşumlar.	Hayır karşılaşmadık. Biz zaten sıkı denetimlerden geçiyoruz. Hem zorunlu denetimler var, hem de dış denetimden gelenler her şeyi çok sıkı gözden geçiriyor. Bizde bu türlü bir sahtecilik olamaz. Zaman zaman özellikle dahili tablolarda bilinçsizlikten kaynaklanan hatalar olabiliyor. İlgili bölüm müdürleri de tespit ediyor bize gelmeden. Bunlar da normal zaten. Girişi yapılan belgeler içerisinde sahte olmamasına özen gösteriyoruz. Bir kereliğine bir yerden yapılan bir satın almada naylon tabir edilen fatura almışız. Bu ortaya çıkınca savcılığa ihbar ettik.

Tablo 3'ün devamı (11);

	Soru 6	Soru 7	Soru 8	Soru 9	Soru 10
K3	Bizce gereklidir. Şirketlerimizin yönetim kurulu üye profilinde de bu görülebilir. Şirket ortaklarının ve bağımsız üyelerin dışında şirket üst düzey yöneticileri de mevcuttur. Her birinin işlevi farklıdır. Ortak sermayenin korunmasına, karlılığa, üst düzey yönetici olan üye mali sonuçlara odaklanırken, bağımsız üyeler uzmanlık alanları, çevreleri, tecrübe bilgi ve donanımları ile farklı bakış açıları ile hatta zaman zaman ikazları ile önemli katkılar sunabilmektedir. Şirketlerimiz yönetim kurulunda bağımsız üye bulundurmaya dikkat ederiz.	Uzmanlıkları ile bilinen, bilgi ve tecrübesinden kurul olarak faydalanabileceğimiz uyumlu bireyler olması, sahip oldukları nitelikleri ile şirketin güçlü bir kontrol mekanizmasına sahip, şeffaf raporlama kriterlerine ulaşmış etik bir yönetim anlayışı ile yönetilen bir şirket oluşmasına faydası olacak, yatırımcılara kuruldaki varlığı ile güven verebilecek nitelikte sektör içerisinde iyi tanınan , bizim de tanıyıp bildiğimiz kişiler olması gerekiyor. Seçimlerimizde ki kriterler bu şekilde.	Etik ilkelerin tüm çalışanlar tarafından benimsenerek günlük iş hayatının bir parçası haline getirilmesi çok önemlidir. Böyle bir yapıda sizin ayrıca kuşkucu tavırla bir kontrol mekanizması olmanıza ihtiyaç yoktur. Ancak bağımsız bir organın tarafsız bir göz olarak fiili uyumu kontrol etmesi, geliştirilmesi, iyileştirilmesi gereken konuları tespiti gerekir. İlkeler uyumun canlı tutulabilmesi ve uyumun derecesinin bu açılardan yetkililerce yönetim kurulu ile paylaşılması ve dikkati önemlidir.	Evet gereklidir. Bizim iş prensiplerimize uygun önemli bir organdır. İç denetimi sadece kontrol vasfıyla değil, durum tespiti yapan, gelişim önerileri getiren bir organ olarak da görmek gerekiyor. İşletme performansı üzerinde olumlu etkileri mevcuttur. Bu sayede hemen her konuda yönetim kurulu ve diğer üst yöneticilere, bölüm müdürlerine bilgi akışı oluyor, işlemlerden haberdar oluyoruz.	Bilinçsizlikten kaynaklanan nedenler sebebiyle önemsiz derecede de olsa bu tür vakalar olabilmekle birlikte iç denetim kontrolleri, vukuat bildirimleri, belirlenen iç kontrol süreçleri, iç kontrol mekanizmalarının kurulması ve eğitimler ile bu vakalar giderilmekte ve yenilerinin olması önlenmektedir. İlgili müdürler bu konularda çok hassas olduğumuzu da bilirler. Ortaya çıkarıp da saklamak, üstünü örtmek gibi şeyler asla olmaz.

Tablo 3'ün devamı (12);

	Soru 6	Soru 7	Soru 8	Soru 9	Soru 10
K4	Bence gereklidir. Bir yönetim kurulu üyesinin mutlaka şirket hissedarı olması gerekli değildir. Bu işletmenin ufkunu daraltabilecek bir seçimdir. Yabancı katılımcılar ile fikir çatışmalarından korkulur. Halbuki öyle değil. Dışarıda konularında uzman birçok kıymetli insan mevcut. Tarafsız bir bakış açısı işletme için daima faydalıdır. Düşünce zenginliğine yol açar. Dış bağlantıları, çevresi de bazen önemli oluyor. Dışarıdan işletmeye bakan bu insanların hataları engelleme yönünde de işletmeye katkıları çoktur. Yerinde ikazlarda bulunabilirler. Bizde onlarla çalışma bir alışkanlık oldu.	Bir önceki cevabımda da biraz açıkladım. Öncelikle sizin ilke ve değerlerinize uygun kimseler olması gerekir. Uzmanlık alanındaki ciddi anlamda bilgi birikimi ile tanınan güvenilir, uyumu ile size katkı sağlayabilmeli. Aramıza girecek olan kişilerin seçimlerinde bunları göz önünde göz önünde bulundururuz. Aynı zamanda anlaşabileceğini z biri de olmalı.	Üst denetim niçin gerekli olsun? Etik ilkelerimiz ile ilgili bu kadar hassas davranıyoruz. Bunca duyurudan sonra artık zihinlere yerleşmiş olması gerekiyor. Kuşkucu olmanın bir alemi yok. Müdürlerimize, çalışanlarımıza prensiplerimizi iyi anlatabilmişsek talimatlarımız yeterince açıksa sorumluluk artık çalışanların kendisindedir. Yetkilendirilmiş üst kademe yönetim de, departman müdürleri de rutin kontrollerini yapıyor. Neden onların yaptığı işlerden kuşku duyayım. Bizlerin zaten muazzam bir iş yoğunluğu var. Bu işin kanun ile bize kadar uzatılması yanlış. Eğitiyoruz, anlatıyoruz, poster asıyoruz, hala bir şeyler oturmamışsa, bu prensipleri içine sindiremeyen bazı sütü bozuklardan kaynaklanabilir Yönetim kurulu'nun yoğunlaşması gereken daha hayati işleri var.	Gereklidir. Çünkü iç denetim dış denetime göre olayları daha güncel takip edebilir. İç denetim şirket içerisindeki karşılıklı davranışlardan psikolojik havaya, suistimallere kadar birçok konuda önünüze bilgi koyabilir, sizi haberdar edebilir. Dış denetim veya spk denetimleri belli zamanlarda ve belli çerçevelerde denetim yapabilir. İçeriden her türlü haberi varsa suistimalleri bu sayede alabilirsiniz. Prensiplerimiz gereği içeriden yapılan bu denetim bizim için çok önemlidir.	Balık baştan kokar. Biz bu tür insanlar olmadığımızdan böyle bir şeyin bizde olması mümkün değil. Etik ilkeler doğrultusunda hareket etmeye niyetli bir işletmecinin çalışanı da müdürü de bizden habersiz böyle bir işe kalkışamaz, bize de böyle bir öneri ile gelemmez. Niye ilke diyoruz, prensip diyoruz anayasamıza bazı şeyleri de yazdık? Biz kendi gücümüz ve imkanlarımızla ahlaki yollardan büyüyelim istiyoruz. Ben kaptanım bilinçsizlikten kaynaklanan hariç önüme hiçbir amaç ile bir müdürden çarpıtılmış resmi gayri resmi rapor konamaz, hele habersiz hiç bir şekilde dağıtılamaz. Yapılan hatalar saklanamaz. Böyle bir durumda ilgili müdürlerden, sorumlulardan mutlaka hesap sorarız. Savcılığa ihbar eder canını yakarız.

Tablo 3'ün devamı (13);

	Soru 6	Soru 7	Soru 8	Soru 9	Soru 10
K5	Bağımsız yönetim kurulu üyeliği gerekli mi, bu bakış açısına bağlı. Bizce çok gerekli değil. Eskiden mecburi idi şimdi değişti. Mecburen alışmıştık Kurucu ortaklar ve kardeşler müşavirlerimiz ile sorularımıza cevap bulabiliyoruz. Yeterli çevreye sahibiz. Gerektiğinde bizlere yasa ve yönetmeliklere göre ikazlarda da bulunuyorlar. Dışardan gelecek insanlar da sizi yanıltabilir. Aranızda fikir uyuşmazlığı, çatışma olabilir. Önceden mecburen aramıza aldığımız arkadaşlar vardı. Yüksek maaşlar da verdik. Bize pek bir şey katamadılar. Şu anda çok iyi anlaştığımız, mali konularda uzmanlığı olan bir arkadaşımız dışında başka bağımsız üyemiz yok. Evet tarafsız göz diyorsunuz ama bizler bu şirketi fidandan koca ağaç haline getirdik. Hata yapmamak için de kılı kırk yarıyoruz ve her türlü danışmanlık hizmeti de alıyoruz.	Biraz evvel değiştiğim gibi biz de bir tane var, başka almayı düşünmüyoruz. Ama eğer almayı düşünecek olsaydık, belki de ilerde olabilir, seçeceğimiz arkadaşların saygınlığı ile tanınan, güvenilir, başarılı, konusunda tecrübeli, uzman, bilgisi ile bize rehberlik edebilecek yapıda aynı zamanda bizimle çatışmadan, uyumlu çalışacak kafa dengi olmasına dikkat ederdik. Tanıdık biri olması da önemli. Bunun yanında uyum önemlidir, başarıya götüren anahtardır. Uzmanlık fayda getirebilmeleri açısından önemli bir faktör	Etik ilkeler ne kadar kurumsallaşmış olsa da denetim ve gözetim şarttır. Başka türlü kontrolü sağlamak zordur. Ne kadar kurumsallaşsa da yönetim kurulu üyeleri de yapılacak hatalı işten sorumlu tutuldukları için kontrol mutlaka şart. Sağlıklı yürüyen bir sistem için bu gereklidir. Yöneticilerin, müdürlerin zaaf ve olası dikkatsizliklerinden, yetki aşımından kuşku duymak değil bu. Zaman zaman işler nasıl gidiyor talimatlara uyuluyor mu bir denetim zafiyeti var mı diye kuşku duymak, tarafsız bir gözle olaylara bakmak bu normaldir . Fark ettiğiniz, gördüğünüz açıklara yönelik iyileştirme yapabilirsiniz.	Kanunlar gereği bazı komite kurul vs oluyor. Ama iç denetim için ayrı bir birim gerekmez. Olursa da göstermelik olur. Bir kere etik prensipleri olan bir işletmede iç denetim neden olsun? Kurumsallaştık diyoruz, prensip diyoruz, her platformda dile getiriyoruz. Ayrıca içerden tekrar denetlemek bizce gereksiz. Zaten bağımsız dış denetim var, SPK denetimi var. Gözden kaçanlar, suistimaller oralarda ortaya çıkar, haberdar oluruz. Sorumluluk üstlenmiş üst yönetim ve bağlı departman müdürleri bizim prensiplerimizi iyi bildiğinden olabildiğince sıkı ve gayet dürüst bir şekilde her şeyi denetliyorlar	Kurucu ortak aile bireyi olarak şirketin her aşamasında bulunduğum için böyle bir konu yaşamadık. Böyle bir durum ile karşılaşmadık. Biraz önce değiştiğim iç denetim işte bu nedenle çok önemli. Hem bilinçsizlikten kaynaklanan hem de herhangi bir sebeple bilinçli olarak hazırlanmış veya kabul edilmiş bu tür sahte belgeler, dahili veya resmi raporlar, saklanan hatalar dış denetimden evvel iç denetimlerde bulunabiliyor. Sorumluluk kimdeyse uyarıyoruz, noksanlık varsa eğitiyoruz.

Tablo 3'ün devamı (14);

	Soru 6	Soru 7	Soru 8	Soru 9	Soru 10
K6	Bağımsız yönetim kurulu üyeliği bence gereklidir. Bizim holding bünyesindeki şirketlerimizde de mevcut. İşletme körlüğü denilen bir kavram var. İçeride her şeye konsantre olmuşken bazı şeyleri göremeye bilirsiniz. Dışarıdan bir başka uzman göz size müthiş katkı sağlayabilir, ikazlarıyla hatalarınızı önleyebilir. Çevresi ile yeni sahalar yaratabilir. Globalleşen işletmelerde bu konu daha çok önemli. Bu üyelerin seçim esnasındaki isabeti de tabi çok önemli. Gereksiz diye asla bir düşünceye kapılmamalı işletme sahipleri.	Dahil etmeyi düşündüğümüz şirketimizin sektörüne ait tecrübesi, ahlaki kimliği, alanındaki bilgi ve becerisi gibi dış bağlantıları da önemli. Seçimlerimizde basına veya sektöre yansımış ailevi problemi olmamasına da dikkat ediyoruz. Ayrıca çalışmalarımızda a uyum da önemli. Çok inatçı veya asabi olma gibi haller beraber çalışmayı etkiler, çatışmalı gergin bir ortam doğurur. Böyle bir üyemiz vardı, teşekkür ettik kendisine. Bu kişilerin birazda iyi tanıdığınız kimseler olması gerekiyor. Mesleki uzmanlık edinmiş olmaları da ayrıca önemlidir. Kısaca bilgisi, iyi ahlaki ile tanınan güvenilen uyumlu kişiler.	Bence gerekli. Etik ilkelerin yerleşmiş olması veya kurumsallaşmış olmak bu konulara uzak durmayı gerektirmez. Biz ailenin ikinci kuşağı olarak her şeyin zaten içinde olarak yetiştik. Talimatlara uyulup uyulmadığının gözlenmesini başkalarına, departman müdürlerine, yetkililere filan bırakırsanız herkes sizin kadar titiz olmayabilir, başınız yanabilir. Gidişattan kuşku duyarak kontrolü elden bırakmamak lazım. İş yoğunluğunu filan da bahane etmemek gerekir. Ayrıca gözünüze çarpan durumları iyileştirme imkanınız da olur bu sayede. Babamızın bir sözü var: Kırk işçi bir başçı. İşin başında olmazsanız bir yerden yara alabilirsiniz. Sorumluluk en nihayetinde sizin üzerinizdedir.	İç denetim birimi bizce çok gerekli değil. Bir ara vardı kanun gereği oluşturmuştuk, biraz göstermelik oldu. Zaten her bölümde sorumlu şefler bölüm müdürleri var. Yukarıda bunların bağlı olduğu genel müdür yardımcıları ve hepsinden sorumlu genel müdür var. Her aşamada zaten yapılanlar gözden geçiriliyor. Etik prensiplerimizi tüm çalışanlarımızca iyi biliniyor. Her platformda önce dürüstlük diyoruz. Dış denetim firmamız her üç ayda bir gelip bizi denetliyor. Mali müşavirimiz yönetim kurulu toplantılarında bizimle birlikte oluyor. Bu sebeple işletmedeki her durumdan haberdar olabiliyoruz. Bu nedenle ayrıca böyle bir iç denetim birime ihtiyaç duymuyoruz, şu anda yok.	Zaman zaman çok önemli olmayan durumlar yaşadık. Bunlar eğitim noksanlığından olabiliyor. Bilinçsizlikten kaynaklanabiliyor. Daha sıkı kontrol için sorumluluk makamında olan ilgili yöneticileri uyarıyoruz. Bizlerden habersiz kendi düşüncesi doğrultusunda hangi sebeple olursa olsun hiçbir çalışan bu tür bir işlem yapamaz. İster resmi, ister iç raporlamada, veya belgede. Sahte belge üretemez. Yapsa da saklayamaz O kimse saklasa mesai arkadaşı ihbar eder yine buluruz, soluğu da savcılıkta alır.

Tablo 3'ün devamı (15);

	Soru 6	Soru 7	Soru 8	Soru 9	Soru 10
K7	Bağımsız yönetim kurulu üyesinin olması bir zaman mecburi idi, dolayısıyla biz de de vardı. Randıman aldığımız pek söylenemez. Zaman zaman sürüşme ve fikir çatışmaları da yaşamıştık. Sanki boşuna olmuş gider kalemi gibi hatırlıyorum. Gereksiz bir mecburiyet gibi görmüştük o zaman. Sadece mali konularda fayda gördüğümüz uzman bir üyemiz vardı. Onun çok faydası oldu, konuya çok vakıftı. Birçok konuda bizi ikaz ederek hatalı işler yapmamızı engelledi. Neticede konusunun hakimi oydu. Şu anda bizde yok, hukuk ve mali konularda uzman olan müşavirliklerle anlaşmalarımız var. Gayet verimli bir şekil de işbirliğimiz sürüyor.	Bir önceki sorunuzda söylediğim gibi bizde yok. Olmasını isteseydik iyi tanıdığımız, konusunu iyi bilen, uzman, düzgün ahlaklı, tanınan bilinen, güvenilen birisini seçerdik. Kafa yapımızın uyması şart değil, neticede o önerir, yapıp yapmamak bizim elimizde olur. Yeter ki aramızda sürekli bir çatışma değil uyum olsun	Etik ilkelerimizin kurumsallaşması için elimizden geleni yapıyoruz, bu konuda daha da çok çaba göstermemiz gerekiyor. Bu konu çalışanlara yönelik de büyük önem taşıyor. Yönetici müdürlerimizin sadakatinden asla kuşku duymadık. Fakat sözleşme, yönerge, talimatlar, denetim yine de ipin ucunu elden bırakmayı gerektirmiyor. Bence bu madde yönetim kurulularının sıkıntılı durumlarda sorumlulukları diğer yetkilendirilmiş yöneticilere yüklemelerine imkan veremeyecekleri bir ikaz sayılabilir. Haberiniz olmayan işlemlerden kuşku duyarak , yoğun olsanız bile arada sırada da olsa dışarıdan bir göz ile soruşturmak yerindedir diye düşünüyorum. Eksiklikleri fark edip düzeltme ve süreçleri iyileştirme fırsatı da yakalamış olursunuz bu sayede.	Bence iç denetim gerekli ve de işlev açısından çok faydalı. Holdinge bağlı şirketlerimiz var. Bunların yöneticileri, müdür kademesinde bulunan sorumluluk üstlenmiş arkadaşlar yürütmeye ait konulara gereken şekilde ihtimam gösteriyor olabilir. Etik prensiplerimiz de gayet açık. SPK dahil dış denetimleriniz de olabilir. Fakat iç denetim farklı bir şey. Finansal konular, maliyetler, satın alma, üretim, olası suiistimaller vs sizin adınıza çalışıp size rapor veren bir birim tarafından kontrol edilmeli. Her konudan dürüstçe haberdar olabilmemiz için bu çok önemli.	Bilinçsizlikten kaynaklanan bazı yanlışlıklar dışında karşılaşmadık. Dahili veya resmi bütün mali tablolar hem yönetim kademelerinde- ki ilgili müdürlerin hem de denetçilerin süzgecinden geçtiği için bu tür hataların olması veya yapılsa da saklanması, habersiz duyurulması çok zor. Bilerek yapılacak hatalı belge üretimi, bu kadar gözden geçiyor ve yayınlanıyorsa yönetim kurulu sorumlu olmalı mı bu biraz sıkıntılı. Kanunda böyle bir madde var. Netice de işin uzmanları gözden kaçırabiliyorsa sizin önünüze de gelse gözünüzden kaçabilir. Bunu hazırlayanlar, sorumlu ilk amirinden son denetçisine kadar kanun önünde sorumlu tutuluyorsa, ayrıca yönetim kurulunun da sorumlu tutulması tartışılır.

Tablo 3'ün devamı (16);

	Soru 6	Soru 7	Soru 8	Soru 9	Soru 10
K8	Bağımsız yönetim kurulu üyeliği olması gereken bir durum. Bir ara mecburi idi. Biz sonrasında da bağımsız üyelikleri dolu tutuyoruz. Alistık kendilerine. Bizde iki bağımsız üye var. Biri mali işlerde uzman, diğeri çevresi ve sektör bilgisi ile bize yol gösteriyor. Neden gerekli, siz her şeyi her açıdan görüp değerlendiremeye-bilirsiniz. Size bilgileri ve öngörülerini ile uzmanlık alanları ile başka açılardan yeni pencereler açabilirler. Kendi başınıza ya da dışarıdan birilerine güvenerek bilmediğiniz konularda iş yapmanız sizi zor durumlarda bırakabilir. İçimizde olmaları hatalarımızı zamanında fark edip ikaz ederek önlemleri açısından da önemlidir.	Bağımsız üye seçiminde en önemli konu işletmenize bir şeyler katabilecek bilgi, çevre, yetenek sahibi uzman, güvenilir kişileri bulup anlayabilmek. Tabi çevrelerinde iyi bilinen, iyi referansları olan kimseler olarak tanınması da önemli. Uyumlu çalışabilmek için kafa yapınızın da birbirine uyuyor olabilmesi gerekir. Çatışma olmuyor aramızda. Bizi ikna etmeleri için bazen biraz yoruluyorlar. Ama neticede konularında uzman olan onlar. İşletmemizin geleceği bizim için tabi ki çok önemli.	Etik ilkelerimizi tüm çalışanlara benimsetmiş olmak yetmeyebilir. Ne kadar kurumsallaşsak da isteyerek ve istemeyerek hatalar yapılabilir. Departman müdürlerinin, üst yönetimin gözünden kaçabilir. Yetkiler aşılabılır. Talimatlar göz ardı edilebilir. Etik konularının tüm çalışanlar tarafından indirilmiş olması gerekir. Tabi iş sadece bizde bitmiyor aileden gelen bir durum bu. Neticede yönetim kurulu nun da yerine göre kuşku ile yaklaşarak yapacağı kontroller sonucu problemleri tespit ederek geliştirmesi, iyileştirilmesi gerekebilir. Tüm yoğunluğumuza rağmen sonuçta sorumlu olan biziz. Bizce bu doğru bir yaklaşım.	Kanunla bu tür komite vs kurulması öngörülüyor ama bana göre lüzumsuz. Olursa da göstermelik olur. Zaten çeşitli dış denetimlerden geçiyoruz. Yöneticiler de her şeyi gözden geçiriyorlar. Ayrıca bir iç denetim neden gerekli olsun. Evet işletme içinde belki kontrolü elden bırakmamak da lazım. Ama etik olarak bir yanlış yapılacağını düşünmüyorum, prensiplerimiz belli. Hemen her şeyden de haberdar olmaya çalışıyoruz.	Hayır karşılaşmadık. Dahili raporlarda bilinçsizce yapılan bir takım hatalar olabiliyor. Bunlar tespit edilirse düzeltiliyor, yoksa denetimde ortaya çıkıyor. Bize sıkıntı yaratacak böyle bir durum yaşamadık. Özellikle resmi tablolar resmi denetime girmeden, açıklanmadan yetkililerce çok sıkı denetleniyor. Muhasebe girişlerinde özellikle sahte belgelere çok dikkat ediliyor.

Tablo 3'ün devamı (17);

	Soru 6	Soru 7	Soru 8	Soru 9	Soru 10
K9	Bağımsız yönetim kurulu üyeliği benim için şirketi kurduğum andan itibaren hep çok önemli olmuştur. Konumuz turizm olunca ve yabancı partnerleriniz ile iş yapıyorsanız mutlaka bu konulara hakim, çevresi olan bu alanda tecrübe kazanmış uzman insanların da fikirleri ve bakış açıları çok önemlidir. Bizim bu denli büyümüş olmamız ve turizm sektöründe bu kadar söz sahibi olmamız bir anlamda bu değerli insanların fikir ve yol göstermeleri ile gerçekleşmiştir. Dünya ölçeklerinde bir işletme olmanız ancak değişik fikirlerin, size ufuk açan daha geniş vizyonların sonucu olabilir. Bizim birbirinden kıymetli ve saygın 2 bağımsız üyemiz var. Kendilerine de aslında uzmanlık alalarında bize çok şey kattılar. Yaptıkları bazı ikazlar ile bazı hatalarımızı engellediler. Bunlar bize çok pahalıya patlayabilecek hatalardı. Bugün Avrupa ile bu konularda iş yapabilmemiz bir network işidir. Tabi ki ayrıca ilkeli duruşumuz, iş anlayışımız ve dürüstlüğümüz de bu kapıları bizlere açmıştır.	Bu sorunuzu sanırım bir önceki soruda da cevapladım. Bizim seçimlerimiz için baştan beri önemli olan turizm sektörü içerisinde önemli tecrübelere sahip, konusunda uzmanlığı ile tanınan, bilgili, yurtiçi ve yurtdışı bağlantıları olan, iyi yabancı dil bilgisi üst düzeyde olan, özellikle turizm ve inşaat kökenli olan, saygın, kamuoyu tarafından da yakinen bilinen, tanınan güvenilir kişiler olması önemli olmuştur. Uyumlu çalışma, vizyoner kişilik yapısı, aile yapısı, ahlaki duruşu da önemlidir. İlişkilerimizde güven hep ön planda olmuştur. Problemli durumlarda uzmanlığı nedeniyle çözüm odaklı olabilmek, soğukkanlılık da aradığımız önemli özellikler içerisinde.	Bu madde ile kastedilen yönetim kurulunun olup biten her şeyden haberdar olması ise bu doğrudur. Etik ilkelerimiz tüm çalışanlar tarafından noksansız bilinip riayet ediliyor olsa da ben yaptığım işlerin başta kanunlara olmak üzere, ana sözleşmeye, yabancı partnerler ile yapılmış sözleşmelere yayınladığım talimatlara uygunluğunu kuşkucu bir anlayışla ve tarafsız bir göz olarak kontrol etmeliyim. Yönetim kurulunun en önemli görevlerinden biridir aslında bu. Yönetici arkadaşlarım da bu konuda çok hassas davranıyorlar. Ondan kuşum yok. Fakat onların gözlerinden de kaçabilecek durumlar ortaya çıkabilir. Dolayısıyla yönetim kurulunun tüm yoğun işleri arasında böyle bir misyonu da olmalı. İşleri delege etmek, güvenmek güzeldir ama kontrol da her durumda şarttır. Siz geleceğinizi başka bir beyne terk edemezsiniz. Kurduğunuz yaptığınız her şeyin bir anda altında kalabilirsiniz. Müdürünüz gidip başka işe girebilir. İşi kaybetmek bir yana itibarınızı da kaybederseniz bu ailenizi sizden daha çok etkiler.	İç denetim bölümü işletme içerisindeki hata, kusur, eksik veya insan kalitesindeki zaafiyetlerden kaynaklanan suistimalleri ortaya koyma açısından çok önemlidir. Diğer taraftan da size bir külfet oluşturabilir. Zaten çeşitli kurumlar tarafından dışardan denetimlerden geçiyorsunuz. Bütün raporlar önünüze geliyor. Mali konulara vakıf üyelerimiz bunları derinlemesine inceliyor. Hemen her şeyden haberimiz oluyor. Yöneticilerin, bölümlerin başındaki çeşitli yetkilere sahip sorumlu müdürlerin gözü zaten yapılan işlerin üzerinde. Bu durumda ayrıca bir iç denetim bölümü ihdas etmeyi düşünmedik. Şöyle de anlaşılmasın bu konu, yani lüzumsuzdur gibi. Biz ileride inşallah daha büyürsek, yurt dışı yatırımlarımız, olursa, ki yakın zamanda olacak, o zaman bu konuyu yeniden gündeme alabiliriz. Her şeyi merkezden kontrol etme imkanınız kalmayacaktır o durumda. Şimdi bizce çok gerekli değil. Arkadaşlarımızın ahlaki sorumluluklarına ters bir harekette bulunmayacaklarına da inanıyoruz.	Evet aslında bahsettiğim konu da buydu biraz evvel. Çok şükür böyle bir durumla sadece bir kere karşılaştık o da çok önce. Artık bu sorumluluğun bilincinde olarak çok titiz davranıyoruz. Konunun detayına burada girmek istemiyorum çok önce-leri hazırlanan bir resmi bilançoda gözden kaçırılan bir durum olmuş, bu yüzden biraz da olsa canımız sıkılmıştı. Ama dediğim gibi bu tip olaylar kuruluş aşamasından bu yana vuku bulmuş tek tük olaylardır. Şirketimiz senelerdir sıkıntısız büyüyor. Her şey daha iyi kontrol ediliyor. Sistem alt yapınızdan işe alım kriterlerinize kadar birçok konu bu işte önem taşıyor. Yönetim kurulu olarak biz de her türlü rapor veya tabloyu denetim raporu eşliğinde yeniden gözden geçirerek ilgili mercilere sunuyoruz. Kimse bir şeyi saklayamaz. Hissedarlar önünde küçük düşmek var sonunda. Yaşayarak öğreniyorsunuz bazı şeyleri. Bilinçsizce yapılan hatalar bile can sıkıcı olabiliyor.

Tablo 3'ün devamı (18);

	Soru 11	Soru 12	Soru 13
K1	Evet, yönetim kurulumuzda var. İmza yetkileri ile kontrol etmeye çalışıyoruz, kontrol ve izleme de çok sıkı olmasa da devam ediyor. Denetimsizliğin sonu güvensizliktir. Maliyetleri biraz düşürüyordur çünkü onları içimize alıyoruz. Bazı konularda kuşularımız azalıyor. Etraflıca sorgulayabiliyoruz. Onlar üstlendikleri bu sorumluluk nedeniyle mutlu oluyor, kendilerini değerli hissediyorlar biz de onlara daha yakın oluyoruz, yakından takip edebiliyoruz. Her konuda bilgilenebiliyoruz. Onlar da işi daha çok sahipleniyorlar. Ama denetsizliğe ve aynı zamanda ful güvene de inanmayız. Ortaklar arasında dahi belirli limitlerle iş yapılır. Bu da bir nevi denetimdir. Avucundaki kuşu ne sık ne gevşek bırak. Takip edeceğimiz diye de formaliteleri çoğaltmamak lazım.	Kanunlar zorlaştıkça dürüstlük artar. İnsanı küçükten insan gibi eğiterek yetiştirmek gerekir. Aile terbiyesi çok önemlidir. İnsanlar prensiplerine bağlı olabilmeli. Birçok serbest meslek sahibine bakın, fatura veren yok. Devlet de haklı. Dürüstlük sorumluluk bilinci ve bazı etik konular aileden öğrenilerek başlıyor. Eğitim ile devam ediyor. İlkeli, prensip sahibi olabilmek lazım. Gelişmekte olan ülkelerde bulunan birçok açığı başka şekilde düzeltmek zordur. Gerçekten sıkı denetimler, caydırıcı cezalar olması gerekiyor. Kendilerini geliştiremeyenler eleştirilerek katlanır.	Hayır doğru değil. Fakat aile fertleri de çok donanımlı yetişiyor. Doğru bulmasam da bizde de genel müdür seviyesi olmasa bile grup başkanı seviyesinde icra içerisinde var.. Hesap veren ve soran farklı olmalı. Yönetici işini yapıp hesabını vermeli. Bu biraz da şüpheden, güvensizlikten oluyor. Şirkette her şeyden haberdar olmak istiyorsunuz. Bizde aslında yakın zaman içerisinde bunu değiştirmek istiyoruz. Profesyonel yönetim doğru çözümdür. Aileden bir yöneticiye bazı durumlarda tolerans gösterebiliyorsunuz. Bu da zaman zaman aile içi çatışmalara sebebiyet verebiliyor. Şirketi tanıma açısından değişik departmanlarda kısa süreli görevlendirmeler olabilir. Bu makul karşılanır.
K2	Bizde yönetim kurulunda murahhas üye olmak zorunda. Bunlar genel kurulda seçiliyor. Murahhas aza aynı zamanda genel müdür, ama aileden biri. Genel müdür profesyonel bir yönetici olsa, yönetim kurulu üyesi olarak atamak çok faydalı olabilir. Bizim içimizde olmasıyla hem konulara daha fazla vakıf olabiliriz hem de güncel olayları yakinen takip edebiliriz. O da onore olur, daha değer verildiğini hisseder. Bu tarz bir yaklaşım, maliyetleri düşürür tabi ki. Fakat bizim bu işletmemizde ana sözleşme gereği genel kurul murahhas azayı seçiyor. Diğer şirketlerimizde farklı.	Kanunla dürüstlük yükümlülüğü getirilemez. Üst yönetim ve diğer kademeler şirket menfaatlerini korurken kararlarında da etik olmalıdır. Ailenin ilkeleri gereği verdiği kararlar onlara örnek teşkil eder. Prensiplere sıkı sıkıya bağlı olmak önemlidir. Eğitim çok önemli, ailenin yaklaşımı ve oradan alınan terbiye çok önemli.. Üst düzey yönetici olmuş biri işletmeye gelecekte zarar verecek kararlar alamaz, ahlak dışı işlere kalkışamaz. Bu sorumluluk bilinci zaten şart olan bir şey kanuna koymakla halledilemez. Yeteri kadar caydırıcı önlemler alınmış zaten devlet tarafından. Denetimler var. Bu konu ancak ailede ve sonrasında eğitimle kazanılacak bir durum.	Bana göre doğrusu böyle. Bizde tersi de olsa bu konunun ele alınması düşünülüyor. Böyle durumda kontrol mekanizması ortadan kalkıyor. Bizde yönetim kurulu başkanı aynı zamanda aileden ve genel müdür. Yanlış, bu durumda hesap sormak zorlaşıyor. Ne yaptığını bilemiyoruz. Her yaptığından sıhhatli bir şekilde haberdar olamıyorsunuz. Örneğin sene sonunda dağıtılacak prime kendi karar verip kendi alıyor ve kendisi de dahil istediği gibi dağıtıyor. Bundan her şey olup bittikten sonra haberdar oluyorsunuz. Bu da aile içi bir takım sürtüşmelere yol açıyor. Ya da mecburen tolere ediyorsunuz aile büyüğü neticede. Bu oluşum bence TTK ile engellenmeli. Profesyonel yönetim ile yönetim kurulu ayrı olmalı. Görev dağılımı net bir şekilde belirlenmeli. Biraz güven probleminde kaynaklanıyor bu durum.

Tablo 3'ün devamı (19);

	Soru 11	Soru 12	Soru 13
K3	Grubumuzda murahhas üye ve müdürlükler mevcuttur. Büyük ölçekli küresel bir grup olarak, süreçlerimizin hızlı, üzerinde düşünülmüş sağlıklı neticeler üretebilmesi için kendilerine güvenerek görevleri dahilinde sorumluluklar veriyoruz. Bu kişiler yönetim kurulu'nun hazırlamış olduğu iç yönergeye göre hareket etmektedirler. Bu şekilde görev devri yapmadığımız bir dünyada verimli çalışmanız pek mümkün değildir. Bu kişiler yönergeler çerçevesinde hareket ettiklerinden dolayı, ayrıca izleme gerekmemekte bu da bu konudaki maliyetlere olumlu etki yapabilmektedir.	Kanun dürüstlük tanımını sınırlı olarak ortaya koyabilir ve dürüst olunmadığında karşılaşılabilecek yaptırımları caydırıcı mahiyetteki cezaları belirleyebilir. Bu yükümlülüğü en iyi, benimsedikleri politikalar ve iş yapış şekilleriyle kurumlar çalışanlarına öğretebilir. Tabi burada bir yandan bireylerin küçük yaşlardan itibaren aileden başlayarak eğitimle edindikleri ahlaki değerleri ile diğer taraftan görev ifa ettikleri kurumun kültürünü içselleştirmeleri de önemlidir. Şirketin menfaatleri için en köklü çözüm kurum kültürünün yaratılması, bu kültürün tüm çalışanlarca benimsenmesinden geçer. Bu yolla sorumluluk bilinci de artırılabilir. Şirketlerin en tepeden başlayarak bütün kademelerinde ailenin köklü ve değişmez prensiplerine bağlı olması gelecek açısından da çok önem taşır. Çevrenizin kabul edemeyeceği vahim bir yanlışınız ortaya çıkartılır ve afişe olursanız, toparlamanız bir daha çok mümkün değildir.	Holding'de hissedar olan aile bireylerinin imtiyaz, sorumluluk ve vazifeleri hak sahibi olarak yasal olarak tanımlanmıştır. Bunun dışında çalışan aile bireyleri ise, diğer bütün profesyoneller hangi hak ve yükümlülüklere sahipse o kadarına sahiptir. Profesyonelleşmenin gereği olarak bir ayrıcalık ve ek imtiyaz, tolerans söz konusu olamaz. Bizim yönetim sistemimizde aile üyelerinin de yönetimde profesyonelleşmesi esastır. Onlara hissedar olmalarından kaynaklanan özel bir imtiyaz sağlanmadan aynı profesyonel yöneticilerde olduğu gibi, işlerindeki başarılarına göre değerlendirilip ücretlendirmek iyi bir yöntemdir. Bu pozisyonu işgal eden aileden de olsa gerektiğinde hesap verebilmektedir. Şirketlerin her kademesinde bulunmaları o şirketleri daha iyi tanıyabilmeleri açısından da önemlidir.
K4	Yönetim kurulumuz üyesi murahhas azamız var. Satışlar imalatın gidişatı ve finansal durum takibi ile alakalı net bilgiler çok önemli. O yüzden CEO muz da Y.K da azadır. Ona güvenimiz tam. İcranın başı olarak tüm yürütmenin sorumluluğunu ona vermişiz. Ona yakın olmak, yakınımızda bulundurmamak her iki taraf içinde önemli. Yetki ve sorumluluk vermişsen güveneceksin, onu da memnun edeceksin. O bizi, biz onu daha iyi anlıyoruz bu sayede. Kendisi de işletmeyi daha çok sahipleniyor. Kendini daha değerli hissediyor. Yine de izlemenin bir zararı yok. İzlemezsen kaybedersin.	Dürüstlük yükümlülüğü diye bir şey olabilir mi? Dürüst adam zaten dürüştür. Sorumluluk bilincine sahiptir. Prensiplerine bağlıdır. Bu kanunla olacak iş mi? Şirketin geleceğini düşünüyorsan ilkeli olacaksın, şirket menfaatleri gereği kurallara kanunlara uygun hareket edeceksin. Akıllı olmak lazım. Kanun bana "dürüst ol" filan diye bir yükümlülük verebilir mi? Zaten denetimler sonucu alacağın cezalar belli, bunlar seni çevrene yeteri kadar afişe edecek. Sorumluluk duygusu çok önemli. Ben şirketim daha çok kazansın diye menfaat peşinde koşarken çevrenin canına okursam, milletin çekini senedini ödemeyip perişan edersem kanundan önce kendimi ve geleceğimi sorgulamalıyım. Aile terbiyesi, görgü ve eğitim çok önemli bu konularda.	Bizde icrada hep profesyonel yöneticiler var. Onlara ilkelerimizi ve aile prensiplerimizi iyi anlatmışsak sorun yok. Yapacaklarından şüphelenmeyiz. Kurumsallaşmanın bir gereği de bu zaten. İyi yetişmiş dil bilen aile üyelerinden 1-2 sinin yetişmeleri açısından icraatın içinde olması faydalıdır. İşlerin kontrolü ve gidişatı hakkında daha iyi bilgi sahibi olunur. Şirketi tanımları açısından da iyidir. Ama hem yönetim kurulu üyesi hem genel müdür bu uygun değil. Hesap veren ve soran aynı olmamalı. Yöneticine güvenmen lazım. Bizdeki gibi yönetim kurulu üyesi yaparak takibi de kolaylaştırırsın. Yakın çalışma neticesinde her olup bitenden detaylı bir şekilde haberdar oluyoruz. Diğer türlü sıkıntı yaratır, toleranslı davranış beklentisi olur, aile içi çatışmalara kadar uzar iş.

Tablo 3'ün devamı (20);

	Soru 11	Soru 12	Soru 13
K5	Bizde şu anda mevcut değil. Aslında böyle bir sorumluluk vererek sahiplenmek onların daha faydalı çalışmalarını, işi sahiplenmelerini sağlar, bu da çok mantıklı. Hem işleri yakından takip etme, hem de beraber çalışma dolayısıyla karşılıklı iş birliği içinde olmak takip etme külfetini azaltabilir. Bu konu ile ilgili maliyetleri de düşürebilir. Daha fazla sorumluluk yüklenen bir yöneticinin de iş şevki artabilir. İşletmeye daha üst seviyeden bakma şansı elde edeceğinden birçok konuda da bilgilenebilir. Belki ilerde bizde düşünebiliriz. Güvenilir bir yöneticinizi daha yakınınızda değerlendirmek birçok bakımdan faydalı olabilir. En azından yakın çalışma nedeniyle kendisi ile ilgili kuşkularınız azalır.	Siz kanunla bunu genele uygulatamıyorsanız, bu çok zor. Kağıt üzerinde kalır. Etkili bir denetim mekanizması ile bunu yaygın şekilde kontrol altında tutabilirsiniz buna zaten uyulacaktır. Herkes şirketinin geleceği ve menfaatleri gereği dikkat edecektir. Cezaların da caydırıcı olması gerekiyor. Dünyaya bakın yakaladıklarını afişe edip bitiriyorlar. Volkswagen'i gördünüz. Bu, bu şekilde sağlanamazsa sizin işletme içerisinde de ekin önlemler ile bunu sağlamanız zor. Siz sorumluluklarınızın bilinci ile yasalara, tüketiciye saygılı iş yapıyorsunuz. Tüm dürüstlük kurallarına da uyuyorsunuz. Prensiplerinize sonuna kadar sahip çıkıyorsunuz. Ama diğer taraftan sahada her türlü hileye hurdaya açık firmalarla da aynı alanda rekabet etmeye çalışıyorsunuz. Devlet bu konularda asgari standartları açıklayıp bunları da denetlemez, kontrol etmezse, sizin bunu sürdürebilmeniz mümkün değil. Siz yönetim kurulu üyesi olarak bunu ne kadar üretime, çalışanlara dikte etseniz de bir gün bu mutlaka birileri tarafından delinecektir. Bu konuların eğitimi aileden görerek başlar.	Bence böyle olmaması gerekiyor. Bizde bu yok. Şirketin kurumsallaşmasına ve ilkelerine muhalif bir durum. Aileden birisi yeterli bilgi ve beceriye sahip olsa da profesyonel birinin o koltukta oturması daha mantıklı. Kısa vadede sanki her şeye hakim oluyormuş durumu yaratsa da, bu ortaklar arasında da ilerde soruna yol açabilir. Şüpheler doğurabilir. Aile içi çatışmalara mahal verilir. Büyük ortak hem yönetim kurulunda hem de genel müdür makamında olsa küçük ortak ne kadar hesap sorabilir? Bir güvensizlik durumu oluşur. Siz denetim mekanizmalarınızı iyi çalıştırıyorsanız, kurallarınızı da iyi yerleştirmişseniz rahatlıkla profesyonel bir yöneticiye sorumluluklar verip güvenebilirsiniz. İçerden haberdar da olursunuz. Yanlış adam seçerseniz, mekanizmalarınızı iyi kuramamışsanız problem yaşarsınız. Diğer türlü denetim firmalarını dahi kendi seçen bir ortak kime nasıl hesap verecek eğer o koltukta oturursa? Sadece aileden gençlerin şirketi tanıyabilmeleri sebebiyle, belli sürelerde olmak kaydıyla, şirket bünyesinde yönetici olarak bulunmaları yararlı bir şeydir.
K6	Genel müdürümüz yönetim kurulu murahhas üyesidir. Kendisi uzun yıllar bizimle beraber olduğu için onu yönetim kurulu bünyesinde üye olarak da değerlendirdik. Kendisine güvenimiz tam. Fikirleri bizim için değerli. Zaten her zaman beraber çalışıyorduk, şimdi yönetim kurulu içerisinde de beraberiz. Bizce böyle bir sorumluluk üstlenmesi faydalı oldu. Kendisinin işletmeyi daha çok sahiplendiği izlenimini de edindik. Kişinin kendisine değer verildiğini hissetmesi işe karşı şevkini de artırır. İzleme denetleme maliyetleri, evet yakınınızda bulunup her konuda size detaylı şekilde bilgi aktardığı ve sorularınızı cevaplandırdığı için içimiz rahat. Kuşkularınız azalıyor. Diğer türlü, özellikle de yeni birisi olsa, denetleme ve izleme maliyetleri daha fazla olabilirdi.	Bu konu aslında çift cevaplı. Kanun ile dürüstlük sağlanır mı, hayır sağlanamaz bu kişinin kendisi ile ilgili bir şeydir denebilir. Diğer taraftan ise evet, kanun sizi bu konularda zorlamazsa, denetlemezse, caydırıcı cezalar koymazsa, bir zaman sonra ipin ucunu kaçırabilirsiniz. Bir yandan ahlaki değerlerinizi şirket çalışanlarına aktarabilirsiniz. Diğer yandan kurucu aile olarak siz sıkışınca gelecek kaygısı ile şirket menfaatlerini ön planda tutabilirsiniz. Bunu açık yüreklilikle söylüyorum. Kanun sizi bu yönde zorluyor ve denetliyorsa rahat davranamazsınız bu tip durumlarda. Genelde ahlaki duruş aileden çevreden görerek, eğitimle öğrenilen vicdani bir meseledir. Tüm çalışanlara bu sorumluluk bilincini aşılacak gerekiyor.	Mahsurlu bizce. Herkes kendi işine bakmalı. Biz yönetim kurulu üyesi olarak işletmemizi nasıl daha karlı yatırımlara yönlendirebiliriz, hangi stratejik kararları almalıyız düşüncesindeyken, üst yöneticiler günlük işleri ve gidişatı takip etmeliler. Gerektiğinde yaptıkları işlerle ilgili hesap verebilmeliler. Olanlardan bizi haberdar etmeliler. Biz kardeşler olarak hiçbir zaman şirketin herhangi bir yönetici koltuğunu da aynı anda işgal etmeyi düşünmedik. Aramızda sürtüşmeler olurdu çünkü. Bütçeler planlar yapılıyor, yöneticiler profesyonelce bunları takip ediyor, bizde yeri geldikçe hesap soruyoruz. Görev dağılımı nedeniyle aile bireyleri icranın içinde olmamalı. Bu biraz güvensizlik biraz da kurumsallaşma ile alakalı bir durum.

Tablo 3'ün devamı (21);

	Soru 11	Soru 12	Soru 13
K7	Murahhas azalarımız var. Biz bunun işletme yönetimine değer katacağına inanıyoruz. Tüm genel müdürlerimiz murahhas aza olarak yönetim kurulunda da üye olarak yer alırlar. Yakın çalışmamızın olup bitenlerden karşılıklı haberdar olmamız, bilgilennememiz şirketimizin alacağı kararlar açısından çok önemli. İcra tarafından gelen bilgiler ile stratejik yatırım ile ilgili kararlara ait bilgilerin bir havuzda buluşması güvenli bir ortam yaratır. Yönetici daha çok şey öğrendiğinden sorumluluğu arttığı gibi motivasyonu da yükselir. İş sahiplenmesi de farklı olur. Kendisini daha değer verilmiş hisseder. Fikirlerini rahatça paylaşarak size daha fazla faydalı olabilir. Bence bazı kuşkuvarın da giderilmesine yol açarak denetleme ve izleme maliyetlerini önemli ölçüde düşürüyor..	Artık belli bir büyüklüğe eriştiyseniz, kanun ile size böyle bir uyarı yapılması veya sorumluluk verilmesi de gereksizdir bence. Şirketin menfaati kadar çalışanın, çevrenin, müşterinin vs tüm bileşenlerinizin de menfaati önem kazanır. Şirketin geleceği ön plana çıkar. Yöneticinin fark edemediğiniz bir işgüzarlığı sonucu, afişe olmaktan korkarsınız. Bu düzeni ayakta tutabilmek çok önemlidir şüphesiz,. Etik dışı uygulamalar size geçici kazanımlar sağlar. Tabi biz böyle düşünürken başka ülkedeki yatırımınızda bir yöneticinin bunu böyle düşünmeyebilir ve etik dışı bir karar alabilir. Bu da şirket içinde ilkelerinizi ne kadar yerleştirebildiğinizi ile yakından ilgilidir. Bunu kültür haline getirebilmek önemli bir konudur. Prensiplere çok sıkı sarılmak gerekir. Aileden eğitimle başlayan uzun soluklu bir süreçtir bu. Sadece caydırıcı cezalar ile YK na sopa göstermekle dürüstlük yükümlülüğü sağlanamaz. Bizlere de düşen bunları iyi anlatabilmek.	Kardeşim ve ben üniversiteden mezun olup profesyonel anlamda işletmemiz içerisine dahil olduktan sonra birçok birimde çalıştık. Şirketi ve prosesleri yeterince tanımak için. Bu profesyonellerin yerini almak anlamına gelmiyor. Bizlerin bu geniş yapıyı iyi anlayabilmemiz için içerisinden geçip gelmemiz gerekiyordu. Bunu bir kenara koyarsak iki kuzenimiz dışında aileden olup icranın içinde bulunan kimse yoktur. Onlarla dahi arada sürtüşmelerimiz oluyor. Bazı durumlarda tolerans bekliyorlar. Diğer bütün üst düzey yöneticilerimiz profesyonellikten gelmedir. Biz bunu doğru bulmayız. Hesap soramazsınız. Ben çok rahat bir şirketin başına geçebilirim, ki geçtim, ama orada sürekli oturuyor olmam çok yanlışır. Görev dağılımı sonucu benim konumum bellidir, bu anlamda ben hesap veren değil hesap sorucu görevini üstlenmiş durumdayım.
K8	Yönetim kurulunda murahhas üyemiz yok. Özellikle genel müdür ve toplantıların konusuna göre genel müdür yardımcısı da yönetim kurulu toplantılarında hazır bulunuyor. Mutlaka olmaları da gerekiyor. İşleyiş ile ilgili en güncel ve güvenilir bilgileri onlardan alıyoruz. Fikirlerimizi onlarla paylaşıyoruz. İşletmenin yatırım, strateji gibi özel konularında genel müdür bizimle kalıyor. Bununda faydasını çok fazla görüyoruz. Fikirlerini alıyoruz. İzleme ile ilgili kuşkuvarınız da bu sık beraberlikle ortadan kalkabiliyor. Bir nevi denetlemiş de oluyoruz sorularımızla. Aklımıza yatmayan her konuyu sorgulayabiliyoruz. Kendisinin de bu durumdan memnun olduğunu düşünüyoruz. Ayrıca yk'na murahhas üye yapmayı düşünmedik. Belki ileride bu sorumluluğu da vermeyi düşünebiliriz. Güven duyduğunuz yöneticinizi ne kadar sahiplenirseniz o kadar fazla verim alırsınız.	Kanun ne diyor burada; işletmeyi yönetirken kendi menfaatlerinizi düşünürken etik kurallara da dikkat edin, dürüst davranın. Şimdi kanuna yazılmış ama cezalar da olsa bu ancak tavsiye niteliği taşır. İnsanlar çeşit çeşit. Kanuna yazmakla dürüst olunması mümkün mü? İyi niyetle yazılmış. Yaptırımlar, cezalar bu niyetteki insanlarda caydırıcı etki yapabilir. Bizim gibi toplumlarda denetlemeler, caydırıcı ağır cezalar şirket menfaatleri nedeniyle daha etkili olabiliyor. Bu iş ailede terbiye ile başlar, eğitim ile devam eder. Ailenin büyükleri yol gösterici ve bu gelişmede belirleyicidir. Sorumluluk bilinci daha ufak yaşlarda edinilir. İşletme içerisinde bu fikri yaymak yetmez hissedarların da bu niyetlerini hep belli etmeleri gerekiyor. Şirketin geleceği hep en önemli konu olarak hissettirilmeli.	Kurumsal bir işletmeden bahsediyorsak bu tip uygulamaları aşmış olmanız gerekiyor. Kimseye güvenmeyerek, her şeyden şüphe duyarak işletmenizi büyütemezsiniz. Yarın öbür gün yabancı ortaklarınız olacak, başka ülkelerde yatırımlar, iştirakler olacak. Bütün aileyi seferber mi edeceksiniz? Kontrol ve denetim mekanizmalarınızı iyi oluşturmuşsanız, yönetim kurulu olarak her türlü gidişattan haberdar olmayı biliyorsanız, işlemeniz ile ilgili özellikle mali konular hakkında bilgileriniz hep güncelse, böyle bir duruma ihtiyacınız olmaz. Sağlıklı bir şekilde görev dağılımı yaparsınız. Şimdi çocuklarımızı çok iyi yetiştirdik, işletme bünyesinde çalışmaya başladılar. Çünkü şirketin bütününe tanımak bilmek zorundalar. Çeşitli sorumluluklar verdik, icranın içindeler. İyice piştikten sonra rahatlıkla genel müdür koltuğuna oturabilir ama pek doğru olmaz. Doğrusu gerektiğinde hesap verebilecek, güveneceğimiz profesyonel yönetim tercihidir.

Tablo 3'ün devamı (22);

	Soru 11	Soru 12	Soru 13
K9	Yöneticiye güven açısından bu önemli bir konu. Aslında yönetim kurulu içinde genel müdürlerin üye olarak bu sorumluluğu alması çok önemli. Bizde henüz murahhas üye yok. İleride görevleri çerçevesinde üst düzey yöneticileri murahhas üye olarak daha yakınımıza almak YK üyesi olarak da değerlendirmek gibi düşüncemiz var. Neden şimdi yok? Kendilerine çok güveniyoruz. Birçok yönetim kurulu toplantısına da zaten dahil ediliyorlar. Bireysel olarak da ben ve çocuklarım kendileri ile gerektiği zamanlarda toplantılar yapıyoruz. İşletme içerisindeki her konu hakkında ilk elden bilgilenmek önemli. Kafanızda herhangi bir kuşku kalmaz. Her konuyu rahatça sorgulayabiliyoruz. Mutlaka bu konun da zamanı gelecek. Maliyetleri düşürür mü, evet bence düşürür. Daha sık beraber olmak demek daha iyi tanıma imkanı demek. Bence YK üyesi olarak onları aramıza almanın izleme denetleme konusunda olumlu etkisi olabilir. Onlar da kendilerine verilen bu değerden dolayı işletmeyi daha çok sahiplenebilirler.	Dürüst ve açık konuşmak gerekirse; bu konu aslında kafaları karıştıran bir konu. Şirket menfaati ne demek? Mali yönden daha iyi olmak için çaba göstermek uğruna ahlaki sınırların dışına çıkmak mı? Yani önce ben mi? İnsanların kendilerini bildikleri andan itibaren birçok durumda ahlaki yükümlülükleri oluşur. Çocukken aileden aldığınız ilk eğitim gereği yalan söylemezsiniz, ailenize elinizden geldiğince destek olursunuz, hırsızlık yapmaz, ahlak sınırlarını zorlayacak her şeyden uzak durursunuz. Bu hem kendinizin hem de ailenizin itibarı için önemlidir. Bağlı olduğunuzu düşündüğünüz aileden gelen prensipleriniz vardır. Ama işte sınıfta kalmamak için gider kopya çekersiniz. İşin ucu hayatta kalmaya gelince kimseye de zararı yoksa biraz ahlaki durumdan ödün verirsiniz. İş hayatı da böyle maalesef. Allah'a çok şükür işlerimiz çok iyi gidiyor. Ama iyi gitmeyenler için şimdi ben ne desem ahkam kesmiş olurum. Dürüstlük yükümlülüğü kanunla getirilemez. Kanunlar koyarsınız, caydırıcı cezalar getirirsiniz, kontrolleri sık ve etik olarak yaparsınız. Yine de her türlü deliği kapatamazsınız. Birisi de hayatta kalabilmek için o açığı kullanır. Yakalanırsa da afişe olur. O insan ahlaksız mı peki? Bu da tartışılır. Başka imkanı kalmamışsa insanoğlu hayatta kalabilmek için her türlü yolu da dener. Asla bu yollara girmemek lazım diye genelleyemiyorum. Çok iyi yetişmiş eğitim almış birisi de böyle bir durumda şirketinin geleceğini riske atarak yoldan çıkabilir.	Aile üyelerinin icranın içinde olması şirketin geleceği açısından çok önemlidir. Şimdi benim iyi yetişmiş, iyi okumuş üç evladım var. İki oğlum icranın içinde. Biri yurt dışında mühendislik okudu ve bizim alanımızla ilgili master yaptı. Stajını da uluslararası bir firmada yaptı. Diğeri de işletme okudu üstüne yurtdışında yüksek lisans yaptı. Aileden gençlerin işletmenin her alanında olabilmesi için icraat içerisinde sorumluluk almaları gerekiyor. Bu görevleri esnasında genel müdüre karşı sorumlular o başka. Gerektiğinde hesap veriyorlar. Yani ben patronum biraz şurada takılayım değil. Herkes gibi ilgili bölümlerde hakkıyla çalışıyorlar. Biri pazarlamada, diğeri mali işlerin içerisinde. Şirketi ve yöneticileri yakinen enine boyuna tanıyorlar. İleride ne olur bilemem. Genel Müdür olabilir mi büyük oğlum? Neden olmasın her türlü alt yapıya sahip. Yönetim kurulunda olmaları da yine aynı sebepten çok önemli. Ne tür projelerin içerisindeyiz, hangi alanlarda ne tür yatırımlar ön görüyoruz, yabancı partnerlerimiz ile ne tür iş birliği imkanları daha oluşturabiliriz. Stratejimiz nereye kayıyor, bunların hepsi hakkında bilgi sahibi ve haberdar olmaları lazım. Yoksa profesyonellere güvensizlikten değil. Allah korusun bana yarın bir şey olsa ne yapacağımı bilmeli.

5.5.4. Araştırma Sorularının İçerik Analiziyle Değerlendirilmesi

Katılımcılar ile yapılan mülakat neticesi elde edilen verilerin içerik analizi ve bu analizlere yönelik değerlendirmeler aşağıda belirtilmiştir.

- SORU: Şirket Anayasanız Var mı? Eğer Varsa, Şirket Anayasanızın Bağlayıcı Olmasını Nasıl Sağladınız? Şirket Anayasanızda Geçen Etik Değerleriniz Nelerdir? Bu Etik Değerleri Belirlerken Neleri Göz Önünde Bulundurdunuz?**

Tablo 4

Birinci Mülakat Sorusu Anahtar Sözcük Dağılımı

<i>Anahtar Sözcükler</i>	<i>Frekans (f)</i>	<i>Yüzde (%)</i>
Şeffaflık	14	15
Dürüstlük	14	15
Aile Değerleri	12	13
İşletmenin Geleceği	10	12
Prensip	10	12
Kanunlara Saygı	10	12
Gelecek Kuşaklar	7	9
Evrensel	5	4
Avukat Desteği	4	4
Noter Onayı	4	4
Toplam	90	100

Sorulan ilk soruya verdikleri cevaplara göre, katılımcıların ikisinde şirket anayasasının mevcut olduğu anlaşılmıştır. Katılımcıların tamamı yapılan mülakatta, “şirket anayasasının önemli olduğu” konusunda ortak fikir beyan etmişler. Henüz Şirket Anayasası olmayanlar, ya henüz büyüklerin gözetiminde çalışmalarına devam ettiklerini ve aile değerlerini ön planda tuttuklarını, büyüklerin yol gösterici olduğunu, ya da akıllarında olmasına rağmen bunun için henüz aile üyeleri ile bir araya gelerek bir girişimde bulunamadıklarını belirtmişlerdir. Katılımcılar etik değerler konusunda en

fazla “şeffaflık” sözcüğünü kullanarak tüm paydaşlarına karşı bu konuya verdikleri önemi işaret etmişlerdir. Halka açık şirket olmanın özellikle hissedarları ve potansiyel ortakları doğru ve anlaşılır biçimde bilgilendirmekten geçtiğini, bunun da şeffaflık ile mümkün olabileceğini belirtmişlerdir. Dürüstlük konusunda da yine hassas olunması gerektiğini, paydaşların bir kere güvenini kaybetmenin aile olarak kendileri ve işletmenin geleceği için büyük sorunlar doğurabileceğini vurgulamışlardır. Bir aile geleneği olarak büyüklerden bu anlayışı devraldıklarını dürüstlük konusunun işletmenin geleceği açısından da çok önemli olduğunu vurgulamışlardır. İşletmenin sürdürülebilirliği ve gelecek kuşaklara sağlıklı bir şekilde intikalinin aile değerlerine sahip çıkılmak suretiyle gerçekleşebileceğini, işletmenin kurucusu olan büyüklerin bu yönde kendilerini hep ikaz ederek bu değerlerin ancak tepeden başlamak suretiyle işletmenin tümüne yayılabileceğini, aile üyelerinin etik konusundaki zaafiyetlerinin çalışanlarca fark edilip onlarda değişik zafiyetlere yol açabileceği belirtilmiştir. “Prensip” veya “prensiplerimiz” ile yine aile büyüklerinden görerek duyarak elde edilen değerlerin işletme prensipleri haline gelmesinin önemine değinilmiştir. Bir katılımcı tarafından bu durum “at sahibine göre kişner”, deyişi ile açıklanmaya çalışılmıştır. Kendisine göre ailenin koruduğu bu prensiplerin tüm çalışanlara yansımaları ve ne olursa olsun her türlü şartta bu inancın sağlam tutulması gerektiği belirtilmiştir. Diğer katılımcılardan bazıları da “Prensiplerimiz” sözcüğü ile gerek kurum içi, gerekse kurum dışı tüm ilişkilerde, özellikle de devlet ile ilgili işlerde, ailenin değerlerinin daima ön planda olduğu bir etik anlayışı sürdürmekte kararlı olduklarını ve bu konuya daima önem verdiklerini vurgulamışlardır.

Tablo 5

Şirket Anayasası

Şirket Anayasası Önemli	Şirket Anayasası Yok	Şirket Anayasası Var	Noter Tasdiki Var
9	7	2	1
100%	78%	22%	11%

İşletmenin etik değerleri belirlenirken nelerin göz önünde bulundurulduğu sorusu için verilen cevaplarda özellikle üstünde durulan üç konu olmuştur. Bunlar başta devlet olmak üzere sırasıyla çevre, ve çalışanlar olarak sıralanmıştır. “Kanunlara Saygı” ile özellikle aile büyüklerine atıfta bulunularak, kendilerinden alınan en önemli ikazın bu konu olduğu vurgulanmıştır. Yine Bir katılımcı dedelerinin “ne olursa olsun devlet kapısından içeri boynu bükük girmeyeceksiniz” sözünü örnek olarak göstermiştir. Gelecek kuşaklar sözcüğü ile ilerki yıllarda yönetime gelecek aile bireyleri gibi, dünyamızın geleceğine de atıfta bulunulmuştur. Her ikisinde de sözcüğün kullanılma amacı sürdürülebilirlik konusu ile ilgili olmuştur. Bu sözcük işletmenin kendi paydaşlarına olduğu kadar, aile bireylerinin devraldıkları mirasın korunabilmesi için de kullanılmış, işletmenin var olabilmesinin ve gelecek kuşaklara aktarılabilmesinin üstlenilen önemli bir sorumluluk olduğu, yönetimdeki aile bireylerinin bu sorumluluğu dikkatle taşımaları gerektiği söylenmiştir. “Evrensel” sözcüğü katılımcıların bazıları tarafından daha ziyâde aile içerisinde yapılan, geleceğe dönük planlar bağlamında vurgulanmıştır. Globalleşme ile dünya şirketleri ile ortaklıklar, yabancı ülkelerde şirket satınalma gibi plan ve düşünceler zikredilirken, evrenselleşme sözcüğü de tekrarlanmış ve bu nedenle aile şirketinden, kurumsallaşmış global bir şirkete doğru yapacakları gelişim için etik değerlerin önemine değinilmiştir.

Son iki sözcükten biri olan “ Avukat Desteği” yapılması düşünülen anayasalar için henüz avukat desteği alınmadığı ya da yaptırmış olan 2 katılımcı avukat desteği ile bu sözleşmeleri yaptığı konusu belirtilirken kullanılmıştır.“Noter onayı” sözcüğü ile şirket anayasasının noter onaylı olması konusunun 4 defa vurgulanmasına rağmen mülakatlarda şirket anayasası yapmış bulunan 2 katılımcıdan sadece birinin noter onayı yaptırdığı belirlenmiştir. Diğer katılımcılar noter onayı konusunun gereksiz olduğunu, aile içerisinde atılan imzaların yeterli olacağını ifade etmişlerdir.

2. SORU: Etik Değerlerinizi, Kitapçık, Kurum İçi Posterler veya Başka Şekillerde Tüm Paydaşlarınıza Duyurdunuz mu? Etik Değerleriniz Konusunda Çalışanlarınıza Eğitim Verdiniz mi?

Tablo 6

İkinci Mülakat Sorusu Anahtar Sözcük Dağılımı

<i>Anahtar Sözcükler</i>	<i>Frekans (f)</i>	<i>Yüzde (%)</i>
Değer	21	19
Prensip	13	12
Farkındalık	10	10
Paydaş	10	10
Poster	9	9
Web Sayfamız	9	9
Eğitim	9	9
Kitapçık	8	8
Etik Anlayışımız	7	8
Etik Kurul	6	6
Toplam	102	100

İkinci soruya katılımcılar tarafından verilen cevaplarda tüm katılımcılar aile değerlerinin başta çalışanlar olmak üzere tüm paydaşlarca bilinmesinin işletme içerisinde etik iklimin varlığına yol açabileceğini, işletme çevresince de işletmenin kendisi için olumlu bir izlenim sağlayacağını belirtmişlerdir. Devlet, çevre ve iş ortakları ile gerçekleşen tüm ilişkilerde bu anlayışın sürdürülmesi, işletmeye karşı bir güven de meydana getirebilmektedir. Katılımcılara göre işletmenin prensipleri, aile değerlerini yansıtan, çalışanlara yol gösteren, paydaşlara güven veren ve işletmenin tüm çalışanlarınca benimsenmiş olması gereken bir kurallar dizisidir. Aile değerlerinin çalışanlarca öğrenilmesi, benimsenmesi işletme kültürünün bir parçası olması konusu özellikle vurgulanmıştır. Aile değerlerinin iyi bilinmesinin içeride etik dışı davranışların önüne geçebileceği, dışarıda ise işletmeye yönelik düşüncelerde olumlu katkılar sağlayacağı belirtilmiştir.

Verilen bir örnekte çalışan hakları veya vergi ödemelerinde titiz davranmayı prensip haline getirebilmiş bir işletmenin çevresince bilinip takdir edilebileceği

belirtilmiştir. Aynı şekilde çevreye duyarlı olan, çevreyi kirlletme konusunda hassas davranan bir işletmenin de farkındalık yaratacağı ve paydaşlarınca takdir göreceğı vurgulanmıştır. Bu konu nedeniyle aile değerlerinin paylaşımlarında en fazla poster öne plana çıkmış, bunu diğer şekiller; web sayfası, eğitim ve kitapçık dağıtım yöntemleri izlemiştir. İşletme içerisine posterler asılması, hazırlanan tanıtım kitapçıklarına işletmenin değerleri ve ilkeleri ile ilgili sloganlar yazılması, etik kitapçıkların hazırlanıp dağıtılması bu duyuru çabalarından bazıları olarak belirtilmiştir. Ayrıca karşılaşılan istem dışı problemler ile ilgili zaman zaman uyarıcı mahiyette sirküler yayınlandığı, yapılan toplantılarda katılımcı paydaşlara aile bireyleri tarafından ailenin değerleri ve işletmenin etik anlayışı ile ilgili bilgilendirme yapıldığı da bildirilmiştir. Katılımcılar içerisinden iki şirket, özellikle etik konusu ile ilgili yönetim kademesine yönelik etik kurul toplantıları yapıldığını belirtmişlerdir. Şirketlerde etik kuralların işleyişi ve sağlıklı bir şekilde uygulanması, işletme bünyesinde oluşturulmuş Etik Kurul aracılığıyla gerçekleşmektedir. Etik Kurul, birçok işletmede Genel Müdür, konu ile ilgili Genel Müdür Yardımcısı, İnsan Kaynakları Direktörü ve Hukuk Müşaviri'nden oluşmaktadır. İnsan Kaynakları Direktörü insan hakları ilkelerini düzenlemek ve uygulamaktan sorumludur. Ayrıca kamu yönetimi çerçevesinde de AB'nin tavsiyeleri doğrultusunda 2004 tarihli 5176 sayılı Kanunla Başbakanlık Kamu Görevlileri Etik Kurulu (Etik Kurulu/Kurul) kurulmuştur.

Etik değerlerin başta çalışanlar olmak üzere tüm paydaşlarca bilinmesinin ve benimsenmesinin önemi vurgulanmış, “bu konu ile ilgili tüm çalışanlara eğitim veriyor musunuz?” sorusuna ise ancak 3 işletme olumlu yanıt vermiştir. Katılımcılarca çok kez önemi vurgulanan etik değerler ve ailenin etik anlayışının, “zaten ailenin anlayışı tüm çevrece malum olduğundan işletme paydaşlarınca da doğal olarak bilineceğine” dair de vurgu yapılmıştır. Etik değerlerin benimsenmesi doğrultusunda bu konunun eğitimi ve takibi için işletme içerisinde oluşturulacak etik kurul konusuna da değinilmiştir. Yapılan mülakatlarda etik kurul oluşumunun ancak 2 işletmede mevcudiyeti saptanmıştır.

3. SORU: Yöneticilerinizden Birinin Şirket Kaynaklarını Kendi Çıkarları İçin Kullanmasıyla İlgili Yaşadığınız Bir Olay Oldu mu? Anlatabilirmisiniz?

Tablo 7

Üçüncü Mülakat Sorusu Anahtar Sözcük Dağılımı

<i>Anahtar Sözcükler</i>	<i>Frekans (f)</i>	<i>Yüzde (%)</i>
Suistimal	15	17
Tahsisli Araç	9	13
Şirket Telefonu	8	12
Katlanmak	7	11
İşten Çıkarmak	6	9
Fatura	6	9
Gelir Tablosu	5	8
Satın Alma	5	7
Para	5	7
Seyahat Giderleri	4	7
Toplam	70	100

Üçüncü soruya verilen cevaplarda şirket yöneticilerinden işletmenin kaynaklarının kendi çıkarları için kullanan oldu mu sorusuna biri hariç tüm katılımcılar tarafından ilk önce “hayır olmadı” cevabı verilmiştir. Tahminimizce bu soru daha ziyade her türlü denetimden geçmeleri nedeniyle akıllara ilk gelen mali yolsuzluklar, zimmet, parasal konular vs gibi düşünüldüğünden bu şekilde cevaplanmıştır. Daha sonra düşünerek verdikleri örneklerde yaşanan ve göz yumulan küçük çaptaki suistimalleri ise “her şirkette olabilecek şeyler” olarak nitelendirmişlerdir. Bu suistimallerin ise en fazla tahsisli araç kullanımı ve telefon suistimalleri olduğu belirtilmiştir. Araçların iş saatleri içerisinde özel işlerde kullanılması, araç tahsisi yapılan orta kademe yöneticilerin hafta sonu kullanmamaları uyarısına rağmen araçlarını kullanıldığı belirtilmiştir. Tahsis edilmiş telefonların ise belirtilen kotaları aştığı durumların yaşandığı, orta veya üst yönetim tarafından bunların pek üst yönetime aksettirilmeden bir şekilde ihtar ve ikazla geçirildiği, süreklilik durumunda aylığından kesinti yoluna gidildiği belirtilmiştir.

Katılımcıların tamamı tarafından çalışanların kendi çıkarını gözetme veya suistimallerinin, işletmenin değer ve ilkelerine ters düşeceği belirtilmiştir. Buna rağmen yukarıda belirtilen küçük suistimallere göz yummak veya katlanmak gerektiği, yoksa sürekli eleman çıkarmak durumunda kalacakları vurgulanmıştır. Katılımcıların bu tür küçük suistimallerin işletmelerinde olduğuna ve olacağına dair bu durumu bir şekilde kabullendikleri ve bunlara katlandıkları gözlemlenmiştir. Yolsuzluk yaşandığını belirten tek katılımcı ise 5-6 sene önce satınalma departmanını yöneticisinin işletme için çok elzem bir malzemenin alımında fiyat konusunda değil ama, sürekli orası ile çalışabilmek adına her ay bir miktar nakit aldığıнын ortaya çıktığını, bunun bir çalışanın ihbarı ile duyulduğunu ve çalışan o yöneticinin işine son verilerek çıkarıldığını belirtmiştir. İşten çıkarma sözcüğü küçük suistimal dışında yaşanabilecek bir durumda reaksiyonlarını belirtmek için ifade edilmiştir. Bu işletmeye zarar verecek bir davranış, yolsuzluk, saygısızlık konuları ile açıklanmıştır. İki katılımcı işletmelerinde çalışan müdür ve genel müdür yardımcısı seviyesindeki çalışanlardan özellikle her ay veya her 3 ayda bir yönetim için hazırlanan gelir tablosunda zaman zaman bir katılımcının deyişyle “parlatma” yapıldığı, yani daha olumlu bir netice gösterebilmek için satış gelirlerinin daha yüksek, gider kalemlerinde ise bazı hesapların dikkate alınmayarak daha düşük gösterildiğini belirtmiştir. Çok sık olmamakla beraber zaman zaman fark edilebilen bu yöntem suretiyle yöneticilerin o ayki performansını daha yüksek gösterme amacı güttükleri, fakat resmi mali tabloların hiç birinde bu tür işlem yapılamayacağını beyan etmişlerdir. Bu tür olaylarda da vakitlerinin kısıtlı olması sebebiyle önlerine gelen bu tür dahili raporları mizan gibi sistem çıktıları ile karşılaştıramadıklarından fark edemediklerini belirtmişlerdir.

Fatura ve para ile ilgili sözcükler 5-6 frekans ile ölçülmüş, katılımcılarca işletmelerinde bu tür suistimallere rastlanmadığı belirtilmiştir. Kendilerine güvenilerek teslim edilen işletme unsurlarının veya makamlarının kendilerinin bir nevi namusu olması gerekliliğine vurgu yapılmış, bunun da vicdani bir durum olduğu belirtilmiştir. Para sözcüğü ile katılımcılar işletmelerinde parasal bir suistimal yaşanmadığını belirtmiş olmalarına rağmen üst yönetim kademelerinin özellikle yurtdışı seyahat giderlerinde yüksek faturalar ile karşılaşabildiklerini de belirtmişlerdir.

4. SORU: Dışarıdan Şirketinizi Denetlemeye Gelenler Sizden Yasal Olmayan Bazı Taleplerde Bulundular mı? Böyle Bir Olay Yaşadınız mı, Anlatabilir misiniz?

Tablo 8

Dördüncü Mülakat Sorusu Anahtar Sözcük Dağılımı

<i>Anahtar Sözcükler</i>	<i>Frekans (f)</i>	<i>Yüzde (%)</i>
Prensiplerimiz	11	18
Bilinçsiz	9	17
Hissedarlar	8	13
Rüşvet	7	12
Ceza	6	10
Hediye	5	8
Cüret	4	7
İkaz	4	7
Suçluluk	3	5
Kaygı	3	5
Toplam	60	100

Katılımcılar bu soruya verilen cevaplarda, denetlenme konusunu iki farklı şekilde ele almışlardır. Prensiplerine her zaman sadık kaldıklarını belirten katılımcıların tümü, yasal olmayan talepler konusunda resmi denetçilerden hiçbir şekilde böyle bir talep gelmediğini vurgulamışlardır. Bu denetimlerin özellikle SPK denetçileri tarafından çok sıkı yapıldığını belirtmişlerdir. Bu tür denetlemelerde bilinçsiz de olsa bir hataya yer vermemek, herhangi bir ikaz veya resmi prosedüre muhatap olmamak için için SPK denetiminden evvel mutlaka anlaşmalı denetim firmaları tarafından sıkı bir kontrolden geçtiklerini belirtmişlerdir. Kendilerinin anlaşmalı olduğu denetim firmaları tarafından yıl içinde de rutin denetimlerin gerçekleştiği, işletmenin prensipleri gereği zaten bu denetçilerin de yasa dışı bir şey önermeye cüret edemeyecekleri belirtilmiştir. Ayrıca üst yönetim ile yönetim kurulunun da hazır bulunduğu toplantılarda çıkan sonuçların değerlendirildiği ve olabilecek en şeffaf biçimde şirketin tüm faaliyetlerinin göz önüne serildiği şekilde açıklamada bulunmuşlardır. Bunun şirketin hissedarları olan pay sahipleri için önemine değinmişlerdir.

Rüşvet konusuna tüm katılımcılar ahlaki prensipleri dolayısıyla karşı çıktıklarını, gerekirse cezaya razı olabileceklerini ama asla rüşvetle iş gördürmeyeceklerini belirtmişlerdir. Yerel ve idari kontrol gibi konularda zaman zaman kendilerine gelen isteklerde ufak tefek hediyeler verilebildiği, bunun rüşvet sayılmadığını belirtmişlerdir. Bu konuların genellikle, belediyece yürütülen hizmetlerde olabildiği belirtilmiştir. İki katılımcı yapılan denetimlerde yine de istenmeden, bilinçsizce yapılmış hataların saptandığını, bu durumlarda üzülüp suçluluk hissettiklerini, kaygı duyduklarını ama bunların ikaz üzerine düzeltilerek telafi edildiği bildirilmiştir. Bilinçli olarak kimsenin mali tablolarında oynama yapamayacağını vurgulamışlardır. Katılımcılar bilinçsiz veya istem dışı yaşanmış bu tür hatalar veya bir katılımcının beyanına göre işletmelerindeki “bir çalışanın can kaybı”, gibi durumların başlarına gelebildiği hallerde dahi, kanunen üzerlerine ne düşüyorsa onu yaptıklarını, hiçbir şekilde yasal olmayan bir yola girmediklerini ve girmeyeceklerini beyan etmişlerdir.

Bu soruya katılımcıların tümü tarafından işletmenin ahlaki prensipleri gereği denetimcilerden -resmi veya özel- gelebilecek yasa dışı öneri, istek, rüşvet vs ile karşılaşılması durumunda asla prensiplerinden taviz vermeyecekleri, kendilerine haksız bir şekilde avantaj sağlayacak hiç bir yola girmeyecekleri konusunda fikir beyan edilmiştir. Katılımcıların bir kısmı bu tür taleplerin şirket performansının dışarıya daha olumlu yansıtılması veya kar payı dağıtımını vs gibi konularında akla gelebileceğini, bazı işletmelerin mali tablolarını manipule ederek bu yola tevessül edebileceklerini, hatta SPK tarafından yapılacak inceleme ve sorulacak sorularda da bunlara cevaplar bulabileceklerini fakat bunun hissedarlarına karşı ahlak dışı bir tutum olduğunu belirtmişlerdir. Kendileri, ailelerinden gelen ve sahip çıkarak ayakta tutmaya kararlı oldukları prensipleri olan şirketlerin bu yollara asla tevessül etmeyeceklerini beyan etmişlerdir.

5. SORU: Sizce Devletin Mali Tablolarınızla İlgili Düzenlemeleri Uygulanabilir mi? Bu Düzenlemelerin Sürekli Değiştirilmesi Sizin Etik Davranmanızı Güçleştiriyor mu?

Tablo 9

Beşinci Mülakat Sorusu Anahtar Sözcük Dağılımı

<i>Anahtar Sözcükler</i>	<i>Frekans (f)</i>	<i>Yüzde (%)</i>
Çok sık	11	16
Sıkıntı	10	13
Uyguluyoruz	10	13
Mali Tablolar	9	13
Yük	8	10
Zorunluluk	7	9
Mecburen	6	9
Korku	5	6
Ceza	5	6
Gerekli	4	5
Toplam	75	100

Bu sorumuz, soruları oluşturan komisyondan “YTİK” madde 64” göz önüne alınarak araştırma sorularımız arasına alınmıştır. Bu maddenin içeriği şu şekildedir: “Yönetim faaliyetlerinin şeffaflaşması, anonim ortaklığın hesaplarının ve tüm ticarî kayıtlarının UFRS’ye uyumlu Türkiye Muhasebe Standartları’na uygun bir biçimde tutulması zorunluluğu, şeffaflık ilkesine geniş bir rol tanımaktadır.”

Katılımcıların oldukça geniş ve en uzun süreli görüş belirttiği bu konu, tablomuzda da “çok sık” sözcüğünün en fazla kullanılmasından da görülebileceği gibi Türkiye Muhasebe Standartlarında yapılan çok sık değişikliklerin işletmelerin en sıkıntılı oldukları konusu olarak ortaya çıkmıştır. En çok kullanılan bu sözcüğünün ifade ettiği gibi, yapılan düzenlemeler ile özellikle de SPK’ya bağlı olan şirketlerin çok başını ağrıttığı belirtilmiştir. Biri maliyeye diğeri SPK’ya olmak üzere iki bilanço hazırlamak zorunda olduğunu ifade eden bu işletmeler, bilançolarını yönetmelikler gereği birbirinden

çok farklı şekilde hazırladıklarını, kurallarının çok farklı olduğunu ve zaman zaman bunların değişerek kendilerine büyük sıkıntı ve zorluklar yaşattığını beyan etmişlerdir.

Örneğin yatırımları olan, kredi kullanan ve üretime başlayan bir şirketin amortismanı maliyeye göre 10, SPK'ya göre 20 seneye göre veya birinde hemen, diğerinde üretime geçtiklerinde hesaplanmasın gerektiği belirtilerek bu durumda karlılıkların da farklı çıktığı belirtilmiştir. Burada ortaklara SPK'ya verilen bilançonun gösterilmesi gerekmekte olduğu ifade edilmiş, fakat orada kar gözüken ve ortaklara açıklanan bilançonun maliyede ise zarar görülebilme ihtimalinden dolayı bu defa kar dağıtma ve dağıtmama gibi sorunların da ortaya çıktığı örneği anlatılmıştır. Her katılımcının uzun uzun verdikleri örneklerden de anlaşıldığı gibi özellikle SPK 'ya bağlı şirketlerde bu konularda yeni düzenlemeler ile sorunlar bertaraf edilmeye çalışılıp bir birlik sağlanması amaçlansa da, bir süre daha bu karışıklığın yaşanacağına dair inancın varlığı gözlemlenmiştir. Bu durumların aşılması için etik davranış ilkeleri gereği hata yapmamaya çalışan işletmeler, danışmanları aracılığı ile sorunları çözmeye çalıştıklarını belirtmişlerdir. Kendi ifadelerince “büyük ortak” olarak kabullenemedikleri durumları küçük ortaklara, hissedarlara anlatmakta da zorluk çektiklerini belirtmişlerdir. Bu tür sık değişimlere mecburen uyduklarını veya uymaya çalıştıklarını, bunun kendileri için hem vakit hem de iş yükü açısından sıkıntı yarattığını, yine de herhangi bir cezaya ile karşı karşıya kalmamak için mecburen bu değişikliklere uymaya çalıştıklarını belirtmişlerdir. Yine de bu tür ikilemler nedeniyle bir gün başlarının ağrımasından korktuklarını da ifade etmişlerdir.

Özellikle yönetim kurulunun tüm üyelerinin derinliğine mali konularda bilgi sahibi olamayışından mecburen içlerinde bulunan mali kökenli üye veya üyelerin danışmanlar ile de görüşerek bir yöntem üzerinde ortak kararlar verdiklerini, kendilerinden kaynaklanmayan bu zorlukları aşabilmek için zaman zaman etik davranmanın da güçleştiğini vurgulamışlardır. Genel olarak tüm katılımcıların ortak beyanı bu konularda etik sınırların zorlanmaması için devletin bir an evvel tek bir yöntem açıklamasını, özellikle TTK ile çelişen SPK maddelerinin ele alınması gerekliliğini belirtmişlerdir. Şirketlerin kararına bırakılan bu sıkıntılı durumların etik problemleri de beraberinde getirebileceğine vurgu yapılmıştır. Bir katılımcı özellikle devletin kontrol

mekanizmaları üzerinde hassasiyetle durarak, yapılan değişikliklerin, hatta var olan uygulamaların dahi, gerektiği şekilde denetlenemediğini, bunun da haksız rekabete yol açabildiğini ifade etmiştir. Bazı işletmelerin kar/zarar hesaplarında değişik muhasebe tekniği uygulayarak istedikleri neticeye yakın sonuçlar ortaya koymak suretiyle vergi, temettü gibi konularda adaletsiz ve etik dışı yaklaşımlar içerisinde olabileceği belirtilmiştir. Bu tür işletmelerin devletin performansa göre vergi toplama hakkını etik dışı yöntemler ile sabote etmeleri sonucu, maliyenin vergi tahsilatına yönelik tabloları sürekli iyileştirme çabaları ile reel bir şekilde tahsil edilebilme arayışı içerisinde olmasının bu sonuçlara sebep verdiği söylenmiştir.

Diğer katılımcılara nispetle dünyaya daha fazla açılmış, büyük şirketler satın almış, globalleşme yönünde önemli mesafeler katetmiş şirketin YK Başkanının açıklaması ise diğerlerine göre biraz daha farklı olmuştur. Kendisi tarafından bu tür uygulamaların Avrupa ve Dünya şirketleri ile finansal açıdan aynı dili konuşabilmek için mutlak ve gerekli olduğu, bu değişim ve uyum çabalarının aslında şirketlerin menfaatine olduğu, her ne kadar işletmelere bir yük ve sıkıntı getirsedey aslında gerekli olduğu yönünde fikir beyan edilmiştir.

Özetle, katılımcıların çoğu yapılan mülakatların tamamında aslında yönetim faaliyetlerinin şeffaflaşması, anonim ortaklığın hesaplarının ve tüm ticarî kayıtlarının UFRS'ye uyumlu Türkiye Muhasebe Standartları'na uygun bir biçimde tutulmasının gerekli olduğunu ifade etselerde, yapılan sık değişikliklerden şikayetleri olduğunu, yük getirdiğini, mecburen uygulandığını, karışıklıklar nedeniyle ceza korkusu yaşandığını belirtilmişlerdir.

6. SORU: Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği Sizce Gerekli midir, Eğer Gerekliyse Neden Gereklidir?

Tablo 10

Altıncı Mülakat Sorusu Anahtar Sözcük Dağılımı

<i>Anahtar Sözcükler</i>	<i>Frekans (f)</i>	<i>Yüzde (%)</i>
Uzman	14	18
Tarafsız	12	16
İkaz	10	14
Hataı Engelleme	9	12
Bakış Açısı	7	9
Çevre	7	9
Çatışma	5	7
Mecburi	4	5
Gereksiz	4	5
Alışkanlık	4	5
Toplam	76	100

Sorularımızı oluşturan komşiyon bu sorumuzu YTTK’ madde 359 nedeniyle araştırma sorusuları arasına dahil etmiştir. Bu kanun maddesinin içeriği şöyledir: “Tek bir kişi yönetim kurulunu oluşturabilecek, yine bu kanun, kapalı anonim ortaklıklar için bağımsız yönetim kurulu üyeliğini zorunlu tutmamakla birlikte teşvik etmektedir.”

Belirtilen kanun maddesi gereği, bir süre öncesine kadar mecburi olan bağımsız yönetim kurulu üyelerinin (BYK), görüşmeye katılan tüm katılımcıların işletmelerinde mevcut olduğu saptanmıştır. Kanunun zorunlu tuttuğu zamanlarda katılımcıların çoğunluğu buna soğuk baktıklarını, mecburiyetten bünyelerine dahil ettiklerini ifade etmişlerdir. O zaman bu uygulamayı gereksiz gördüklerini, zaten yönetim kurulu toplantılarına davet edilen kendi seçtikleri danışmanlarının olduğunu, bunların özellikle mali işler ve hukuk konularında uzman olduğunu, tarafsız bir göz olarak yol gösterdiğini ve ikazları ile hataları engelleme yönünde faydalı olduklarını, işlerin o safhada da gayet sorunsuz yürüdüğünü belirtmişlerdir. Değişen yasa nedeniyle başta zorlanılmış olsa da dışarıdan alınan Bağımsız YK üyelerinin giderek benimsendiğini, kendilerine alıştıklarını

belirtmişlerdir. 4 katılımcı o zaman yönetim kuruluna aldıkları bu üyelerin halen bir veya ikisinin kendileri ile çalışmaya devam ettiklerini belirtmişlerdir.

Yönetim kurulu üye profillerine bakıldığında, bağımsız üyeler dışında şirket ortakları temsilcileri, şirket üst düzey yöneticileri gibi kişilerin mevcut olduğu belirtilmiş, ortağın bakış açısının sermayenin korunması, karlılık; şirket üst düzey yöneticilerinin bakış açısının ise doğal olarak şirketin günlük faaliyetlerine ve mali sonuçlarına odaklı olduğu vurgulanmıştır. Bunların Yönetim Kurulu yapısında olması gereken bakış açıları olduğu, ancak bunlardan farklı olarak konulara tamamen bağımsız bakabilecek, yeterli tecrübe, bilgi ve donanımına sahip, farklı bakış açıları yaratabilecek bağımsız üyelerin işletmeye büyük katkılarının olabileceği belirtilmiştir. Özellikle olaylara tarafsız gözle bakılmasının önemi vurgulanmış, değişik bakış açıları ile örneğin bir yatırım kararında yanlış kararlar almanın önüne geçilebileceği, yahut uzmanı olduğu konu ile ilgili çeşitli ikazlarda bulunabilecekleri belirtilmiştir. Ayrıca bu üyelerin çevrelerinin de geniş olduğu, işletmelere ağ bağlantılarında da yardımlarının dokunduğu ifade edilmiştir. Zaman zaman bağımsız üyelerinin bu yönünün, kendilerine değişik kapılar açabildiğine de vurgu yapılmıştır. Fikri çatışmaların her zaman olabileceği, hissedarların doğal olarak kendi bakış açıları doğrultusunda önerilerde bulunabileceği, bunda ısrarcı olabilecekleri ama yaşanacak bu çatışmaların sonucunun işletmenin lehine bir durum oluşturacağı yönünde bir görüş de belirtilmiştir. Zaman içerisinde Bağımsız YK üyeliğine alışıldığı ve bunun işletmenin lehine bir durum olduğunun anlaşıldığı da söylenmiştir. Sadece bir üye “çok gerekli mi, bizce değil” diyerek bağımsız üyenin gereksiz olduğu konusunda fikir beyan etmiştir. İki katılımcı yine yönetim kurulunu sadece hissedarlar ile kısıtlı tutmanın şirketin önünü kapatan bağlayıcı bir kural olduğu, dışarıdan bilgi birikimleri ile yönetim kuruluna dahil edilecek bu tür konusunda uzman bir üyenin şirketin yönetimine düşünce zenginliği ve tarafsız bakış açısı ile büyük katkıda bulunabileceği ifade etmiştir. Bu soruya verilen cevaplarda katılımcılar ağırlıklı olarak uzmanlık, tarafsızlık, hataları engelleme ve çevre konularına atıfta bulunularak Bağımsız YK üyesinin mevcudiyetini olumlu olarak değerlendirmişlerdir.

7. SORU: Eğer Bir Önceki Soruya Evet Cevabı Verdiyseniz; Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi Seçimlerinde Neleri Göz Önünde Bulundurursunuz?

Tablo 11

Yedinci Mülakat Sorusu Anahtar Sözcük Dağılımı

<i>Anahtar Sözcükler</i>	<i>Frekans (f)</i>	<i>Yüzde (%)</i>
Uzmanlık	13	16
Bilgili	11	12
Güvenilen	11	12
Uyumlu	10	11
Tanınan	10	14
Seçim	8	11
Tanıdık	6	6
Çatışma	5	6
İyi Ahlaklı	5	6
Kafa Dengi	5	6
Toplam	84	100

Katılımcılardan büyük bir çoğunluk, seçecekleri Bağımsız YK üyelerinin özellikle alanlarında uzman ve Yönetim Kurulu olarak bilgi ve tecrübelerinden faydalanabilecekleri bireyler olmalarına dikkat ettiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca sahip oldukları nitelikleriyle şirketin, güçlü bir kontrol mekanizmasına sahip, şeffaf raporlama kriterlerine uygun, etik bir yönetim anlayışıyla yönetilen bir şirket oluşmasına faydası olabilecek, yatırımcıya kuruldaki varlığıyla güven verebilecek nitelikte kişiler olması gerektiğini de vurgulamışlardır. Katılımcılar tarafından seçilen üyelerin kendi uzmanlık alanlarında tanınan, bu konuda bilgisi herkesçe tasdik edilen, güvenilir bir isime sahip olması gibi önemli kriterlerde vurgulanmıştır. Yine katılımcılardan bazıları belirtilen bu özelliklerin yanında kamuoyunda ahlaki bir zaaf ile tanınıyor olmaması, uyumlu çalışılabildiği konusunda referansları olan kişileri tercih ettikleri konusunda fikir beyan etmişlerdir.

İki katılımcı tüm bu özelliklerin yanında, bir dostun tavsiyesi veya tanıdık biri olması özelliğini ön plana çıkarmışlardır. Bunun bir çeşit referans sayılabileceği ve güven oluşturabileceği vurgulanmıştır. Çatışma, münakaşa sözcükleri olumlu anlamda kullanılmış, konularındaki uzmanlıkları nedeniyle gerekirse bilgileri doğrultusunda münakaşadan kaçmayacak, yönetim kurulunun, hissedarların fikrini eleştirebilecek, kararlara yön verebilecek, kısaca bir şekilde uzmanlığını ortaya koyabilecek nitelikte bir üyenin faydalı olabileceğinden söz etmişlerdir. Bazı sektörlerin özellikleri nedeniyle, örneğin araştırmamızda yer alan kimyevi alanda faaliyet gösteren iki katılımcı gibi, uzmanlıkları gereği özellikle üniversite hocalarını Bağımsız YK üyesi olarak bünyelerine kattıklarını, bu kişilerin sektörde bilindiği için, değişik platformlarda tanışılmış olduğu, iki tarafın da birbirini tanıdığı için uyum sorunun olmadığı da belirtilmiştir.

Davet edilecek bağımsız üyelerin seçiminde subjektif kriterlerden ziyade objektif kriterlerin göz önüne alınması ve aile anayasasındaki ilkelerin de doğal olarak göz önünde bulundurulmasının önemi vurgulanmıştır. Tüm görüşmeler içerisinde 5 kez kullanılmış olan kafa dengi sözcüğü ile uyumlu olma hali kastedilmiştir. Burada katılımcıların sözlerinden anlaşılan, seçilecek üyenin çok zorlu olmaması, kurucu aileyi, hissedarları alacakları kararlarında uzmanlık alanı gereği bilgilendirmesi, karar üzerinde fazla zorlayıcı olmaması şeklindedir. Zaten zorunlu denetçi raporları olduğu için bu raporların doğrultusunda hareket edildiği, belirtilmiştir. Özellikle finansal konuların önem arz ettiği, hem paydaşlara hem de devlete olan yükümlüklerine karşı hassas olmaları gerektiği, bu yüzden Bağımsız YK üyelerinin de işletmelerde kendi uzmanlık alanları çerçevesinde önemli katkılar sağladığı ifade edilmiştir.

8. SORU: Sizce Etik İlkeleri Kurumsallaştırmış Bir İşletmede Üst Gözetimin Yönetim Kurulu Tarafından Gerçekleştirilmesi Gerekli Midir? Eğer Gerekliyse Neden?

Tablo 12

Sekizinci Mülakat Sorusu Anahtar Sözcük Dağılımı

<i>Anahtar Sözcükler</i>	<i>Frekans (f)</i>	<i>Yüzde (%)</i>
Kuşku	13	16
Departman Müdürleri	11	14
Sorumluluk	10	14
Yetki	9	12
İş Yoğunluğu	8	10
Talimatlar	8	9
Kurumsal	7	7
İyileştirme	5	6
Denetim	5	6
Tarafsız Göz	4	5
Toplam	80	100

Bu sorumuz yine soruları oluşturan komşiyon tarafından, YTTK madde 375 nedeniyle araştırma sorusu olarak seçilmiştir. Bu maddenin içeriği şu şekildedir: “Yönetim kurulunun devredilemez ve vazgeçilemez görev ve yetkileri arasında; yöneticilerin, özellikle kanunlara, esas sözleşmeye, iç yönergeler ve yönetim kurulunun yazılı talimatlarına uygun hareket edip etmediklerinin üst gözetimi de mevcuttur.”

Bu soruya katılımcıların dört tanesi gereksiz olarak cevap vermiş, diğerleri gerekli olduğu konusunda fikir beyan etmişlerdir. Gereksiz olduğu konusunda fikir beyan eden katılımcılar etik ilkelerin kurumsal kültür haline geldiği, ailenin bu konuda işletmeyi alınacak her türlü kararda kendi etik anlayışları ve prensipleri doğrultusunda hareket etmeye teşvik ettiği, çalışanlarını eğittiği işletmelerde bu konunun yönetim kuruluna kadar gelmemesi gerektiği belirtilmiştir. Kurumsallaşmış, globalleşen, yabancı yatırımcılarla işbirliği içerisinde olan, gerek ülke içerisinde değişik şehirlerde, gerekse başka ülkelerde çeşitli yatırım ve iştiraklere sahip olan bir işletmenin yayınladığı

talimatlar, eğitimler nedeniyle bu sorumluluğu, hiç kuşku duymadan, yetkilendirdiği üst düzey yöneticilere ve departman müdürlerine devredebileceği belirtilmiştir. Yönetim Kurulu üyelerinin, hissedarların ve ortakların mefaati doğrultusunda işletmenin stratejik yol haritasını takip etmesi, yeni yatırımlara, ortaklıklara konsantre olması nedeniyle zaten mevcut olan iş yoğunluğu içerisinde bu tip bir gözetime vakitleri olmayacağı belirtilmiştir. Kurumsallaşmış bir işletmede bu sorumluluğu yönetim kurulu görevleri arasında görmek haksızlık olacağı iddia edilmiştir. Bu düşüncede olan katılımcılar, işletmenin aynı anda her yerinde olamayacaklarını, gerekli her türlü tedbiri almak duyuruları yapmak ve bu konuyu vekilleri olan üst düzey yöneticilere devretmenin daha sağlıklı olabileceğini açıklamışlardır. Ayrıca tüm raporların şirketin departman müdürlerinden yukarıya doğru, yetkilendirilmiş birkaç yönetim kademesinin masasından geçtiğinin, bunun dışında da SPK denetiminden önce anlaşmalı şirket tarafından da periyodik olarak denetimlerin ve iyileştirmelerin yapıldığı belirtilmiştir. Kanunun bu maddesinin, başta üst düzey yöneticiler olmak üzere tüm çalışanlarının talimatlara, prensiplere uygun hareket ettiği düşünülen kurumsal şirketlerde, herhangi bir yöneticinin basiretsiz ve dikkatsiz davranışı veya suistimali nedeniyle ortaya çıkabilecek bir hatadan zaten iş yoğunluğu içerisinde bulunan yönetim kurulunun da sorumlu tutulmasının doğru olmadığı ifade edilmiştir. Bu tür konuların önlenmesi için yönetim kuruluna gözetim görevinin yüklenmesinin de yine haksızlık olduğu belirtilmiştir..

Katılımcılardan bu konu ile ilgili verilen bir örnekte; kimya sektöründeki bir işletmenin fabrikalarının tümünde geçerli olan talimatlar, yönetmelikler veya eğitimlerden sonra yetki verilmiş bir genel müdüre bağlı fabrika müdürünün sorumluluğunda çalışan bir mühendise bağlı vardiya şefinin dikkatsizliği nedeniyle çevreye verilecek zarardan, yönetim kurulunun sorumlu tutulamayacağı belirtilmiştir. Ailenin ahlaki ilkeleri doğrultusunda çevre konusundaki hassasiyeti işletme kültürü haline gelmiş bir işletmede, bu tür bireysel hataların da olabileceği belirtilmiştir.

Diğer katılımcılardan bir kısmı ise, bir kurum için sadece etik prensiplerin belirlemesi ile işin bitmeyeceğini, asıl önemli olanın kurumca belirlenmiş bu prensiplerin tüm çalışanlar tarafından benimsenerek, günlük iş hayatının bir parçası haline getirilmesinin önemine değinmişlerdir. Ancak böyle bir yapıda yönetim kurulu gibi bir

kontrol mekanizmasına pek fazla ihtiyaç olmayacağı ifade edilmiştir. Bu grup katılımcı gibi düşünen ancak farklı bir bakış açısında sunan 2 katılımcının düşüncesi ise, işletme içerisindeki bağımsız bir organın tarafsız bir göz olarak fiili uyumu kontrol etmesi ve ihtiyaç halinde geliştirilmesi gereken konuları tespit etmesinin gerekli olduğu yönündedir. Bu sayede geliştirilmesi gereken alanların daha üst düzeyde ele alınarak iyileştirilmesinin gerçekleştirilebileceği belirtilmiştir. Bu fikirde olan katılımcılara göre bu görevin, işletme içerisinde hem etik ilkelere uyumun takip edilebilmesi, hem de bu ilkelerin yaşayan bir organizma gibi sürekli canlı tutulabilmesi açısından bağımsız bir organ olan Yönetim Kurulunda olması gerekliliği şeklindedir. Bu katılımcılar tarafından işletme içerisinde daha mükemmel yaklaşabilmek için kuşkucu olmanın iyi bir şey olduğu da ifade edilmiştir.

9. SORU: Sizce Etik İlkeleri Kurumsallaştırmış Bir İşletmede İç Denetçiler Gerekli midir, Neden?

Tablo 13

Dokuzuncu Mülakat Sorusu Anahtar Sözcük Dağılımı

<i>Anahtar Sözcükler</i>	<i>Frekans (f)</i>	<i>Yüzde (%)</i>
İç Denetim	15	18
Haberdar Olmak	10	12
Prensip	10	12
Dış Denetim	9	11
Departman Müdürleri	9	11
Suistimal	7	8
Gereksiz	7	8
Sorumlu	7	8
Göstermelik	5	6
Dürüstlük	5	6
Toplam	84	100

Bu sorumuz, sorularımızı oluşturan komisyon tarafından YTTK’ madde 375/c nedeniyle araştırma sorusu olarak seçilmiştir. Bu maddenin içeriği şu şekildedir: “Yönetim kuruluna muhasebe, finans denetimi ve şirketin yönetiminin gerektirdiği ölçüde, finansal planlama için gerekli düzenin kurulması görevini yüklemektedir. Finansal denetim düzeninin kurulması, şirketin iş ve işlemlerinin denetlenmesine ilişkin bir “iç-denetim” sisteminin ve bunu yapacak bölümün gösterilmesidir.”

Yapılan mülakatlarda katılımcılar ilgili konu ile ilgili beyanlarında, YTTK 375/c maddesi ile öngörülen iç denetimin ağırlıklı olarak olumlu etkisini vurgulamışlardır. İç denetimin kontrol vasfı dışında, durum tesbiti ve gelişim önerileri getiren bir mekanizma olması sebebiyle işletme performansı üzerinde müspet katkıda bulunduğu belirtilmiştir. İç denetim ile birimler arasındaki iş akışının ve ilişkilerin de gözlemlenmesi nedeniyle faydaları vurgulanmıştır. Katılımcılardan bazıları bu tesbitin yanı sıra işletme içerisinde kontrol edilmeyen şeylerin zaman içerisinde bozulmaya yüz tutabileceğini, kendi iç denetimleri olmazsa hata veya suistimalleri dış denetimcilerin veya SPK denetçilerinin bulup ortaya çıkarmasının iyi olmayacağını, bunun bir zafiyet yaratabileceğini belirtmişlerdir. Bu sayede hatalardan önceden haberdar olabileceklerini ifade etmişlerdir. Çalışanların, departman müdürleri tarafından da denetlenmesi ve kontrol edilmesi ile bu tür olayların önceden fark edilmesinin ve önüne geçilmesinin mümkün olabildiği vurgulanmıştır. Kurumsallaşmış bir işletmede çalışanların şirket prensiplerine uygun davranacağına dair olabilecek inancın bu konuyu gereksiz gibi düşündürebilmesine karşın, iç denetimin çalışanlara daha dikkatli olmaları konusunda bir baskı unsuru olabileceği, suistimalleri de önlemede önemli bir rol oynayabileceğini vurgulanmıştır. Günümüzde artık siber saldırılara da maruz kalılabileceğini ve fark edilmeden uzaktan bazı kayıtlarla oynanabileceğini de belirten bir katılımcı, iç denetim imkanı ile bu gibi yeni ortaya çıkan problemlerin de bertaraf edilebileceğini belirtmiştir. Az sayıda katılımcı ise kurumsallaşmış, etik ilkelerin çalışanlarca önemsendiği ve kurucu ailenin bu yöndeki çabalarına karşın yasa yoluyla böyle bir yük getirildiğini, bu yasa nedeniyle oluşturulan 3 er kişilik komitelerin ise göstermelik olduğunu ifade etmişlerdir. Hem etik ilkelerin işletme içerisindeki varlığından, hem sorumlu departman yöneticilerinin zaten rutin kontrolleri yapıyor olmalarından, hem de dış denetim ve SPK denetimlerinden dolayı bu konunun gereksizliği belirtilmiştir. Yine bir katılımcı tarafından; Türkiye’de çok uluslu

şirketlerin çok az olduğu, geri kalanların ise kurumsallaşmış SPK'na dahil olmuş aile şirketleri olduğu, bu tür tedbirlerin çoğunlukla yabancı ülkelerdeki çok uluslu firmalardan ithal fikirler olduğu vurgulanmıştır. Halen ailelerin iş başında olduğu, YK üyelerinin tamamının profesyonellerden oluşan yabancı çok uluslu işletmeler gibi olmadığı, dürüstlikle ilgili prensiplerin halen aile tarafından kurumsallaştırılmaya çalışıldığı yerli işletmelerde bu kadar kontrolün gereksiz olduğu belirtilmiştir. Yabancı ve çok uluslu şirketlerde merkezden diğer ülke yatırımlarına gönderilen denetimciler olabildiği, bu sebeple iç denetim birimlerinin oralarda gerekli olabileceğinin altı çizilmiş, bu durumun bile aslında etik ilkeleri kurumsallaşmış işletmelerde gereksiz olduğu belirtilmiştir. Bir katılımcı iç denetimden ziyade yeterli olmayan resmi dış denetim konusunda fikir beyan etmiştir. Yapılan devlet denetimlerinin önceki soruda da belirtildiği gibi çok fazla kanun, kural, yöntem değişiklikleri nedeniyle çok da verimli olamadığı ifade edilmiştir.

10. SORU: Şirketiniz İçerisinde Gerçeğe Aykırı, Usulsüz, Yanlış, Hileli Hazırlanmış Belge ile Karşılaştınız mı? Eğer Karşılaştınızsa Anlatabilir misiniz?

Tablo 14

Onuncu Mülakat Sorusu Anahtar Sözcük Dağılımı

<i>Anahtar Sözcükler</i>	<i>Frekans(f)</i>	<i>Yüzde (%)</i>
Bilinçsiz	9	14
İlgili Müdür	9	14
Dahili Raporlar	9	14
Resmi Tablo	8	12
Saklamak	7	11
Sorumluluk	6	9
Sahte Belge	5	8
Habersiz	5	8
Savcılık	3	5
İhbar	3	5
Toplam	64	100

Bu sorumuz da yine komسیون tarafından YTTK' madde 549 nedeniyle araştırma sorusu olarak seçilmiştir. Bu maddenin içeriğı şu şekildedir: “Şirket içerisinde yanlış, hileli, sahte, gerçeğe aykırı belge olmasından, gerçeğin saklanmış bulunmasından ve diğerk kanuna aykırılıklardan doğan zararlardan, belgeleri düzenleyenler için kusursuz, onaylayanlar, katılanlar ve dağıtanlar bakımından kusurlu sorumluluk kabul edilmiştir.”

Katılımcıların bir tanesi hariç, diğerklerinin tamamı bu soruya ilk önce “böyle bir durumla karşılaşmadıkları”, yönünde cevap vermişlerdir. Mülakatın ilerleyen aşamalarında bazı katılımcılar önemsiz derecede de olsa bu tür vakaların bilinçsizlik nedeniyle olabildiğini, iç kontrol süreç prosedürleri, iç kontrol mekanizmaları ve eğitim ile bu vakaların giderildiğı ve önlendiğini belirtmişlerdir. Yine bir diğerk katılımcı zaman zaman ilgili müdürlerden kendilerinin önüne gelen dahili raporlarda rakam ve sonuçların biraz “parlatıldığını”, bunu motivasyonları fazla kırmamak için büyütmediklerini, bunun iş ile ilgili hırs nedeniyle olabileceğini belirtmiştir. Diğerk resmi mali tablolarda ise asla böyle bir durumun olamayacağını, işletmelerinin prensip ve sorumluluklarına bağlı olduklarını ifade ederek, kimsenin bilerek böyle bir işe kalkışmayacağını, hangi kademedede olursa olsun bir çalışanın herhangi bir nedenle ve kendi inisiyatifi ile sahte belge üretmeyeceğini, şirkete ait bilgileri değiştiremeyeceğini, veya saklayamayacağını söylemişlerdir. Çalışanların ailenin etik prensiplerini benimsemiş olmaları nedeniyle işletmenin lehine dahi olsa böyle davranışa asla tenezzül etmeyeceğı, bu konunun olsa olsa bilinçsizlik sebebiyle olabileceğı söylenmiştir. Hazırlanan tüm resmi tabloların ilgili bölüm yöneticileri tarafından ve hiyerarşı sırasına göre incelendiğı, kimseden habersizce bir resmi tablonun hazırlanıp ilgili makamlara sunulamayacağı vurgulanmıştır. Genel olarak zaten denetimlerin sürekliliğı nedeniyle böyle bir durumun olamayacağı, suistimal şekli ile olursa ve tesbit edilirse derhal savcılığa dahi bildirilebileceğı belirtilmiştir. Belgeleri düzenleyenler için kusursuz, onaylayanlar, katılanlar ve dağıtanlar bakımından kusurlu sorumluluk halinin ortaya çıkması konusuna değinen bir katılımcı bu durum ile ilgili olumsuz görüş beyan ederek, yönetim kurulu üyelerine ulaşana kadar bu tür tabloların tüm kademelerce kontrol edildiğı, bunun yanı sıra iç ve dış denetim tarafından da gözden geçirildiğini, ortaya çıkan bu tür bir hatadan belki de bu iş ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmayan kurul üyelerinin de sorumlu tutulmasının etik olmadığı, yanlış olduğu belirtilmiştir. Bir katılımcı yaptıkları acil bir şehirlerarası nakliye işinden dolayı

şirketlerine “naylon fatura” kesildiğini, bunun çalışanlar ve ilgili müdür tarafından farkedilmediğini, yapılan bir resmi denetimde bunun ortaya çıkmasından dolayı yönetim kurulu üyelerinin de bu durumdan sorumlu tutulduğunu belirtmiştir. Bu nedenle bir sürü baş ağrıtan durumla mücadele etmek mecburiyetinde kaldıklarını söylemiştir. Aslında şirketlerine yüzlerce belge girip çıktığını, saklayacak hiçbir şeylerinin olmadığını ama bilinçsizlik veya ihmal nedeniyle bunun başlarına geldiğini belirtmiştir. Aynı katılımcı yine SPK denetimindeki bir şirkette de böyle bir durumun yaşandığını, şirket sahibinin dostu olması nedeniyle durumu bildiğini, o şirkette de yurt dışına gönderilen ağız mühürlü evrakları hazırlanmış bir konteynerin gümrüklü sahada mühürünün açılıp içine başka ürünler konulduğunu ve mühürün tekrar yapıldığı, ihbar sonucu durum ortaya çıkınca da o şirketin haksız yere büyük problemler yaşadığını anlatmıştır.

**11. SORU: İşletmenizde Murahhas Üye veya Müdür Mevcut mudur?
Murahhas Üye veya Müdürlere Yönetim Devri, İzleme ve Denetleme
Maliyetlerini Düşürür mü?**

Tablo 15

Onbirinci Mülakat Sorusu Anahtar Sözcük Dağılımı

<i>Anahtar Sözcükler</i>	<i>Frekans (f)</i>	<i>Yüzde (%)</i>
YK Üyesi	12	15
Güven	12	14
Yakınlık	10	14
Sorumluluk	10	12
Bilgilenmek	9	11
Sahiplenmek	7	10
Değerli Hissetmek	6	8
Kuşku	6	6
Fayda	6	5
Sorgulamak	4	4
Toplam	82	100

Bu sorumuz yine YTTK’ madde 319 ve madde 342 nedeniyle araştırma sorusu olarak seçilmiştir. Bu maddenin içeriği şu şekildedir: “Ekonomik gerçeklik anonim ortaklıkta yönetim örgütünün yönetim kurulundan ibaret kalmadığı, yönetim kurulunun elindeki yetkilerin bir kısmını, kurul üyesi olmayan üst düzey yöneticilere de devrettiğini

ortaya koymaktadır. “Murahhas üye ve murahhas müdür” (YTTK.m. 319) ve “müdür” (YTTK.m. 342) sıfatıyla adlandırılan ve üstlendikleri yetkiler itibarıyla yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğuna ilişkin kurallara tabi olan üst düzey yöneticilerdir. “

Mülakat yapılan biri hariç tüm katılımcılar, işletmelerindeki yönetim kurullarında murahhas üye ve müdür olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcılar tarafından özellikle büyük ölçekli küresel işletmelerde süreçlerin daha hızlı işlemesi için, kendi konuları üzerinde daha fazla bilgi sahibi olanlarca kararların alınabilmesi ve bu sebeple sağlıklı neticelerin üretilebilmesi gerekliliği belirtilmiştir. Bu tür kişilerin yönetim kurulunca hazırlanmış yetkilerini gösteren iç yönerge ile görevlerini ifa ettikleri, bu görev devri ile de bugünkü rekabet şartlarında kurula daha yakın olabildikleri ve verimli çalışılabildikleri ve dolayısıyla denetim maliyetlerine de bunun olumlu şekilde yansıdığı ifade edilmiştir. Bir katılımcı işletmelerinde murahhas aza ve müdürlerin mevcut olduğunu ama bunların aile fertleri olduğunu belirtmiştir. Bunun da ana sözleşmeleri gereği olduğunu ifade etmiştir. Yani işletmesinde murahhas üye olan genel müdürün aynı zamanda yönetim kurulu üyesi olduğu ve bunun bir aile ferdi olabildiği belirtilmiştir. Yabancı murahhas üyelerinin olmadığını ifade ederek, gruba sonradan dahil olan bir işletmelerinde ise yine o şirketin ana sözleşmesi gereği murahhas üye olduğu ama bunun işletme içerisinden değil dışarısından seçildiği belirtilmiştir. Bir diğer katılımcı güven duydukları ve işini iyi bilen üst düzey yöneticileri murahhas üye olarak yönetim kuruluna alarak hem taltif ettiklerini, hem de kendilerine daha yakın tuttuklarını belirtmiştir. Ayrıca devredilen bu yeni sorumluluk sayesinde yöneticiye kendisini değerli hissetme yönünde moral ve motivasyon sağladıklarına inandıklarını söylemiştir.

Genel olarak katılımcılar murahhas üye olarak yönetim kuruluna dahil edilen üst düzey yöneticilerin işi daha çok sahiplenebileceğini, daha fazla sorumluluk duygusu ile hareket edebileceğini belirtmişlerdir. Bu yetki devri ile onlarla daha yakın çalışma, sorgulama ve izleme imkanı bulabildiklerini bunun onlara karşı güvenin daha da artırdığını, bunun da kendilerini ayrıca denetleme giderlerine olumlu katkıda bulunabileceğini belirtmişlerdir. Murahhas üyeleri olmadıklarını belirten bir katılımcı bunun yöneticisine güvenmemekten veya herhangi bir kuşkudan kaynaklanmadığını, genel müdür ile zaten sürekli toplantılar yaptıklarını, mali işlerden sorumlu üst düzey

yetkilinin de bu tür yönetim kurulu toplantılarının hepsine davet edildiğini, dolayısıyla da böyle bir ihtiyaç duymadıklarını belirtmişlerdir. İzleme ve yakın çalışmanın aslında kendilerine olan güveni artırabileceği düşüncesi ile ilerki bir zamanda bu konuyu ele almayı düşündüklerini belirtmişlerdir. Bunun da denetleme maliyetleri üzerinde olumlu etkisinin olabileceğine inandıklarını ve kendilerine fayda sağlayabileceğini vurgulamışlardır.

12. SORU : Sizce Kanun ile Dürüstlük Yükümlülüğü Getirilebilir mi? Eğer Kanun İle Çözüleliyorsa, Sizce Ne Yapmak Gerekir?

Tablo 16

Onikinci Mülakat Sorusu Anahtar Sözcük Dağılımı

<i>Anahtar Sözcükler</i>	<i>Frekans (f)</i>	<i>Yüzde (%)</i>
Eğitim	12	15
Caydırıcı Cezalar	10	13
Sorumluluk Bilinci	9	11
Şirket Menfaatleri	8	10
Prensiplere Bağlılık	8	10
Şirketin Geleceği	8	10
Dürüstlük	8	10
Denetimler	7	9
Afişe olmak	5	6
Aile Terbiyesi	5	6
Toplam	80	100

Bu sorumuz komsiyon tarafından YTTK’ madde 369 nedeniyle araştırma sorusu olarak seçilmiştir. Bu maddenin içeriği şu şekildedir: “Yönetim kurulu üyeleri ve yönetimle görevli üçüncü kişiler, görevlerini tedbirli bir yöneticinin özeniyle yerine getirmek ve şirketin menfaatlerini dürüstlük kurallarına uyarak gözetmek yükümlülüğü altındadır.”

Katılımcıların tamamına yakını kanun ile dürüstlük yükümlülüğü getirilemeyeceğini, bunun eğitim ile yakından ilgili olduğunu ifade ettiler. Kanunların dürüstlük tanımını sınırlı olarak ortaya koyabileceğini ve dürüst davranılmadığında

karşılaşılabilecek caydırıcı cezaları belirleyebileceğini belirtilerek, bu yükümlülüğün en iyi şekilde ancak benimsediği prensipler, politikalar ve iş yapış şekilleriyle kurumların çalışanlarına öğretebileceği vurgulanmıştır. Burada önemli olanın bireylerin ahlaki değerleri ve kurum kültürünün içselleştirilmesi olduğu belirtilmiştir. Bu konudaki tek çözümün bu yönlü kurum kültürünün yaratılması ve bu kültürün çalışanlar tarafından benimsenmesi, sorumluluk bilincinin yerleştirilmesi olduğu söylenmiştir. Bu konunun kanun maddesi haline getirilmesinin dahi anlamsız olduğu, kurucu ailenin yer aldığı yönetim kurulu bir yana, üst kademe yönetiminde söz sahibi olan bir çalışanın dahi işletmenin geleceğini riske atmayacak kadar ahlaki alt yapıya sahip olması gerekliliği, şirket menfaatleri nedeniyle kimse tarafından işletmenin zarara sokulmak istenmeyeceği, bu durumun zaten gerekli ve beklenen bir davranış olduğu belirtilmiştir. İşletmenin menfaatine dahi olsa böyle bir durumda herhangi bir çalışanın yönetim kurulundan habersiz bir işe kalkışmasının ağır cezalar getirebileceğinin bilincinde olması gerekliliği ifade edilmiştir. Yönetim kurulunun ise böyle bir durumda şirketin geleceği açısından etik dışı bir yola sapmayacak kadar sağduyulu düşünebilmesi, prensiplerine bağlı kalarak kararlarını o yönlü alabilmesi gerekliliği belirtilmiştir. Ailenin etik düşüncesini tepe yöneticilerinden başlayarak alt kademelere kadar başta eğitim olmak üzere çeşitli yollarla aktarabilmesinin öneminin altı çizilmiştir. Özellikle SPK denetimlerinde yapılacak bu tür etik dışı davranışların fark edilebileceği, işletmenin afişe olabileceğini, bunun da işletmeyi büyük sorunlar yaşatabileceği belirtilmiştir.

Tablo 17

Dürüstlük Yükümlülüğü Nasıl Yerine Getirilir?

Eğitim	Caydırıcı Cezalar	Sorumluluk Bilinci	Şirket Menfaatleri	Prensiplere Bağlılık
12	10	9	8	8
15%	13%	11%	10%	10%

Bir grup katılımcı ise geliştirmekte olan ülkelerde bazı açıkların düzeltilmesinin zorluğuna değinilerek, kanunlar zorlaştıkça dürüstlük yükümlülüğünün de artacağını ve işlerin öngörülen cezalar nedeniyle dürüst şekilde uygulanacağını belirtmişlerdir. Yani kanun ile dürüstlük yükümlülüğünün getirilebileceğini savunmuşlardır. Ayrıca bu tür

kanun ile getirilen konuların denetiminin de çok önemli olduğu belirtilmiştir. Resmi makamlarca işletmeler için oluşturulacak ve denetlenecek örneğin; üretim standartlarının, bu konuda bir çözüm olabileceğine değinilmiştir. Bunun gibi patent, sigortasız çocuk veya kaçak işçi çalıştırma, çevre kirliliği gibi konularının da ancak devlet denetimi ile gerçekleştirilebileceği belirtilmiştir. Her işletmenin amacının kar olduğu, devletin haksız rekabeti önlemek amacıyla bu konuya kanunlar normlar ve denetimler ile kontrol etmesinin elzem olduğu ifade edilmiştir. Bunun yanında aslında bunun doğru olmadığını da ifade eden bu katılımcılar, insanı insanca yetiştirmenin gerekliliğini vurgulayarak aile terbiyesi ile başlayarak ilerki yaşlara kadar bu yönlü bir eğitimin gerekliliğine işaret etmişlerdir. İşletme sahibi ailelerin işletmenin geleceği için sonraki kuşaklara bu konuda örnek olması gerekliliği ve küçük yaşlardan itibaren ailenin bu konulardaki hassasiyetinin gençlerle paylaşılması ve bu yönde davranışa yönlendirilmelerinin önemi belirtilmiştir. İki katılımcı tarafından babalarının, hatta dedelerinin sürekli kendilerini etik davranışlar konusunda uyararak kendi iş yapış şekillerini küçük yaştan itibaren kendilerine anlattıkları ve gösterdikleri, örnek oldukları ifade edilmiştir. Bir katılımcı yurt dışındaki global şirketlerin ortaya çıkan skandallarına değinerek, aslında kurucu ailenin prensipleri, eğitim, kurum kültürü yanında bu şirketlerde eksik olanın ticari ahlak olduğunu da ifade etmiştir. Bu katılımcılar özetle; insanların ilkeli bir duruş sergilemelerinin önemine değinerek, kendilerini bu yönde geliştiremeyenlerin mecburen kanun yoluyla dürüstlüğü zorlanabileceğini vurgulamışlardır. Yine bir katılımcı piyasadaki büyük şirketlerin sadece stoklarının incelenmesinin sonucunda bile ağır cezalar ile karşı karşıya kalabileceklerini belirterek, gittiği vizite ücreti çok yüksek bir doktordan fatura istediğinde doktorun “kullanıyorsanız keselim” dediğini ifade etmiştir.

13. SORU: Aile Üyelerinin Hem İş Yapan Hem de Hesap Soran Kişiler Olmasında Bir Mahsur Var mıdır, Açıklayabilir misiniz?

Tablo 18

Onüçüncü Mülakat Sorusu Anahtar Sözcük Dağılımı

<i>Anahtar Sözcükler</i>	<i>Frekans (f)</i>	<i>Yüzde (%)</i>
Profesyonel Yönetim	13	16
Hesap Vermek	12	15
Aileden	10	13
Güvensizlik	9	12
Haberdar Olmak	8	11
Şirketi Tanıma	7	9
Aile İçi Çatışma	6	8
Tolerans	5	6
Şüphe	4	5
Görev Dağılımı	4	5
Toplam	78	100

Bu sorumuzun sorulmasındaki amaç katılımcıların profesyonel yöneticilere bakış açısı ve aile üyelerinin icra içerisinde yer alıp alamayacağına dair fikirlerinin değerlendirilmesidir. Bu soruya yönelik düşüncemizin temelinde yatan fikir ise şöyledir: “Profesyonel yönetim, şirket sahiplerinin aynı zamanda hem yönetim kurulunda hem de icrada yer almadığı bir yönetim tarzıdır. Bu yapıda, icrada yer alacak yöneticilerin profesyoneller arasından seçilmesi öngörülür. Böylece aile üyelerinin hem icrada hem de yönetim kurulunda yer alması engellenir.”

Soruya verilen cevaplarda genel olarak katılımcıların çoğu profesyonel yönetimden yana olduklarını ifade etseler de, aile bireylerinin de diğer profesyonel yöneticiler ile aynı hak, yetki ve yükümlülöklere sahip olarak işletme içerisinde vazife yaptıklarını, hesap verdiklerini, ek bir imtiyaz tanınmadığını, aile üyelerinin ancak bu şekilde işi öğrenerek profesyonelleşmesinin mümkün olabileceğini ifade edilmişlerdir. Bu şekilde şirketin işleyişinden ve problemlerden de bizzat haberdar olabildiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca aileden olan bu kişilerin başarıya göre ücretlendirildiği, deneyim kazandığına inanmadan daha yetkili ve üst bir makama getirilmediklerini belirtmişlerdir.

Bu katılımcılardan biri yönetim kurulunda olup, bir şirketlerinde genel müdürlük gibi makamda olan bir aile üyesinin olduğunu belirtmiştir. Diğer grup ise işletme yönetimini içerisinde şirketi daha iyi tanıyabilmeleri için değişik yönetim kademelerinde söz sahibi olan aile bireyleri olduğunu belirtmişlerdir. Bu yöneticilerin hemen hepsi aileden çocuklarının olduklarını ifade etmişlerdir. Bir katılımcı şirketlerinde geleneksel olarak babadan oğula genel müdürlüğün devredildiğini ve bu aile bireylerinin aynı zamanda yönetim kurulu üyesi olduğunu, grup içerisindeki diğer şirketlerde de bunun bu şekilde yürüdüğünü ifade etmiştir. Yine kendileri bunun profesyonel bir tepe yöneticiye güvensizlik nedeni ile geçmişte başlamış olabileceğini, böyle de devam ettiğini vurgulanmıştır. Ayrıca aslında bunun doğru olmadığını farkında olduklarını ve kurumsallaşma gereği profesyonel bir yöneticinin bu görevi üstlenmesi gerektiği de belirtilmiştir. Hesap soran ve veren kişinin aynı kişi olmasının aile içerisinde de bazı sıkıntılara ve çatışmalara yol açtığı ifade edilmiştir. Buna örnek olarak yılsonu dağıtılacak primler gösterilmiş; genel müdür olan aile üyesinin bu primleri tespit ettiğini, dolayısı ile genel müdüre verilecek primi de kendi kendisine belirlediğini, bu rakamların ise azımsanamayacak kadar çok olduğunu ifade etmiştir.

Yine bir başka katılımcı da, bunun aslında doğru olmadığını bildiklerini, kardeş ve amca çocukları ile yönetim kurulu içerisinde bu nedenle çok hararetli çatışma ve tartışmaların da olduğunu ifade etmiştir. Kurucu aile bireylerinin aynı zamanda icranın da içinde olması nedeniyle yönetim kurulu içerisinde birbirlerine kıyasıya hesap sordukları belirtilmiştir. Zaman zaman ise kırıcı olmamak adına bazı durumlara karşı tolerans gösterdiklerini ifade etmişlerdir. Bu katılımcı aslında hepsinin gerekli tahsilleri aldığı yabancı dil ve finans konularına vakıf olduklarını, yabancı bir profesyonelin yapacağı her işi, işletmenin içerisinden gelmiş, tüm konulara vakıf aile bireyleri olmalarından dolayı, kendilerinin daha da iyi yapabildiklerini belirtmişlerdir. Bunca zamandır bu şekilde yürüyen işlerin aslına bakılırsa kurumsal bir firmada olmaması gerektiğini, kendilerinin de bunun farkında olduğunu, yakın bir gelecekte bu işi profesyonellere devrederek kendilerinin daha stratejik konulara yoğunlaşabileceğini de ifade etmişlerdir. Katılımcılardan üç tanesi bu konunun kesinlikle doğru olmadığını, yönetim kurulu üyelerinin ne kadar donanımlı olursa olsun icra içerisinde yer almasının doğru olmadığını belirtmişlerdir. Örnek olarak, çoğunluğa sahip ortağın bir de bu şekilde

icra içerisinde yer almasının etik olarak doğru olmadığını, böyle bir durumda kontrol imkânının kalmayacağını ifade etmişlerdir. Diğer küçük ortaklara karşı bunun haksızlık olabileceğini de vurgulamışlardır. Doğru seçilecek bir profesyonel yöneticiye güvensizlik yerine güven ile yaklaşılmasının ve bu görevi kendisine vermenin en doğru yaklaşım olacağını altı çizilmiştir. Bu şekilde hedefler ve icraat konusunda kendisinin yönetim kuruluna karşı sorumlu tutulabileceği ve ilgili konularda hesap verebileceği belirtilmiştir.



6. DEĞERLENDİRME ve SONUÇ

Geçmiş yıllardan günümüze kadar hatırı sayılır miktarda şirket, yalan söylememeyi, gerçeğe uygun beyanlarda bulunmayı ilke haline getiremediği için yönetimden sorumlu olanlar paydaşlarına yalan söyledi, gerçeğe aykırı açıklamalarda bulundu. Sonuç bu şirketler ve paydaşları için büyük hüsrana oldu, maddi/manevi onarılamayacak kayıplar ortaya çıktı. Birçoğu kapandı ya da büyük yaralar olarak kamuoyu gözünde itibar kaybettiler. Düşen satışlar, tabana vuran hisse fiyatları, işten çıkarılmak zorunda kalınan çalışanlar, geri çağırılan araçlar/cihazlar, ödenecek büyük cezalar, hatta hapis cezalarına varan hukuksal sonuçlar, en önemlisi de işletmenin yerle bir olan itibarı, davranış standartları doğrultusunda oluşturulan etik kodlar ile vekalet maliyetlerinin arasında bir bağlantı olabileceği fikrini ortaya koymaktadır.

İktisatçılar tarafından, “yardımlaşma durumunda olan tarafların motivasyonları, birbirlerini kontrol etmeleri ve aralarındaki bilgi akışı” konularının ele alınmaya başlanması ile gelişme gösteren “Vekâlet Teorisi”, işletme ile ilişkili olan çıkar grupları arasındaki “kendi çıkarını maksimize etme” amacından kaynaklanan problemler ve işletmenin hayatta kalarak devamlılığını sağlamak amacıyla bu problemlerin çözümü nedeniyle katlanılması gereken maliyetleri ele almaktadır. Bu maliyetlerin minimize edilebilmesi için süreç içerisinde birçok düzenlemeler yapılmış, önlemler alınmıştır.

İşletmeler birbirine bir dizi sözleşmeler ile bağlı, farklı hatta zıt ilgi alanları olan bir araya gelmiş bir insan grubu olarak tarif edilebilir. Bu yüzden işletmelerin kendisi değil, bir araya gelmiş bu bir grup insanın etik veya etik olmayan davranışından söz edilebilir. Uzun bir süredir işletme yönetiminde sorumluluk sahibi olan ve işletmelerin sahipleri adına yönetimi üstlenen yöneticilere, karşılaştıkları ahlaki seçimler içeren problemlerde yol gösterebilecek davranış standartlarının her birinin, kodlar halinde belirlenerek, tüm işletme paydaşlarına açıklanmasına yönelik çalışmalar dikkat çekmeye başlamıştır. Giderek artan bu çalışmalar ile neredeyse her alanda ve her meslekte etik kodlar oluşturma ihtiyacı doğmuş ve bu yöndeki çabalar giderek artmıştır.

Çalışmamız içerisinde yapmış olduğumuz araştırmayla, işletmelerin açıklayarak duyurduğu Etik Kodlarının, işletmelerde Vekâlet Maliyetlerini düşürüp düşüremeyeceği yönündeki bir fikri irdelemeye çalıştık. Bu çalışmayı yaparken aklımızda olan düşünce, öncelikle işletmenin kurucusu olan ailenin en önemli hedefinin, işletmesini gelecek kuşaklara taşıyabilmek ve büyütmek olabileceği, taşıdığı bu yönlü sorumlulukları sürdürülebilir bir anlayış ile işletme çalışanlarına ve tüm paydaşlarına aktarabilme arzusu olabileceğiydi. Bu yönlü bir çabanın neticesinde işletmelerinde etik dışı davranışların önlenmesi, kendi ilkelerinin ve etik anlayışlarının egemen kılınabilmesinin mümkün olabileceği yönündeydi. Kurucu ailenin kısa vadeli kazanç ve büyümeden ziyade, toplum içerisinde olumlu bir görünüm ile sorumluluklarının arkasında ve bilincinde olan, kanunlar karşısında saygılı, çevreye duyarlı, çalışanlarına karşı adil, ortaklarına karşı açık, şeffaf ve dürüst bir tarz bir yönetim anlayışı içerisinde olmaları gerektiğini düşündük. Çünkü ancak bu sayede karşılaştıkları her türlü sıkıntılı durumda yöneticilerinin ahlaki duruşlarını koruyabilecekleri düşüncesi içerisindeydik. Kendileri bunu istediği için yöneticileri de her şartta etik prensipler doğrultusunda seçim yapabileceklerdi. “İşletmelerin açıkladığı ve uymayı taahhüt ederek kamuoyu ile paylaştığı etik kodları aslında kurucu ailenin etik anlayışının bir yansıması olmalıdır” düşüncesinden hareket ettik. Kodların tüm paydaşlarca benimsenmesi neticesinde, vekâleten şirketi yönetenler açısından izleme/denetleme maliyetlerine yapabileceği olumlu katkı gibi, şirketi zarara uğratabilecek tüm etik dışı davranışların da önüne geçilebilmesinde yarar sağlayabileceğini düşündük.

İlk sorumlumuzla katılımcı ailelerin şirket anayasası yapıp yapmadıklarını, yaptılarsa bunu noter onayı ile kesinleştirip kesinleştirmediklerini, anayasaları mevcut ise içerisinde yer alan etik değerlerini ve bunları neden tercih ettiklerini öğrenmek istedik.

Şirket anayasası, ailenin ve işletmenin nesiller boyu devamlılığını sağlamak için oluşturulan aileye özgü temel kuralların yazılı halidir. Sonraki nesiller için fırtınalı denizlerde yön gösteren bir nevi deniz feneri işlevi görmektedir. Ailenin özgün kültürü üzerine oturtulmuş kurallardan oluşmaktadır. Aile işletmelerinde ailenin ve işletmenin farklı amaçları bulunmaktadır. İşletmenin amacı, sürdürülebilirlik, kar ve işletmenin uzun yıllar devamlılığının sağlanmasıdır. Ailenin amacı ise ailelerini temsil eden işletmenin iş

çevresinde daima iyi bir isminin ve prestijinin olması yanı sıra, aile üyelerinin sürdürülebilir mutluluğu, bireylerin nesiller boyu iyi yetiştirilmesi ve ailenin devamlılığının sağlanmasıdır. Bu iki amacın birbiriyle uyumlu halde devam etmesi için gelecek nesilleri de gözetecek şekilde şirket anayasalarının hazırlanması gerekmektedir. İşletme anayasalarının hemen hemen çoğunun ilk maddelerinde aile kültürü başlığı altında evrensel ahlak kurallarına uymak, birbirlerine karşı ve topluma karşı dürüst ve faziletli davranmak, aile içinde sevgi ve saygıyı devam ettirmek gibi konulardan bahsedilmektedir. İşletmelerin sürdürülebilirliği için aile üyelerinin davranışlarının nasıl olması gerektiği özetle anlatılmaktadır. Ayrıca, aile kültürlerinin aile üyeleri tarafından korunmasına ve devam ettirilmesine işaret edilmektedir. Katılımcılardan sadece ikisinin şirket anayasası yaptığını, bunlardan sadece bir tanesinin noter tasdiki ile anayasalarını bağlayıcı hale getirdiğini saptadık. Diğer katılımcılar şirket anayasasının önemli olduğunu, fakat henüz yapmadıklarını vurguladılar. Yapmamalarına sebep olarak ya büyüklerin halen iş başında olduğunu, ya da vakit bulamadıklarını ama ilk fırsatta yapmayı düşündüklerini söylediler. Şirket anayasasını yapanlardan bir katılımcı, aile içerisinde atılan imzalar için ayrıca noter onayı gerekmediğini, alınan kararların değişmeyeceğini belirtmiştir. İleriki kuşakların bu kararlara uygun davranacağına inandığını, bunların ailenin prensiplerini içerdiğini belirtmiştir. Şirket anayasaları bulunmadığı halde sorunun devamı ile ilgili yorumlarda bulunan diğer katılımcılar, işletmelerinin yönetiminde şeffaf, dürüst ve kanunlara saygılı davrandıklarını, bunu her fırsatta şirket çalışanlarına çeşitli yollarla duyurduklarını söylemişlerdir. Şirket anayasası olan iki katılımcı anayasalarında özellikle şeffaflık ve dürüstlük konusunu ön plana çıkarmışlardır. Aile değerlerine atıfta bulunarak anayasaları içerisinde bu değerlerin yer aldığını, işletmenin geleceği için aileye ait prensiplerin hem çalışanlara hem de sonraki kuşaklara aktarılmasının önemini vurgulamışlardır. Kanımızca Türkiye’de henüz çok yaygın olmadığını düşündüğümüz şirket anayasası hazırlama ve güvence altına alma konusu yeterince ilgi görmemektedir. Bizce kurucu ailelerin oluşturacağı bu anayasalar, işletmelerin özellikle ilerki yıllarda yaşayabileceği aile içi meselelerin çözümüne yol gösterebilecek bir rehber niteliği taşımasının yanı sıra, ailenin sahip olduğu etik ilkelerinin sürdürebilmesinin, aile tarafından işletmenin geleceği adına bir güvence olarak görülebilmesi, sonraki kuşaklara yol gösterici mahiyette yazılı ve bağlayıcı bir şekilde bırakabilmesi önem taşımaktadır. İşletmenin kurucusu olan ailenin hem bugün hem de

yarın bu ilkelere sahip çıkma ve yaşatma yönündeki kararlılığı, bu ilkelerin kurum kültürü haline gelerek başta üst yönetim olmak üzere tüm çalışanlara da rehber niteliğinde yol göstereceğini ve etik bir sınır çizebileceğini düşünmekteyiz.

İkinci sorumuzda aileye ait etik değerlerin tüm paydaşlara duyurulup duyurulmadığı araştırılmıştır. Duyuranlardan bunu ne şekilde duyurdıkları sorulmuş, ayrıca bu konularda çalışanlara eğitim verilip verilmediğinin de cevabı istenmiştir. Katılımcıların hemen hepsi, bu değerlerin tüm paydaşlarca bilinmesinin önemli olduğunu vurgulamışlar, bu duyuruların hem işletme içerisinde etik iklimi yol açabileceğini, hem de işletme çevresince de işletmenin kendisi için olumlu bir izlenim bırakabileceği belirtilmiştir. Aile değerlerinin işletme çalışanlarınca benimsenmesinin önemli olduğu, bunun ancak örgüt kültürü haline dönüşebilmesi ile etik dışı davranışların önüne geçilebileceği söylenmiştir. Çevreye duyarlı davranmanın, çalışan hakları ve vergilerin ödenmesi veya kar payı dağıtımı gibi konularda titiz ve adil davranılmasının işletmeye olumlu bir imaj kazandıracağı ve paydaşlarınca takdir görebileceği belirtilmiştir. Açıkça söylenmemiş olsa da bu duyuruların işletmeye maddi ve manevi bazı getirilerinin olabileceği ima edilmiştir. Katılımcıların hepsinin etik değerlerini web sitelerinde paylaştıkları, işletme içerisinde ise bu duyuruları özellikle büro alanlarında ve fabrikalarda posterler vasıtası ile yaptıkları belirlenmiştir. Çalışmaya yeni başlayan birine hazırladıkları kitapçık vasıtası ile şirketi tanıtan ve değerlerini paylaşan sadece bir katılımcı olmuştur. Bir katılımcı bu tür kitapçıkları zaman zaman basarak çalışanlara dağıttıklarını söylemiştir. Etik kurula sahip sadece iki katılımcı olduğu anlaşılmıştır. İkinci sorunun cevaplarından anlaşılan işletmelerin aile değerlerini ve prensiplerini tıpkı diğer bütün şirketlerin yaptığı gibi işletmelerinin web sayfalarında paylaştığını, eğitim, etik kurul, kitapçık gibi daha maliyetli ve zaman gerektiren çabalarla desteklemedikleri görülmüştür. Yabancı ortakları olan, küreselleşme yolunda ilerleyen katılımcı 2 şirketin bu yönde biraz daha fazla çabası olduğu izlenmiştir. Mülakatın başında tüm katılımcıların vurguladığı gibi bu konuyu gerçekten işletmenin bir parçası haline getirmek ve prensiplerine daha bağlı, etik kültürünün yerleştiği, aile değerlerinin tüm işletme içerisinde hâkim olduğu bir yapıya kavuşabilmek için yeterli çaba gösterildiği izlenimine tarafımızdan ulaşılammıştır. Bu konu ile ilgili çabanın daha ziyade çevreye karşı “ bizim

de etik prensiplerimiz var, bizde işletme olarak bu prensiplerimizin arkasındayız” duyurusundan çok fazla öteye taşınmadığı izlenimi edinilmiştir.

Üçüncü sorumuz ile katılımcılardan öğrenmek istediğimiz konu; işletmelerinin içerisinde şirket kaynaklarını kendi çıkarı için kullanan herhangi bir çalışanlarının olup olmadığı yönündeydi. Katılımcıların tamamı soruyu okuduklarında “hayır olmadı” veya “bizde bu tür olaylar olmaz” şeklinde cevap vermişlerdir. Konuşmanın ilerki aşamalarında, önce çalışanların “her işletmede olabileceği gibi” cep telefonu ve tahsisli araçlarda suiistimalleri olduğu belirtilmiş, sonrasında da iki katılımcı tarafından zaman zaman önlerine gelen dâhili raporlarda yine katılımcının deyişi ile “parlatmalar” olabildiği söylenmiştir. Bu tür suiistimallerin çok önemli olmadığı, çalışanları bu konularda uyardıklarını, telefon suiistimallerinde süreklilik görülürse aylıklarından kesinti yoluna gidilebildiği belirtilmiştir. Dâhili tablolarda yapılan ve sonuçları biraz daha olumlu gösteren suiistimallerin ise yöneticinin şevkini kırmamak için çok büyütülmediği söylenmiştir. Yine bir katılımcı zaman zaman yöneticiler tarafından özellikle yurtdışı seyahatlerde giderlerin abartıldığının dikkatlerini çektiğini söylemiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğu bu tür küçük çaplı olaylarda işten çıkarmanın yanlış olacağını, aksi takdirde çalışacak insan bulamayacaklarını, bunlara katlandıklarını belirtmişlerdir. Tüm katılımcılar resmi belgelerde bilerek sahtecilik veya parasal konularda yapılabilecek suiistimalleri ise asla affetmeyeceklerini, çalışanı derhal işten çıkaracaklarını söylemişlerdir. Bir katılımcı konuşmanın sonlarına doğru satın alma bölümünün yöneticisi ile yaşadıkları bir sorunu anlatarak, kendisinin tedarikçiden düzenli aylık bir ödenti aldığıının ihbarının kendilerine ulaştığını ve o çalışanı işten çıkardıklarını itiraf etmiştir. Bizce verilen bu cevaplardan anlaşılan, borsaya kote bu işletmelerin öncelikle kendilerinde tüm kontrollerin eksiksiz yapılması dolayısıyla bir yolsuzluk olmayacağına dair inanca sahip olmalarıdır. Halen aile şirketi görünümde olmalarından kaynaklanan, bazı suiistimallerin kendileri tarafından hoş görülüyor olmasının, yöneticilerde de bu yönlü bir hoşgörü zemini oluşturabileceğini düşündürmüştür. Yapılabilecek özellikle resmi suistimallerin başlarına dertler açabileceği ifade edilerek bunların affedilemeyeceği belirtilmiştir. Bu cevap da bize resmi işlemlerdeki suistimallerin cezai müeyyideleri olması dolayısıyla kabul edilemeyeceği, diğer tür suiistimallerin ise - parasal suiistimal hariç - derecesine göre hoş görme, affetme, ikaz etme, aylıktan kesme, gibi değişik

şekillerdeki davranışlar ile yönetildiği izlenimi bırakmıştır. Bu tür davranışların sadece bir-iki kere yaşanmadığı düşünülürse işletme içerisinde bu yönlü bir etik elastikiyet olduğu düşünülmüştür. Resmi evrakta tespit edilebilecek bir-iki hatanın ise bilinçsizlikten kaynaklanabileceği, bilerek yapılmasının imkânsız olduğu da ifade edilmiştir. Sonraki sorularımızda görülebileceği gibi ise, bu tür konular ile ilgili yönetici ve denetçilerin bu konulardaki yeterliliği vurgulanacaktır.

Dördüncü sorumuzda katılımcılara, şirketlerini denetlemeye gelenlerin kendilerinden yasal olmayan herhangi bir talepte bulunup bulunmadıklarını sorduk. Tüm katılımcılar resmi veya anlaşmalı denetçilerinin kendilerinden böyle bir talepte bulunmadıklarını belirttiler. Buna sebep olarak da kendi prensiplerinin ve ahlaki duruşlarının bu kimseler tarafından da bilindiğini belirttiler. Yaptıkları bir hatanın bedeli neyse ödeyeceklerini, asla örtme veya gizleme gibi bir yönteme başvurarak rüşvet gibi bir yola tevessül etmeyeceklerini, bunun aile değerlerine aykırı olduğunu vurguladılar. Prensipleri gereği paydaşlarına karşı kendilerini sorumlu hissettiklerini, bilgileri dışında üst yönetimden dahi kimsenin ceza korkusu nedeniyle bu işlere cüret edemeyeceğini belirttiler. Bilinçsiz yapılmış bazı hataların ortaya çıkması durumunda çalışanın ve yöneticisinin dikkatinin çekildiği, ikaz edildiği söylenmiştir.

Bu konu dışında yerel idareler, belediye, itfaiye vs denetimlerinde ürettikleri ürünlerden ufak tefek hediyeler verildiği veya bayram gibi önemli zamanlarda çeşitli bağışların yapılabildiği, bunun ise herhangi bir hatayı gizlemek, örtmek maksadı taşımadığı belirtilmiştir. Bazen de bu gibi kuruluşlarda çalışanlardan sünnet, düğün gibi davetiyeler aldıklarını, bunlar için de küçük jestler yapılabildiği söylenmiştir.

Verilen bu cevaplardan, kurucu ailelerin prensipleri gereği yasal olmayan hiçbir yola sapmayacakları, hata kusur veya başka bir nedenle denetçilerin getirebileceği önerileri kabul etmeyecekleri, zaten bu kişilerin de böyle bir isteğe cüret edemeyecekleri anlaşılmıştır. Ayrıca üst yönetiminden herhangi birinin kendilerinden habersiz bu tarz bir girişimde de bulunamayacağı yönünde bir inancın da hakim olduğu gözlemlenmiştir. Bu konunun başlarına gelmemiş olmasını “prensiplerinin iyi biliniyor” olmasına bağlamışlar, kendileri dışındaki çalışanların habersizce herhangi bir hatayı örtbas etmek veya yanlış

beyanda bulunmalarının da “cüret edemeyecekleri” nedeniyle kendilerinde bir endişe yaratmadığı izlenmiştir.

Bir sonraki beşinci soruda, devletin mali tablolar ile ilgili düzenlemelerinin uygulanabilir olup olmadığı, sürekli değişmesi durumunda etik davranmanın güçleşip güçleşmediği sorusu sorulmuştur. Katılımcıların büyük bölümü Türkiye Muhasebe Standartlarında çok sık yapılan değişiklikleri eleştirmişler, özellikle SPK ve Maliye arasındaki uyumsuz uygulamalardan yakınmışlardır. Bilançolarının hazırlanışında yönetmeliklerin farklılığı nedeniyle sorunlarla karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Yönetim kurulu içerisinde bulunan aile bireylerinin bu konularla ilgili derinlemesine bilgileri olmadığından, kurulda mali konularda uzman olan üye ve dışarıdan destek aldıkları müşavirlik firmaları ile görüşerek bir şekilde karara vardıklarını belirtmişlerdir. Katılımcılardan biri geliştirmekte olan ülkelerde vergi, karlılık veya pay dağıtım gibi konularda sürekli bir açık aranabildiğini, bu nedenle de vergi kaçakları gibi konuların önlenmesi için bu tarz iyileştirmelerin yapılmak zorunda kalındığını vurgulamıştır. Ayrıca devlet denetimlerin yetersizliğine işaret edilmiş, bunun haksız rekabete yol açabileceği belirtilmiştir. Yabancı yatırımları olan bir katılımcı tarafından, Avrupa ve Dünya şirketleri ile aynı finansal dilin konuşulması gerekliliği üzerinde durularak, bu uyumun sağlanabilmesi için bu değişikliklerin şart olduğu ve bir müddet daha buna katlanılmasının gerekli olduğu söylenmiştir. Katılımcıların büyük kısmı bu sık değişikliklerin kendilerinde sıkıntı yaratması ve bir şekilde tablolarını açıklamak durumunda olmalarından dolayı uygun gelen bir çözümü seçtiklerini, yapılan her değişikliğe uymak için mecburen çaba sarf ettiklerini, zaman zaman karışıklıklar nedeniyle ceza korkusu yaşadıklarını da belirtmişlerdir. Bir katılımcı tarafından ayrıca bazı işletmelerin kar/zarar hesaplarında değişik muhasebe tekniği uygulayarak istedikleri neticeye yakın sonuçlar ortaya koymak suretiyle vergi, temettü gibi konularda adaletsiz ve etik dışı yaklaşımlar içerisinde olabileceği belirtilmiştir. Katılımcıların çoğu bu değişikliklere ayak uydurma çabalarının bazen kendilerini etik sınıra taşıyabildiğini, fakat bu konuda hassas oldukları için olması gerekenin yapıldığını söylemişlerdir. TTK ve SPK arasında farklı uygulamaların getirdiği belirsiz durumlarda karar şirketlere bırakıldığından, bazı işletmelerce etik sınırın aşılmasının da mümkün olabileceği ifade edilmiştir.

Katılımcıların sorumuza verdikleri cevaplardan aslında tamamının uluslararası bir standartta kavuşmak istedikleri, fakat devletin sık değişikliklerinden de bunaldıkları gözlemlenmiştir. SPK ve maliye arasındaki bazı uygulama farklılıklarından dolayı bir takım kararların kendilerine bırakılması nedeniyle danışmanları ve YK da bulunan mali konularda uzman üye ile yönetmelikler çerçevesinde, işletmeleri için en uygun seçeneğe uyarak tablolarını düzenledikleri anlaşılmıştır. Özellikle katılımcıların bir kısmı tarafından bu konuda diğer işletmelerin oluşan bu tür seçenekler nedeniyle kolaylıkla etik prensiplerin dışına çıkabileceği vurgulanmıştır. Yine aynı şekilde denetim zafiyetinin işletmeler arası haksız rekabete yol açabilecek mali suistimalleri de beraberinde getirebileceği ifade edilmiştir. Özetle etik konusunda hatalı bir seçime gitmemek için devletin hem işi sıkı tutmasının, hem de açık kapı bırakmamasının önemi ortaya konmuştur. Kendilerinin gözüyle bakıldığında da, aslında bu zorlayıcı etik seçimlerin devletin yap-boz uygulamaları nedeniyle yaşandığını söylemek mümkün sayılabilir.

Altıncı soruda katılımcılara bağımsız YK üyeliğinin gerekli olup olmadığı, gerekliyse nedeni sorulmuştur. Bilindiği üzere TTK ilgili maddesine göre yönetim kuruluna bağımsız üye alınması teşvik edilmekle birlikte mecburu değildir. Daha önceki yasa gereği mecburi olan bu durum, artık işletmelere bırakılmıştır. Katılımcıların bir çoğu zorunlu olduğu zamanlarda bu konuya sıcak bakmadıklarını, mecburiyetten bu üyeleri bünyelerine kattıklarını, ifade etmişlerdir. Sonraları değişik bakış açıları, konularındaki uzmanlıkları dolayısıyla bu üyelerin faydalı oldukları kanısına vardıklarını ve alıştıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca çevrelerinin genişliği nedeniyle kendilerine birçok kapıyı da açtıklarını vurgulamışlardır. Uzmanlık, tarafsızlık, hatayı engelleme, farklı bakış açıları gibi sebeplerden dolayı bağımsız YK üyeliğinin işletmeler için gerekliliği ifade edilmiştir. Özellikle kurucu ailenin arzu ve istekleri karşısında zaman zaman fikri çatışmaların olduğu, fakat bunun işletmenin lehine bir durum yarattığı da belirtilmiştir. Sadece bir katılımcı “çok gerekli de olmadığı” konusunda fikir beyan etmiştir. Bu cevaplardan elde ettiğimiz düşünce, işletmelerin bağımsız YK üyeliğini faydalı buldukları, bunun da; üyelerin işletmeye katkı sağladıkları, başka kapılar açabildikleri, sıkıntılı durumlarda yol gösterici olabildikleri, hataları engelledikleri gibi sebeplere dayandığıdır. YK içerisinde aile ile bu üyeler arasında zaman zaman fikren anlaşmazlıkların da olabildiği ama bu çatışmaların işletmelerinin lehine olduklarına

inandıkları şeklindedir. İşletmenin kurucusu olan ailenin etik ilkelerine bağlı ve bunları tüm işletme paydaşlarına duyurmuş olması, işletmenin alacağı tüm kararlarında bu ilkeleri gözetmesini gerektirir. Yönetim kurulunda da alınacak önemli kararlara uzman kişilerin tarafsız bir göz olarak fikirleri ve varsa itirazları ile ışık tutmaları, kararları sadece kurucu ailenin inisiyatifine bırakmamaları, bu yönde önemli bir yer tutabilmektedir.

Yedinci sorumuzda katılımcılara, bağımsız YK üyelerini seçerken neleri göz önünde bulundurduklarını sorduk. Bu sorudaki amacımız bir önceki soruya verdikleri cevaplar ile bağlantılı idi. Alınan cevapların çoğunda; konusunda uzman, bilgili, tanınan, güvenilen, iyi ahlaklı gibi kriterler ön planda idi. Bunun yanında verilen cevaplar arasında az da olsa uyumlu, tanıdık, kafa dengi gibi kriterler de zikredildi. Bu sözcüklerin kullanılması dolayısıyla yaptığımız çıkarım; çatışma ortamlarında, ailenin fikirleri, görüşleri, prensipleri karşısında bağımsız üyelerin çok da ısrarcı olmamaları, ailenin fikirlerini değiştirmeye yönelik daha uzlaşmacı katkıda bulunabilmeleri arzusunu akla getirmektedir. Bizce etik ilkeler doğrultusunda işletmesini yönetmek kararında olan kurucu aile, bağımsız üyeleri seçerken gerçekten işletme için önemli katkılar sağlayabilecek, görüşleri ve ikazları ile işletmenin rotasında seyrine yardımcı olabilecek, namuslu, dürüst ve konularının uzmanı kişileri seçerek bünyelerine dahil etmelidirler. Fikirlerini onaylayacak, çok karşı çıkmayacak, itaatkar tavır çizen üyelerin aileye, dolayısıyla işletmeye ve paydaşlarına çok fayda sağlayabileceği düşüncesini taşımamaktayız.

Yine bir kanun maddesine dayandırılarak sorduğumuz sekizinci soruda; yönetim kurulunun devredilemez ve vazgeçilemez görevleri arasında işletmede çalışan yöneticilerin, kanunlara, esas sözleşmeye, iç yönergeler ve yönetim kurulunun yazılı talimatlarına uygun hareket edilip edilemediğinin gözetiminin de bulunduğu, etik ilkeleri kurumsallaşmış bir işletmede YK'nun böyle bir yükümlülüğünün gerekli olup olmadığı yönündeydi. Beş katılımcı dışında diğer katılımcılar bu maddeye olan itirazlarını dile getirmişlerdir. Bu itirazlarının dayandığı noktaların başında öncelikle ailenin etik ilkelerinin bilinmiyor olması, yönerge ve talimatlarla neyin ne şekilde yapılması gerektiğinin duyurulmuş olması gelmektedir. Sonrasındaki itirazlarda ise, en tepeden

başlayarak her birimin yöneticilerinin görev ve sorumluluklarının kendilerine yazılı olarak bildirilmiş olması, iç eğitimlerin yapılması ve nihayet gerekli denetimlerden de geçiyor olmalarından dolayı ayrıca bu tür bir gözetim veya kontrol görevinin yönetim kurulunda olmaması şeklinde açıklanmıştır. Bu fikiri savunanalar, yönetim kurulunun zaten başta strateji, yatırım, ortaklıklar olmak üzere birçok önemli konularla meşgul olduklarını ve bu tür bir görevi yerine getirebilecek zamanlarının bulunmadığını ifade etmişlerdir. Bu sorumluluğun kademe kademe tüm yöneticilerin üzerinde olduğu belirtilmiştir. Bu fikre katılmayan beş katılımcıdan üçü etik ilkelerin bir işletmenin ruhuna işleyecek kadar kültür haline gelmesinin kolay olmadığını, bu sebeple üst gözetim maddesinin haklı olduğunu belirtmiştir. Günlük icraatlar her ne kadar yöneticilere devredilmiş olsada, kontrolün asla elden bırakılmaması gerekliliği ifade edilmiştir. Diğer katılımcı ise; işletme içerisinde bağımsız bir organın tarafsız göz olarak fiili uyumu kontrol etmesinin, ihtiyaç halinde geliştirilecek konuları tesbit etmesinin gerekli olduğunu belirtmiştir. Bu fikirde olan diğer katılımcıya göre bu görevin, işletme içerisinde hem etik ilkelere uyumun takip edilebilmesi, hem de bu ilkelerin yaşayan bir organizma gibi sürekli canlı tutulabilmesi açısından bağımsız bir organ olan Yönetim Kurulunda olması gerekliliği şeklindedir.

Bizim düşüncemize göre aileye ait vazgeçilmez etik ilkelerin ancak, işletme içerisinde, eğitim, duyuru, yönerge vs gibi araçlarla ve yeterli çaba gösterilerek bir işletme kültürü haline getirilmesi sonucu, yönetim kurulunun üzerinden bu yükü alabilecek olmasıdır. Bu çabaların her sene tekrar ediliyor olması, ödül/ceza sistemi, ailenin bu konulardaki hassasiyetinin çalışanlara örnek teşkil etmesi çok önem taşımaktadır. Yönetim kurulu tarafsız bir gözle işletmenin gidişatını takip edebilmeli, yerine göre müdahalelerle değişiklik ve düzenlemelerde yapabilmelidir.

Dokuzuncu sorumuz etik ilkeleri kurumsallaşmış bir işletmede iç denetçilerin gerekli olup olmadığı ile ilgilidir. Bu sorumuz TTK 375/c maddesi gereğince yönetim kuruluna muhasebe, finans denetimini ve şirketin yönetiminin gerektirdiği ölçüde, finansal planlama için gerekli düzenin kurulması görevini yüklemektedir. Bu kanunla istenilen; “finansal denetim düzeninin kurulması, şirketin iş ve işlemlerinin denetlenmesine ilişkin bir “iç-denetim” sisteminin ve bunu yapacak bölümün

gösterilmesidir”. Katılımcıların 3 tanesi hariç diğerleri bu talebin yerinde olduğunu, her ne kadar bölüm müdürleri ve dış denetim ile kontroller yapılıyor olsada iç denetim sisteminin oturtulması ile; iş akışı ve birimler arası ilişkilerin gözlemlenmesi, durum tesbiti ve buna bağlı olarak gelişim önerilerinin ortaya koyulabilmesi, işletmenin kendi hatalarını denetçilerden evvel kendi denetçileri tarafından görülüp düzeltilmesi, çalışanların bu denetimler sebebiyle daha dikkatli davranması gibi birçok konuda çok faydalı olabileceğini vurgulamışlardır. Bu fikre karşı yönde cevap veren diğer katılımcılar ise; zaten etik kuralların tüm çalışanlarca biliniyor olması sebebiyle kurulacak bu komitelerin göstermelik olacağı, resmi denetimlerden önce bağımsız denetçilerin şirketi denetlediklerini, yöneticilerin de bu konuda sorumlu olduklarını belirtmişlerdir. Bir katılımcı bu maddenin yurt dışındaki global şirketlerden kopyalama olduğu, çok uluslu bu şirketlerin iç denetim organları vasıtası ile diğer ülkelerdeki bağlı şirketleri denetlediklerini, ülkemizdeki şirketlerin büyük çoğunluğunun halen aile şirketi olması ve ailenin kontrolü altında bulunması sebebiyle bu tip kurul veya komitelerin sadece kanun gereği kurulup, herhangi bir fonksiyonunun olmadığı şeklinde fikir beyan etmiştir. Yine bir katılımcı iç denetimden çok, yetersiz dış denetimlere işaret ederek, içeride yapılan hataların büyük kısmının sehven gerçekleştiğini, fakat dış kontrol noksanlığı sebebiyle şirketlerin haksız rekabete yol açabilecek şekilde kontrolsüz bırakılabildiklerini belirtmiştir.

Bizce işletmelerine etik prensipleri dahilinde yön vermek isteyen kurucu aileler, bu tarz önlemlerin alınıyor olması karşısında daha olumlu düşünebilmelidir. Bu önlemler kanun ile tüm şirketler için geçerli kılınacağından işletme içi bir nevi otokontrol görevi yerine geçebilecek araç olarak düşünülmelidir. İsteyerek veya istemeyerek yapılabilecek hatalar her ne kadar etik prensiplerin yerleşmesi ile azalabilse de bu tarz önlemler çalışanlar için işlerini etik çerçeveler içerisinde ve daha dikkatli yerine getirebilmelerine olanak sağlayacaktır. Etik kodların varlığı her ne kadar yol gösterici olsa bile, zaman içerisinde kontrol edilemeyen şeylerin bozulmaya yüz tutabileceği de bir gerçektir.

Onuncu sorumuzda katılımcılara TTK 549. maddesi ile ilgili bir soru yönelttik. Bu madde; şirket içerisinde yanlış, hileli, sahte, gerçeğe aykırı olmasından, gerçeğin saklanmış bulunmasından ve diğer kanunlara aykırılıktan doğan zararlardan, belgeleri

düzenleyenler için kusursuz, onaylayanlar, katılanlar ve dağıtanlar bakımından kusurlu sorumluluk kabul edildiği, şeklinde düzenlenmiştir. Biz katılımcılara şirketleri içerisinde bu tür gerçeğe aykırı, usulsüz, hileli hazırlanmış bir belge ile karşılaşp, karşılaşmadıklarını sorduk. Eğer karşılaşılsaydı da bunu bize anlatmalarını istedik.

Katılımcıların tümü soruyu ilk okuduklarında” hayır, karşılaşmadık” cevabını verdiler. Konuşma biraz derinleştğinde, bu tür önemsiz vakaların bilinçsizlik veya bilgisizlik nedeniyle zaman zaman olduğunu, bunun iç kontrol süreç prosedürleri ile bulunup düzeltildiği, yahut dış denetimler esnasında görülerek kendilerine verilen raporlar vasıtasıyla haberdar olduklarını belirtmişlerdir. Bu konular ortaya çıktıkça eğitim, ikaz vs gibi yollarla tekrarının önleildiği ifade edilmiştir. Bir katılımcı yine zaman zaman önlerine gelen dahili raporlarda “parlatma” olarak ifade ettiği, kasıtlı olarak bazı rakamlarda iyileştirmelerin yapıldığını fark ettiklerini, yöneticinin motivasyonunu kırmamak için bunu fazla büyütmediklerini söylemiştir. Katılımcılar çoğunluk olarak ailenin etik prensiplerinin iyi bilinmesi nedeniyle hiçbir çalışanın bilinçli olarak bu tür belge tahrifatı yapamayacağını, şirket bilgilerinin değiştirilemeyeceğini veya bir neticeyi içeren rakamları saklamak amaçlı usulsüz olarak yanlış hazırlamayacağını ifade etmişlerdir. Bu tür gerçek bir suistimalin ise affedilmeyeceği söylenmiştir. Bir katılımcı bu konudan yönetim kurulunun sorumlu tutulamayacağını, o noktaya gelinceye kadar işletme içerisinde çeşitli yönetici kademelerinden onay gördüğünü, böyle bir durumun ortaya çıkması halinde bu suistimali yapan ve onun amiri olan yöneticisinin sorumlu tutulması gerektiğini ifade etmiştir. Bu yönde görüş bildiren bir katılımcı da acil bir yurtiçi sevkiyat için kullandıkları hiç çalışmadıkları bir firmadan kendilerine bir kaç tane naylon fatura kesildiğini ve bunun ortaya çıkması ile de yönetim kurulu olarak başlarının ağrıdığını, aslında bu durumdan haberdar dahi olmadıklarını belirtmiştir. Bu durumun haksız ve etik olmayan bir suçlama oluşturduğunu ifade etmişlerdir. İşletmelerine binlerce belge girip çıktığını bunları en tepe yöneticiler ve yönetim kurulu üyelerinin takip imkanının olmadığı vurgulanmıştır. Yine aynı katılımcı kendilerini değil de bir arkadaşının başına geldiğini söyleyerek verdiği örnekte gümrüklü sahada o işletmeye ait bir konteynerin mührünün sökülerek içine başka ürünler konduğunu, bunun ortaya çıkması ile de arkadaşının haksız yere canının hayli yandığını belirtmiştir.

Genelde bu soruya verilen cevaplarda vurgulanan; tüm çalışanlar aile olarak bizim dürüstlük anlayışımızı iyi bilirler, etik dışı hiçbir şeyi onlardan yapmalarını istemeyeceğimiz gibi, onlarda herhangi bir nedenle - bu şirket veya kendi menfaatlerine olabilir -yapmaktan daima kaçınacakları hatta korkacakları yönündeydi. Açıklamalarında içeride kontrolü sağlayan bir yönetici kademesi bulunduğu, ayrıca hem iç hem de dış denetimlerden geçtikleri için bu konuların bir şekilde başkalarının sorumluluğunda olduğu yönündeydi. Ortaya çıkan hataları; bilinçsizlik, bilgisizlik, ihmal olarak nitelendirip, tersi durumda ise cezadan, savcılığa ihbardan çekinmeyeceklerini belirtmişlerdir. Bunun yanında bir katılımcı ise iç raporlarda yapılan bazı” parlatmaları” hoş gördüklerini ifade etmiştir. 2 katılımcı ise bu tür hatalardan tepe yönetimin sorumlu tutulmasının yanlış hatta etik dışı olarak nitelendirmişlerdir. Diğer katılımcılar da aslında bu fikri açık biçimde belirtmeseler bile ifadelerinden edindiğimiz intiba, ilgili kanun maddesi gereği bu konuların, şirketin geleceği ile ilgili önemli ve stratejik işler yürüten tepe yönetiminin sorumluluğunda olmasından duyulan rahatsızlığı işaret etmekteydi. Bizce işletmesinin kendi değerleri doğrultusunda, etik bir biçimde yönetilmesi kurucu ailenin hassasiyetle dikkat etmesi ve önem göstermesi gereken bir konudur. Her ne kadar etik ilkeler çalışanlara bir miktar aşılarmaya çalışılmış, bu yönde bazı girişimlerde bulunulmuş, etik kodlar açıkça ilan edilmiş olsa da, önceki sorularımıza verilen cevaplardan da anlaşılacağı üzere, bu tip problemlerin aşılması için sorumluluğun alt kademelere yüklenmesi veya “bizim etik anlayışımızı çalışanlar bilirler” düşüncesi bizce çok yeterli görülememektedir. Ailenin hassasiyetle etik davranışlar konusunda kendi sorumluluklarının da olduğunu kabul etmesi, takip etmesi, titizlik göstermesi gerekmektedir. İşletmenin sürdürülebilirliği ile işletmenin etik duruşu kanımızca birbiri ile yakından ilgilidir. Etik ilkelerin kurumsallaşması ise üst yönetimin ve ailenin bu konu ile daima yakından ilgili oluşlarıyla başarıya ulaşabilmektedir.

On birinci sorumuzda katılımcılara YTTK. 312 ve 342. Maddelerine dayanarak hazırladığımız soruyu yönelttik. Bu soruda işletmelerinde “Murahhas Üye” veya “Murahhas Müdür” bulunup bulunmadığını sorduk. Sorunun devamında ise bu tarz bir YK üyeliğine yönetim devrinin, izleme ve denetleme maliyetlerini düşürüp düşürmeyeceği konusundaki düşüncelerini öğrenmek istedik. Katılımcıların biri hariç hepsinin Yönetim Kurullarında Murahhas üye bulunduğunu öğrendik. Bir katılımcı

işletmelerinin yönetim kurulundaki murahhas üyenin aynı zamanda da genel müdür olduğunu ve bu kişinin “aileden birisi” olduğunu ifade etmiştir. Yönetici kademesinden YK’na dahil edilen kişilerin işletmeyi daha çok sahiplendiklerini, kendilerini bu sayede daha değerli hissettiklerini, üstlendikleri sorumluluk gereği daha verimli çalıştıklarının gözlemlendiği belirtilmiştir. Ailenin daha yakınında bulunmalarından ve çalışmalarının daha çok göz önünde olmasından dolayı bu kişilere karşı güvenin de arttığı, gerektiğinde yaptıkları işlerle ilgili YK’ca sorgulamak, izlenmek imkânı da olduğu ifade edilmiştir. Bir katılımcı büyük küresel ölçekli işletmelerde süreçlerin daha hızlı işlemesi için, kendi konularında daha fazla bilgi sahibi olanlarca kararların alınabilmesinin daha sağlıklı neticeler üretebileceği düşüncesini dile getirmiştir. Genel olarak katılımcılar, yönetim kurullarınca oluşturulan ve yetki, sorumluluklarını gösteren yönergeler ile görevlerini ifa eden Murahhas Üyelerin, bu yakın çalışma ile oluşan güven sayesinde izleme ve denetleme maliyetlerine olumlu açıdan katkı sağlayabileceği görüşünde birleşmişlerdir. Kendilerinde murahhas üye bulunmadığını ifade eden tek katılımcı, zaten tepe yöneticilerle yakın çalıştıklarını, zaman zaman YK toplantılarına kendilerini davet ettiklerini, bunun güven veya elde edilecek yetkiler nedeniyle duyulacak kuşkudan kaynaklanmadığını, böyle bir ihtiyaç duyulmadığını belirtmiştir. Ayrıca yakın çalışmanın aynı zamanda daha yakından tanıma ve izleme imkânı yaratabileceği fikrinin kendilerince de düşünüldüğü, ilerki zamanlarda bu konunun gündeme gelebileceğini de ifade etmişlerdir. Bu soruya verilen cevaplardan elde ettiğimiz genel düşünce, işletmelerin daha yakın olabilmek, kendilerini daha fazla sorumluluk vermek suretiyle bir nevi üst düzey yöneticilerini taltif etmek fikri ile murahhas üyelik konusunun kurucu aileler tarafından olumlu karşılandığı, uygulandığı yönündedir. Bu tarz bir YK üyeliğinin aileye; çalışanı daha yakından tanımak, güven duygusunu artırmak, düşüncelerini daha yakından dinlemek, uzmanlıkları nedeniyle de daha fazla kararlarına ortak etmek gibi olumlu katkılar sağladığı fikirlerini gözlemledik.

Bizce de işletmesine etik ilkelerini aktarmak fikrini taşıyan, işletmesinde bu tür bir kültür oluşmasına istekli olan kurucu ailelerin, yönetim kurullarında tıpkı bağımsız YK üyesi bulundurabildikleri gibi, şirketlerinde kritik pozisyonda çalışan üst düzey yöneticilerini de murahhas üye olarak aralarına almaları, güvenerek bazı yetkileri kendilerine devredebilmeleri önem taşımaktadır. Ailenin, icraatın başındaki üst

yöneticisini çeşitli şekillerde denetlemesine ve izlemesine olumlu katkılar sağlayabilecek bu beraber çalışma ve güven fikrinin tüm şirketlerde mevcudiyeti aynı zamanda yine ailenin etik prensiplerinin çalışanlarca daha yakından izlenmesine, anlaşılmasına ve bu sayede bağlılığa sebebiyet verebilecektir. Bu da bizim kanımızca vekâlet maliyetlerine olumlu etki sağlayabilecektir.

On ikinci sorumuz yine YTTK 369. Maddesi göz önüne alınarak hazırlanmıştır. Bu madde kısaca şu şekildedir: “Yönetim kurulu üyeleri ve yönetimle görevli üçüncü kişiler, görevlerini tedbirli bir yöneticinin özeniyle yerine getirmek ve şirketin menfaatlerini dürüstlük kurallarına uyarak gözetmek yükümlülüğü altındadır”. Bu maddeye atıfla katılımcılardan kanun ile dürüstlük yükümlülüğünün getirilip getirilemeyeceğini, eğer kanun ile bu sorun çözülemiyorsa ne yapılması gerektiğini öğrenmek istedik. Katılımcıların çoğunluğu kanunların dürüstlük tanımını sınırlı olarak ortaya koyabileceğini ve dürüst davranılmadığında karşılaşılabilecek caydırıcı cezaları belirleyebileceğini belirtilerek, bu yükümlülüğün en iyi şekilde ancak benimsediği prensipler, politikalar ve iş yapış şekilleriyle kurumların çalışanlarına öğretebileceğini vurgulamıştır. Kendilerine göre önemli olanın, bireylerin ahlaki değerleri ve kurum kültürünün içselleştirilmesi olduğu belirtilmiştir. Bu konudaki tek çözümün bu yönlü kurum kültürünün yaratılması ve bu kültürün çalışanlar tarafından benimsenmesi, sorumluluk bilincinin yerleştirilmesi olduğu söylenmiştir. İşletmenin menfaatine dahi olsa böyle bir durumda herhangi bir çalışanın yönetim kurulundan habersiz etik dışı bir işe kalkışmasının ağır cezalar getirebileceğinin bilincinde olması gerekliliği ifade edilmiştir. Yönetim kurulunun ise böyle bir durumda şirketin geleceği açısından ilkelerine aykırı bir yola sapmayacak kadar sağduyulu düşünebilmesi, prensiplerine bağlı kalarak kararlarını o yönlü alabilmesi gerekliliği belirtilmiştir. Ailenin etik düşüncesini tepe yöneticilerinden başlayarak alt kademelere kadar başta eğitim olmak üzere çeşitli yollarla aktarabilmesinin öneminin altı çizilmiştir. Bu konuda beyan edilen diğer görüşlerde ise özellikle devlet denetiminin önemi vurgulanmış ve denetim zaafiyetleri olduğu öne sürülmüştür. Haksız rekabete yol açan bu denetim noksanlıklarının giderilmesinin devletin en önemli işlerinden birisi olması gerekliliğine vurgu yapılmıştır. Bir katılımcı ise ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerin bu sorunla baş etmesinin zorluğuna işaret edilerek, “yapılan her kanunun mutlaka bir açığının”arandığını,

dürüstlük yükümlülüğünün mecburen biraz da zorlama ile kabul ettirilebileceğini belirtmiştir. Yine bir diğer katılımcı, özellikle yurtdışı global şirketlerde ortaya çıkan skandallara, ailenin etik ilkelerinin onca çabaya rağmen işletme içerisinde kültür oluşturamamasına ve göstermelik kalmasına, ticari ahlak eksikliğinin yol açtığına işaret etmiştir. Tüm katılımcıların birleştiği ortak nokta aile içerisinde ve eğitim aşamalarında ahlaki bir karakterin oluşturulabileceği, sonrasında da çalışılan işletmenin en zor zamanlarında dahi etik prensiplerine karşı gösterebileceği duyarlılığa verilen önem olmuştur. Bireysel ahlaki duruşun temeli ancak işletmenin de bu yönlü bir çabası ile pekiştirilebilecektir.

Bizce devlet tarafından yapılabilecek her türlü kanun, tüzük, yönetmelik etik prensiplerine sadık kalmak istemeyen işletmeler için bir çözüm oluşturamayacaktır. Kanun maddeleri ile çizilecek bir çerçeve yine devlet tarafından sıkı bir şekilde takip edilmeli, haksız rekabete meydan verilmemelidir. Kanunlara uyan, vergisi veren, etik dışı bir yola sapmaya niyeti olmayan şirketlerin etik ilkeleri gözetmeksizin ticaret yapan şirketlere karşı mutlaka korunması gerekmektedir. Bu konu devletin denetim işini gerçekten hakkıyla yapabilmesi ile yakından ilgilidir. Gerekğinde fark edilen açık kapıların kapatılabilmesi için ivedilikle yasa, yönetmelik değişikliğine de gidilebilmelidir. Bu vesileyle etik ilkelerine sadık ailelerin işletmeleri içerisinde etik kültür oluşturma ve bunu takip etmedeki ısrarlı çabaları o işletmede işlerin kanun çerçeveleri dahilinde etik ilkelere uygun bir şekilde yürüyebilmesine imkan sağlayabilecektir. Katılımcıların da belirttiği gibi, bireysel ahlakın olduğu aile çatısının paralelinde eğitim kurumlarında da önemle üzerinde durularak bu konunun pekiştirilmesi gerekmektedir. Her şeye rağmen ilkeleri doğrultusunda hareket eden bir işletmenin haksız rekabet nedeniyle kar amaçlı kendi ilkelerinden taviz vermesi de bizce kabul edilebilir değildir.

On üçüncü ve son sorumuzda katılımcılara aile üyelerinin hem iş yapan, hem de hesap soran kişiler olmasında bir mahsurun olup olmadığı konusunda bir soru yönelttik. Sorumuzun amacı profesyonel bir yönetim tarzına ait düşüncelerini öğrenmek, şirket sahiplerinin hem hesap soran yönetim kurulunda hem de icra içerisinde yer alarak hesap

veren üst yönetici konumunda olmasının kendi düşüncelerine göre ne anlam taşıdığı ortaya çıkarabilmektir.

Bu soruya verilen cevaplardan çoğu katılımcının profesyonel yönetimden yana olduğunu gözlemledik. Yine de büyük çoğunluk tarafından özellikle ailenin genç üyelerinin eğitimlerini ve stajların tamamladıktan sonra işletmeyi tanıma adına şirket içerisinde bir birimin başına getirilmesinin, sonrasında da diğer bölümlerde yine orta kademe yönetici olarak çalışmasının, hatta bir süre üst yönetim içerisinde de yer almasının kendileri için bir eğitim niteliğinde olabileceği vurgulanmıştır. 2 katılımcı gayet iyi eğitim almış aile üyelerinin genel müdürlük gibi üst kademelerde çalışmasının da mümkün olabileceğini, kendilerinin dışarıdan atanacak bir yöneticiden daha da iyi çalışabileceklerini belirtmişlerdir. Hem yönetici hem de YK üyesi olarak görev yapan aile üyesine sahip bir işletmenin katılımcısı bunun kendilerinde bir gelenek olduğunu fakat aile içerisinde çeşitli haksız durumların oluştuğuna işaret ederek, yılsonu primlerini örnek göstermiştir. Üst yönetim için prim miktarını belirleyen YK üyesi genel müdürün kendi kendisinin de primini belirlediği paylaşılmıştır. Yine aynı yapıya sahip bir diğer işletmenin katılımcısı bize özellikle amca çocukları ile bu nedenlerle yaşanan problemleri aktarmıştır. Akrabalarının gruba ait değişik şirketlerin sorumluluklarını da almalarından dolayı YK toplantılarında hararetli, zaman zaman da kırıcı tartışmaların yaşandığını, birbirlerinden hesap sorduklarını belirtmiştir. Bu katılımcımız kendisi de dahil icra içerisinde yer alan diğer YK üyesi amca çocuklarının aslında çok iyi eğitim aldıklarını, küçükten beri şirketler içerisinde bulunmaktan dolayı da faaliyetlerinde başarılı olduklarını, işletme için bir yabancından daha çok fayda sağlayabileceklerini söyledikten sonra yine de profesyonel bir yönetici ile çalışmanın kurumsallık açısından gereğine işaret etmiştir. Bu sayede aile içerisindeki tatsız çekişmelerin son bulabileceğini, profesyonel yöneticinin üstlendiği sorumluluklar nedeniyle hesap vermesinin daha doğru olabileceğini, kendilerinin de yeni yatırımlar, ortaklıklar veya şirketin büyümesi için daha başka konulara enerjilerini yoğunlaştırabileceklerini belirtmiştir.

Bizce aile üyelerinin hem hesap veren hem de hesap soran pozisyonunda bulunmaları doğru kabul edilememektedir. Ne kadar iyi tahsil görmüş ve işletme içi tecrübelere sahip olsalar da aile bireyleri, vekalet vermek suretiyle icra içerisindeki

görevlerini profesyonel yöneticilere devretmeleri gerekmektedir. Katılımcıların bazıları tarafından öne sürülen; ”iyi eğitilmiş olmaları”, “işletme içerisinde küçükten beri bulunuyor ve işletmeyi iyi tanıyor olmaları”, “bir yabancıdan daha çok faydalı olabilecekleri” gibi, icranın içerisinde bulunmayı haklı gösterebilecek nedenlerin temelinde bizce “güven” sorunu yatmaktadır. Etik ilkelerini çalışanlarına iyi aktarabilmiş ve bu konuda onlara örnek olabilecek davranışlar içerisinde bulunabilen YK üyesi aile fertlerinin güven konusunda bu kadar hassas olmaları kurumsal açıdan da bizce gerekli görülmemektedir. İşletmelerinin, başta web sayfaları olmak üzere birçok yolla açıklayarak tüm paydaşlarına karşı tutma sözünü verdikleri etik kodlarına uyumlu bir çalışma ortamında, güvensizlik nedeniyle şüphe duyularak üst yönetim makamlarına aile üyelerine oturtmak, kendilerinin çokça vurguladıkları başta globalleşme, yabancı ortaklıklar, yurt dışı şirket satın almaları gibi konularda da kendileri için vekalet sorunlarını büyütmekten başka işe yaramayacaktır. Kontrol mekanizmaları doğru oluşturulmuş ve etik ilkeleri gözetilen bir yapı içerisinde bulunan şirketlerin kurucu aile üyelerinin, yabancı bir yöneticiye karşı güvensizlik içerisinde olamayacaklarını düşünmekteyiz.

Sorulara verilen cevaplardan elde edilen sonuçlar özet maddeler halinde şu şekilde sıralanabilir:

- BİST 100 içerisinde bulunan işletmelerin neredeyse tamamı aile şirketi niteliği taşımasına rağmen işletmenin geleceğinin şekillendirildiği “Aile Anayasasının” ülkemizde henüz çok önemsenmediği görülmüştür. Ailenin gelecek kuşaklarına birçok konuda olduğu gibi etik davranışlarda da yol gösterebilecek olan ve noter ile bağlayıcı hale getirilmiş yazılı bir anayasadan ziyade, dededen babaya, ondan sonraki kuşaklara örnek davranışlar sergilemek ve öğüt vermek yoluyla değerlerin ve kuralların aktarıldığı anlaşılmıştır.
- Etik değerlerin paydaşlara duyurulması, bu konuda çalışanlara eğitim verilmesi, farkındalığın artırılabilmesi, işletme kültürü haline getirebilmesi için başta kurucu aile olmak üzere üst yönetimin gösterdiği çabalarda ilk sırada web sitesi paylaşımı, sonrasında ise kurum içi posterler olduğu belirtilmiştir. Bazı katılımcılar ise “bu değerlerin herkesçe zaten bilindiğini” söylemiştir. Tüm

katılımcılar tarafından değerlerin duyurulmasının ve işletme içerisinde benimsenmesinin çok önemli bir konu olduğu vurgulanmış, fakat bu konuda eğitim, toplantı, etik ilkeleri içeren kitapçıkların tüm katılımcı işletmelerde henüz mevcut olmadığı görülmüştür. Yine etik ilkelerin takip edildiği etik kurulların sadece 2 işletmede mevcut olduğu anlaşılmıştır.

- Yöneticilerin kendi çıkarları doğrultusunda şirket kaynaklarını kendi çıkarları için kullanması konusunda verilen cevaplarda bir katılımcının belirttiği kurum içi yolsuzluk dışında, diğer katılımcılar kendilerinde böyle bir durum yaşanmadığını ifade etmişlerdir. Buna rağmen konuşmaların devamında ise kulaklarına geldiği kadarıyla; tahsisli araç kullanımı, tahsisli cep telefonu kullanımı, internet kullanımı, seyahat giderlerinin abartılması gibi önemli sayılmayacak ve her şirkette görülebilecek istismarların olduğu belirtilmiştir. Yine bir iki katılımcı önlerine gelen dahili raporlarda bazı güzelleştirmeler yapıldığını belirtmiş, bunun - yöneticinin motivasyonunu kırmamak için - üzerinde çok durulmadığı ifade edilmiştir.
- Dışarıdan denetlemeye gelenlerin sizden yasal olmayan talepleri oldu mu sorusuna tüm katılımcılar olmadığı yönünde cevap vermişlerdir. Çok az da olsa bilinçsizce yapılan hataların ortaya çıkabildiğini bunların denetimler sırasında görülüp düzeltildiği belirtilmiştir. SPK denetimlerinde ortaya çıkan bu tür hataların kanunun ön gördüğü şekilde halledildiği, rüşvet vs gibi yollara asla tevessül edilmediği söylenmiştir. Yerel ve idari birimlerin zaman zaman yardım amaçlı desteklendiği bunun işletmenin menfaatine bir durum teşkil etmediği vurgulanmıştır. Bazı katılımcılar ise bu yöntemlere müracaat edebilecek işletmelerin de olabileceğini ifade ederek denetimlerin daha sık ve cezaların caydırıcı olması konusunda görüş bildirmişlerdir.
- Mali tablolarla ilgili devletin yaptığı değişikliklerin çok sık olduğu ve zorluklara yol açtığı belirtilmiştir. Özellikle SPK ve Türk Ticaret Kanunu gereği yapılan bazı değişikliklerin uyumsuzluğunun kendilerini zorda bıraktığı ifade edilmiştir. Değişikliklerin bu kadar sık olmasının kendileri açısından çeşitli yükler getirdiği de ifade edilmiştir. Aile olarak finansal ve hukuki konularda yeterli bilgileri

olmaması sebebiyle bağımsız YK üyeleri ve anlaşmalı denetim firmalarının yol göstericiliği ışığında kararların alındığını, yapılacak bir hatadan dolayı da aile olarak tedirginlik duyduklarını, çekindiklerini belirtmişlerdir. Etik davranmanın bu nedenlerle güçleştiğini, mecburen kendilerinin SPK veya Türk Ticaret Kanununun birine mutlaka uygun olacak şekilde tablolarını oluşturmaya çalıştıklarını veya düzenlemeleri yerine getirdiklerini söylemişlerdir. Katılımcıların çoğu uluslararası muhasebe ve raporlama sisteminin önemli olduğunu fakat bir kerede ve eksiksiz olarak yürürlüğe sokulması gerektiğini belirtmişlerdir. Katılımcılardan bazıları Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde etik anlayışının tam gelişmemiş olması sebebiyle her uygulama için bir “arka kapı” yaratıldığını, bu yüzden de değişikliklerin bu kadar sık yapılmak mecburiyetinde kaldığını ifade etmişlerdir.

- Bağımsız yönetim kurulu üyeliğinin tüm katılımcıların YK larında mevcut olduğu saptanmıştır. Bir zamanlar zorunlu olması dolayısıyla pek sıcak bakılmayan bağımsız üyeliğe zamanla alışıldığı özellikle ailenin mali, ve hukuki konularda destek alınması amacıyla bağımsız YK üyeliğinin tercih edildiği ifade edilmiştir. Bazı katılımcılar özellikle kendi iş konuları ile ilgili tecrübesi olan öğretim üyesi veya çevresi ile kendilerine yeni bağlantılar sağlayabilecek olabilmelerini ön plana çıkarmışlardır. Bağımsız YK üyelerinin zaman zaman aile ile fikri çatışmalar içerisine girebildiği fakat özellikle; hataları engelleme, değişik bakış açıları sunabilme, tarafsız gözle olayları mütalaa edebilme, düşünce zenginliği sunabilme gibi özellikleri nedeniyle işletme için önemli olduğu belirtilmiştir. Sadece bir katılımcı her konuda danışmanları olması sebebiyle “aslında çok gerekli de değil” şeklinde fikir beyan etmiştir.
- Bağımsız YK üyesi seçiminde ilk tercihin kendi konusunda uzmanlık olduğu, sonrasında ise tercihlerinin sektörde tanınan, bilgili, güvenilen, iyi ahlaklı olarak bilinmeleri şeklinde belirtilmiştir. Bu tercihlerin yanı sıra ayrıca az sayıda da olsa bazı katılımcılar tarafından, kafa dengi ve uyumlu olmalarının da tercih nedeni olabileceği ifade edilmiştir. Bu ifadelerden her ne kadar doğru karar almada gerekli olsa da, fikri çatışma ve sunulan önerilerde bu üyelerin son kararı

aileye bırakabilmesi, ailenin alınacak kararda fazla zorlanmaması, kararlarda ortak bir noktaya gelinebilmesi gibi düşünceler olduğu anlaşılmıştır.

- Etik ilkeleri kurumsallaştırmış bir işletmede üst gözetim gerekli midir sorusuna katılımcılar iki grup halinde karşıt fikirler öne sürerek cevap vermişlerdir. Diğerinden daha az sayıda katılımcının bulunduğu grup kurumsallaşmış olmaları, etik anlayışlarının herkesçe bilinir olması, denetimler, iş yoğunluğu, yetki dağılımı nedeniyle departman müdürlerinin bu konuda sorumlu olabileceği gibi nedenler öne sürerek üst gözetimin kendilerinde olmasını “haksızlık” olarak yorumlamışlardır. Birçok ülke veya şehre dağılmış tesislerde tüm duyurulara, belirtilmiş etik kurallara ve oradaki yöneticilere rağmen olabilecek herhangi bir sıkıntılı durumu kendilerinin kontrol edemeyeceğini ve sorumlu tutulmalarının yanlış olacağını belirtmişlerdir. Diğer grup içerisinde ekseri sayıdaki katılımcı aileden öğrendikleri yöntem gereği, her konuda kuşku duyarak bilgi sahibi olmaları ve olan biteni bizzat takip etmeleri gerektiğini, kontrolsüz bırakmanın bir müddet sonra suistimallere yol açabileceğini ifade etmişler ve bu nedenle üst gözetimin kendilerinde olmasını normal bulduklarını ifade etmişlerdir. Bu grubun içerisindeki diğer iki katılımcı ise konuyu farklı bir açıdan ele alarak; tarafsız bir göz olarak yönetim kurulunun özellikle etik ilkelere fiili uyumun kontrolü neticesinde geliştirilecek konuların fark edilebileceğini ve bu sayede iyileştirmeler yapılabileceğini, üst gözetimin YK’u tarafından üstlenilmesinin işletmenin etik açıdan gelişmesine katkıda bulunabileceği vurgulanmıştır.
- Etik ilkeleri kurumsallaşmış bir işletmede, iç denetçilerin gerekli olup olmadığı ile ilgili soruya katılımcıların çoğunluğu olumlu cevap vermişlerdir. Katılımcıların bir kısmı iç denetimin birçok faydası olduğu belirtilmiş, özellikle yapılabilecek bazı büyük hataların dışarıdan gelecek SPK denetimlerinde ortaya çıkmasının problem yaratabileceği bu sayede bunların önlenildiği belirtilmiştir. Müdürlerin denetlemesi, etik ilkelerin bilinmesi her ne kadar etkili olsa da iç denetçilerin çalışanlar için bir baskı unsuru olması, kontrolün gerekliliği, içeride olup bitenin bilinmesi, örneğin siber saldırılar gibi fark edilmeden kayıtların etkilenebileceği birçok yeni problemin de bu sayede

önlenebileceği vurgulanmıştır. Diğer grup ise işletme içerisinde oluşturulması istenen bu tür yapıların göstermelik olduğu, etik ilkelerin tüm çalışanlarca bilindiği, anlaşmalı denetim firmalarının periyodik olarak kendilerini denetlediklerini, departman müdürlerinin sorumlu oldukları bölümde kontrolleri hemen her gün yaptıklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca Türkiye genelindeki SPK ya dahil firmaların zaten aile şirketi olduklarını ve her şeyi bizzat gözden geçirdiklerini, ülkemizde pek az global şirket bulunduğunu, iç denetimin daha ziyade yabancı çok uluslu işletmelerden ithal bir fikir olarak uygulama içerisine sokulduğu belirtilmiştir.

- “Gerçeğe aykırı, usulsüz, yanlış, hileli hazırlanmış bir belge ile karşılaştınız mı?” sorusuna katılımcıların biri hariç tümü olumsuz görüş beyan etmişlerdir. Bilinçsiz yapıldığı düşünülen ve denetim mekanizmalarınca tesbit edilen hataların önemli olmadığı, bunların sonrasında eğitim yolu ile giderildiği belirtilmiştir. Çalışanların etik ilkelerin bilincinde olması dolayısıyla her ne sebepten olursa olsun böyle bir hataya düşmeyecekleri, böyle bir durumun denetimlerin bir aşamasında ortaya çıkacağını herkes tarafından bilinebileceği vurgulanmıştır. Hiyerarşik sıraya göre yöneticilerinde kontrolünde olan bu durumun, yönetim kurulunun sorumluluğunda olmadığı da bir katılımcı tarafından ifade edilmiştir. Usulsüz belge tesbit edilen tek işletmede bunun her zaman çalışmadıkları bir nakliye firmasına yaptırılan taşıma nedeniyle muhasebeye ulaşan faturanın naylon tabir edilen sahte fatura olduğunun denetimlerde anlaşılması olduğu beyan edilmiştir. Yine aynı katılımcı, YK başkanı dostu olan yine SPK üyesi bir işletmenin gümrüklü sahada bulunan tırlarının mührünün sökülerek içine başka malzemeler konulduğunu, yapılan kontrollerde bunun ortaya çıkması sonucu dostunun başına büyük dertler açıldığını ifade etmiştir.
- Murahhas üye konusunda bir katılımcı hariç diğerleri olumlu görüş beyan etmişlerdir. Gerek iş akışlarının hızlanması, gerek yöneticiye güven ve motivasyon sağlaması gerekse yakın çalışabilme neticesinde her konudan haberdar olma gibi nedenlerle katılımcıların bu konuyu önemsedikleri

anlaşılmıştır. Yöneticilerin işi daha çok sahipleneceği, YK içerisinde her konunun bu sayede sorgulanabileceği, kuşku duyulan kararların sebeplerinin daha sık birarada olma sebebiyle daha iyi anlaşılabilmesi ifade edilmiştir. Bir katılımcı YK başkanının aynı zamanda genel müdür ve Murahhas Aza olduğunu belirtmiştir. Yönetim kurulunda Murahhas üye olmadığını ifade eden tek katılımcı ise buna gerek duymadıklarını üst düzey yöneticileri ile yönetim kurulu toplantılarında zaten sık beraber olduklarını söylemiştir.

- Kanun ile dürüstlük yükümlülüğü getirilebilir mi?” sorusuna katılımcıların çoğunluğu getirilemez şeklinde cevap vermişlerdir. Kanunların sınır çizebileceğini, bu sınırların aşımında karşılaşılabilecek caydırıcı nitelikteki cezaları belirleyebileceği belirtilmiştir. Bireylerin ahlaki değerlere vereceği önem, kurum içerisinde ahlaki kültürün geliştirilmesi, etik ilkelerin benimsenmesi, çalışanlarca sorumluluk bilincinin yerleşmesi gibi konular ön plana çıkarılmıştır. Aile terbiyesinin sonrasında eğitim yolu ile de etik gelişimin önemine değinilmiştir. Diğer grup katılımcı ise özellikle gelişmekte olan ülkelerde kanunların zorlaması sonucu dürüstlük yükümlülüğünün artabileceğini, öngörülen cezalar nedeniyle işlerin daha düzgün yürüyebileceğini ifade etmişlerdir. Denetimlerin daha sık yapılması, etik açıklamalara rağmen bilanço yolsuzlukları, hisse spekülasyonu, kar transferi, kaçak işçi, stoklar, çevre kirliliği, patent vs gibi konularda yapılabilecek yolsuzluk girişimlerinin önlenbilmesine çare olabileceği belirtilmiştir. Bu gruptaki katılımcılardan biri insanı küçük yaşlardan itibaren insanca yetiştirilmesi gerektiğini, gençlere büyüklerin ticari ahlak konusunda iyi örnek olması gerektiğini vurgulamıştır.
- Son sorumuz ile katılımcılardan aile bireylerinin icranın içerisinde yönetici kademelerinde bulunmalarının mahsuru olup olamayacağını öğrenmek istedik. Katılımcıların hemen hepsi yeni yetişen okullarını bitirmiş çocukları için şirketi tanıma, sorumluluk üstlenmeye hazırlık, eğitimleri doğrultusunda becerilerini geliştirme gibi nedenlerle bir süre yönetici kademelerinde bulunmalarının kendileri ve aile için faydalı olabileceğini ifade etmişlerdir. Bu sayede şirket içerisinde ilk ağızdan bilgilerde edinebildiklerini belirtmişlerdir. Bu katılımcılar

aslında çok iyi eğitim görmüş olan evlatlarının sadece tecrübe eksikliği olduğunu, bunun giderilmesi ile kendilerinin rahatlıkla değişik bölümlerin yöneticiliğini yapabileceklerini de belirtmişlerdir. Katılımcılardan bazılarında aile üyelerinin aynı zamanda genel müdür veya inşaat grubu, otomatik grubu gibi grup sorumlulukları üstlendikleri de görülmüştür. Bu katılımcılar bu durumun aynı zamanda problemlere yol açtığını da ifade etmişlerdir. Genel müdür olan aile üyesine hesap sormadıklarını, grup yöneticisi olan amca çocuklarının kurulda zaman zaman birbirleri ile münakaşalara giriştiklerini, yine kardeş çocuklarının işletme içerisinde yönetici kademelerinde çalışırken ayrımcılıklar yaşanabildiği belirtilmiştir. Tüm katılımcılar biraz güven sorunu nedeniyle aileden yöneticiliğe sıcak baktıklarını fakat bunun gerçekte yanlış olduğunu vurgulamışlardır.

Mülakatların neticesinde kurucu ailelerin etik ilkeler konusunda duyarlı olduğu, önemseydiği, bu ilkelerin işletme içerisinde benimsenmesi konusunda girişimlerinin olduğu gözlemlenmiştir. Bunun yanı sıra işletmelerin aile prensiplerini tüm paydaşlarına anlatabilmesinin ve bunları uygulayabilmesinin, hem işletmenin geleceği, hem de yolsuzluklarla baş edebilmek için bugünün önemli meselelerinden birisi olduğu konusunda da bir fikir birliği olduğu kanısına varılmıştır. Tamamı aile şirketlerinden oluşan katılımcıların YK başkanlıklarını halen birinci veya ikinci jenerasyon üyeleri yürütmektedir. Bazı katılımcılar, globalleşme yolunda diğer katılımcılara göre daha önemli mesafeler katetmiş, yabancılarla uluslararası ortaklıklara ve yatırımlara girişmiş olduğundan bu çabanın kendilerinde diğerlerine nazaran daha fazla olduğu görülmüştür. Diğer katılımcıların da yabancı işletmeler ile işbirliği halinde olduğu, temsilcilikleri ve ülkemizde ortak yatırımları mevcuttur. Katılımcıların açıkladıkları etik kodların büyük kısmının aile değerlerini ifade etmekte olduğu, bu değerlerinin işletmeleri içerisinde yerleşik hale gelebilmesi için ise çok fazla desteklenmediği tarafımızdan fark edilmiştir. Genellikle “ailemizin ilkeleri çalışanlarca iyi bilinir”, “prensiplerimizi her platformda dile getiriyoruz”, “çevremiz bizim bu konulardaki hassasiyetimize vakıftır” gibi aile değerlerinin işletme içerisinde ve çevresinde kuruluştan itibaren süre gelen iyi tanınma ile ifade edilmesi dikkatimizi çekmiştir. Bu konuda yapılan duyuru ve diğer çabaların ağırlıklı olarak; internet sitesinde duyurmak, poster asmak, toplantılarda vurgulamak ile

sınırlı kaldığı, eğitim, kitapçık, etik kurul gibi girişimlerin katılımcıların çoğunluğunda olmadığı görülmüştür. Katılımcılarca vurgulandığı gibi prensiplerinin iyi bilinmesine rağmen “her işletmede olabilecek şeyler” olarak ifade edilen tahsisli araç, telefon, ve seyahat gideri, internet kullanımı gibi suistimallerin hemen tüm katılımcı işletmelerde olduğu söylenmiştir. Ayrıca bazı işletmelerde, yöneticilerin dahili raporları zaman zaman durumu daha pozitif yansıtan neticeler ile önlerine getirdikleri, bunun yöneticinin yüksek motivasyonundan kaynaklanabildiği ifade edilmiştir. Bir işletmede satın almada çalışan yöneticinin rüşvet aldığıının anlaşılması üzerine işten çıkarıldığı belirtilmiştir. Asla rüşvet vermeyeceklerini ifade eden katılımcılar bilinçsiz hataların olabileceğini bunun resmi denetimlerde ortaya çıkması halinde cezalarına katlanacaklarını belirtmişler. Bazı katılımcılar, birinde uzun yıllar önce gerçekleşmiş olsa da, böyle bir durum yaşadıklarını bunun sonucu ceza aldıklarını söylemişlerdir. Mali tablolar ile ilgili düzenlemelerin sık değişikliğe uğradığı ifade edilmiştir. Katılımcıları gerçekten zor durumda bıraktığı anlaşılan bu sık mali düzenlemelerin kendilerinde sıkıntılara yol açtığı, etik davranma konusunda ellerinden geldiği kadar çaba sarf ettikleri ifade edilmiştir. Özellikle SPK ve Maliye düzenlemelerinin zaman zaman birbiri ile çeliştiği vurgulanmıştır. Bağımsız yönetim kurulu üyeliği tüm katılımcılar tarafından olumlu bulunurken, kendilerinden mali ve hukuki konularda yardım alındığı, çevrelerinden faydalandığı, tarafsız göz olarak işletme körlüğünün neden olabileceği stratejik hata veya icraatlarla ilgili kusur gibi konularda tarafsız göz olarak faydalandığı belirtilmiştir. Bağımsız üye seçimlerinde bazı katılımcılarca ifade edilen uyumlu, kafa dengi, tanıdık gibi kriterlerin, yönetim kurulu içerisinde aile ile çatışmalara meydan vermemek, arzu edilen istikamette alınmak istenen kararlarda aileye fazla direnç göstermemek gibi bir anlayış güdüldüğü hissedilmiştir. Üst gözetim konusunda katılımcıların bazıları hariç diğerleri olumlu görüş belirtmişlerdir. Olumsuz görüş belirten katılımcılar ise işlerinin yoğun olduğunu, her şeyin merkezden takip ve kontrolünün zor olduğunu, işletme çalışanlarınca etik ilkelerin iyi bilindiğini, işlerin zaten yetkilendirilmiş yöneticilerin kontrolünde olduğunu, düzenli denetimlerden geçtikleri için bunun gerekli olmadığını ifade etmişlerdir. Olumlu görüş belirten katılımcılardan bazıları ancak etik ilkelerin kurumsallaşması sonucu bu üst gözetimin gereksiz olabileceğini, o zamana kadar sorumluluğun YK’da olması gerekliliğini vurgulamışlardır. Diğer katılımcılar ise bizce de doğru sayılabilecek şekilde YK’nun tarafsız göz olarak işletme içerisinde prensiplerin yürütülüp yürütülmediğinin sürekli

kontrolünü yapmaları gerektiğini, fiili uyumun kontrol edilmesi gerekirse yeni düzenlemelerin yapılması gerekliliğini ifade ederek “Üst yönetiminin elinin hep bu konu üzerinde olması gerektiği” vurgulanmıştır. İç denetim katılımcıların bir kısmı tarafından çok gerekli bulunmamış, hatta yabancı global firmalardan ithal fikir olduğu, göstermelik olarak bulunduğu, zaten aile işletmeleri oldukları için her türlü kontrolün denetçiler, yöneticiler ve aile tarafından yapıldığı ifade edilmiştir. Olumlu karşılayanlar ise resmi denetimlerde hataların ortaya çıkmaması ve içeride olup bitenlerden haberdar olabilmek gibi nedenler ile iç denetimin gerekliliğini ifade etmişlerdir. Bilinçsiz hazırlananlar dışında hileli, gerçeğe aykırı belge ile karşılaşmadıklarını ifade eden katılımcılar, böyle bir durumun kontrolünün ilgili bölüm müdürlerinde ve üst yönetimde olduğunu, yapılacak bilinçli bir suistimali asla affetmeyeceklerini söylemişlerdir. Bir katılımcı resmi denetimler esnasında dışarıdan kabul edilen bir nakliye firmasına ait birkaç tane sahte faturanın ortaya çıktığını, bunların bilinmeden alındığını ifade etmişlerdir. Murahhas aza konusunda verilen cevaplarda kendilerinin görüşlerinden daha fazla istifade etmenin yanı sıra, özellikle yöneticinin yakınlarında olmasının kendilerine daha çok güven verdiğini, kuşku duyabilecekleri şeyleri daha yakından öğrenip takip edebildiklerini, sorgulayabildiklerini, bu vesile ile yöneticinin de işi daha çok sahiplendiğini ön plana çıkarmışlardır. “Kanun ile dürüstlük yükümlülüğü getirilebilir mi?” sorumuza verilecek cevaplar aslında araştırmamızın neticesini ortaya koyma açısından çok önemliydi. Katılımcılar öncelikle bu soruya olumsuz yanıt vermişler, kanunların ancak bu konuda sınır koyabileceğini, cezalar ile bu sınırları koruyabileceğini ifade etmişlerdir. Bu yükümlülüğün aile tarafından benimsedikleri prensipler, politikalar, iş yapış şekilleri ile çalışanlara aktarılabilmesi, bu prensiplerin kurum kültürü haline getirilmesinin gerekliliği vurgulanmıştır. Ne yapılması gerektiği sorumuza ise, dürüstlük konusunda ilk eğitimin aileden başlaması gerekliliği, ebeveynlerin çocuklara iyi örnek teşkil edecek davranışlar içerisinde olmaları ve sorumluluk bilincinin küçük yaşlardan itibaren aşılmasının önemli olduğu söylenmiştir. Alınacak eğitimlerde de etik konusunun mutlaka işlenmesi gerektiği vurgulanmıştır. Bunun yanında görüşmelerin ilerleyen safhalarında her işletmenin aynı olmadığı, üretim, işçi çalıştırma, çevre, mali tablolarda şeffaflık, stok problemleri, kar transferleri gibi birçok konuda kanuni açıklardan faydalananların olabileceği, özellikle denetimlerin dah sık ve etkili olması gerekliliği, caydırıcı cezaların olması gerektiği gibi konular da gündeme getirilmiştir. Katılımcılarda

kendileri dışındaki başka şirketlerin haksız rekabet yolu ile kazanç sağlayabilecekleri, gelişmekte olan ülkelerde kanun maddelerinde birçok açıkların bulunabileceği, kanunların bu nedenle zorlayıcı olmasının da bir miktar “iyi” olduğu da ifade edilmiştir. Bu cevaplardan aslında ülkemizdeki ulusal çapta büyüklüğe ulaşmış aile şirketlerinde etik konusundaki kafa karışıklığı daha net olarak fark edilebilmiştir. Son soruya verilen cevaplarda aile üyelerinin yönetim içerisinde bulunması olumlu karşılanmasa da, ailenin gençlerinin başka şirketlerde staj yapmış olmalarına rağmen, şirketi iyice tanıyana kadar yönetici kademelerinden geçmelerinin önemli olduğu belirtilmiştir. Ayrıca bazı katılımcıların işletmelerinde YK başkanlarının aynı zamanda genel müdür olduğu, bir işletmede ise amca çocuklarının değişik sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerinde uzun zamandan beri grup yöneticisi olarak çalıştığı anlaşılmıştır.

Çalışmamızın araştırma bölümünde BİST 100 içerisinde etik kodlarını açıklamış ve uymayı taahhüt etmiş işletmelerden dokuzunun YK başkan ve üyeleri ile görüşmeler yaptık. Açıkladıkları etik kodları işletme içerisinde ne denli prensip haline getirmeye çalıştıkları, bunların özellikle üst yönetim üzerinde etkili olup olmayacağını, bu etkinin izleme denetleme maliyetlerine olumlu yansıyor maliyetleri düşürme yönünde bir katkı sağlayıp sağlayamayacağını araştırmak istedik. Düşüncemize göre bu kodlar yeterince işletme kültürü haline getirilebilirse, izleme denetleme maliyetlerine olumlu yansıyabileceği yönündeydi. Verilen cevaplar neticesinde; ülkemizde ulusal çapta belli bir büyüklüğe ulaşmış, yabancı yatırımcılarla ortaklıklar kurmuş, yurt dışı yatırımları olan halen bir veya ikinci jenerasyonun iş başında olduğu aile işletmelerinde bu konuda belli bir anlayışa gelindiği, çaba gösterildiği izlenmiştir. Buna rağmen bu konunun henüz emekleme safhasında olduğu, globalleşme yönünde önemli adımlar atmış bazı katılımcıların bu konuya daha fazla önem vermesinden yola çıkarak, ilerki zamanlarda bu konunun diğer işletmelerde de daha fazla üzerinde durulacağı düşünülmüştür. Halen, örneğin “aile anayasası” gibi konuların ülkemizde çok yeni olduğu, gerekli olup olmadığının tam anlaşılamadığı gözlemlenmiştir. Onikinci soruya verilen cevaplardan da anlaşılacağı gibi kendilerinin dürüstlük ve etik ilkelere bağlılığının, diğer şirketlerce oluşabilecek kanun dışı tutumlar nedeniyle haksız rekabete yol açabileceği ve bu nedenle zarar görebilecekleri gibi düşünceler taşıdıkları anlaşılmıştır. Mevcut durumda ailenin etik prensiplerinin gözetmenliğini bizzat üstlendikleri, birçok şeyi kontrol etme

arzularının olduğu da ifadelerden ortaya çıkmıştır. Buna rağmen sorumlu bölüm yöneticilerinin veya GM gibi tepe yöneticilerin yetki ve sorumlulukları gereği olabilecek suistimalleri fark etme bulma, etik prensipleri uygulatma gibi konularda birinci derecede sorumluluk taşıdıkları ifade edilmiştir. Ailelerin kurumsallaşma çabaları içerisinde olduğu, fakat kontrol ve bazı güven sorunları nedeniyle yöneticilerini izleme ve denetleme yönünde bu aşamada kontrolü elden bırakmadıkları anlaşılmıştır. Bunun en önemli nedeninin ise açıkladıkları ve uymayı taahhüt ettikleri etik ilkelerinin tüm çalışanlarca benimsenip benimsenmediği konusunda duydukları şüphe olduğu düşünülmektedir.

İnsanoğlunun binlerce yıllık yürüyüş süreci içerisinde, hep bir vasıta ile kendisine iyiyi, doğru, güzeli seçmesi, geleceğini bu sayede sürdürebilir kılacağı öğütlenmiştir. Dinler, peygamberler, kitaplar, felsefe, ahlaki kurallar, örf, âdet ve gelenekler hep iyi insan olmanın faziletlerini, kendisine “insan” olarak yakışanın bu olduğunu işaret etmişti. Yıllar boyu aranan, erişilmesi istenen iyilik, doğruluk, güzellik hedefinde insanoğlunun yaşadığı başarısızlıklar, sapmalar, hep sistemin açıklarından kaynaklanmış, sistem kanun, kurallar ve elde ne kadar çare varsa bu yönde sarf edilerek düzenlenmeye çalışılmıştır. Bu çabalar sürerken yozlaşmanın kendine bir açık bularak ilerlediği görüldükçe de, problemin çarpık sistemlerden çok insanın kendisinden kaynaklandığı gerçeği ortaya çıkmıştır. İlk insan Hz. Âdem’in yasak olana meyli de, oğullarının karşılıklı olarak iyi ve kötüye saf tutup birbirleri ile kavgası da, mecâzi olarak yaşanan bu “doğru yoldan sapışı” vurgulamaktadır. Bu arayış yolunda iyinin, doğrunun egemenliği insanlığın kendi tarihi sürecinde belki de hiç bitmeyecek olan arzusu ve nihâyî hedefidir.

Araştırmamızın konusu da son yıllarda yaşanan şirket yolsuzlukları, hileleri, çevreye ve paydaşlarına olan duyarsız davranışlarının önüne geçmek için gösterilen çabalardan bir tanesini teşkil edebilecek olan “Etik Kod” uygulamalarıdır. Hızla değişen, globalleşen, tüketim odaklı bir anlayışın egemen oluşu ile şirketler birbirleri ile kıyasıya bir rekabet içerisine girmiş, hayatta kalabilmek, rakiplerden üstün olabilmek adına dev şirketlerin başındaki yöneticilerin etik dışı yollara yönelişi günlük olaylar haline gelmiştir. Kimi rüşvet verirken yakalanmış, kimi havayı kirleten motorlarına testleri

atlabilmek için parçalar ilave etmiş, kimi hissedarlarını kandırmak için resmi tablolarında sahtekarlık yapmış, kimi de çevreyi sorumsuzca kirletmek pahasına büyük yatırımların altına girmeyecek sahte çözümler üretebilmiştir. Sistem ne tür çareler üretse de, şirket yöneticileri türlü sebeplerle bir açık kapı bularak bu çarelerin üstesinden gelmeyi becerebilmiştir. Bu konu zaman zaman gelişmekte olan ülkelerdeki hukuki ve politik zaaflar olarak da yorumlanabilmektedir.

“Özellikle gelişmekte olan ülkelerde rastlanılan yolsuzluk ve etik dışı davranış biçimleri, kurumsal kırılganlıklar ve demokratik unsurların eksikliğine yol açan temel noktalar olarak görülmektedir (Daianu, 2009, s. 101).”

Bu tarz fikirler ve saptamalarda haklılık payı olduğu düşünülse bile, bugün yaşanan büyük çaplı yolsuzluk skandallarının hemen çoğunun küresel şirketlerde ortaya çıkmış olması, konunun bir başka boyutunu da göz önüne serebilmektedir (Bk. ekler). İşin hazin tarafı, bu sahte çözümleri üreten yöneticilerin bir bir ortaya çıkıp şirketleri afişe olduduğunda, hem şirketleri çok daha büyük mali cezalara muhatap olmak zorunda kalmış, hem de başta hissedarları, hatta ülkeleri olmak üzere büyük zarara uğratmışlardır. Ne yazık ki, bu skandalların ortaya çıkmaması için kimi zaman ülke yönetimi de işin içine karışabilmektedir. Kurucu ailelerin etik ilkelerini şirket çalışanlarına aktarma çabaları, yöneticileri izleme ve denetlemeye yönelik oluşturdukları yüksek maliyetli önlemler, hatta onlara dağıttıkları başarı primleri, hisse senetleri dahi birçok yöneticiyi bu yoldan caydırmakta zaman zaman çaresiz kalabilmiştir. Çare; iyiyi, doğruyu, insana yakışanı bulmak için atılacak adımlardadır. Şirketler için uygulamaya konulan “Etik Kodlar” da bunlardan bir tanesidir. Bizce bu kodların ifade ettiği ilkelerin, kurucu ailenin çabaları ile, başta aile fertleri olmak üzere tüm çalışanlarca benimsenmesi, içselleştirilmesi ile bunlar işletmelerin yöneticilerine ve çalışanlarına yönelik rehber görevini başarı ile yerine getirecektir. Bu sonuçlardan hareketle Etik Kodların Vekalet Maliyetlerini düşürücü yönde olumlu etki yapabileceği düşünülmektedir.

Araştırmamızın belli bir süre sonrasında tekrarlanması, bu konuda ülkemizde bulunan işletmelerdeki gelişmeleri daha net biçimde ortaya koyabilme açısından önem taşımaktadır. Konuya ilgi duyan araştırmacıların sonraki dönemler içerisinde yine aynı çevre içerisinde bu araştırmayı tekrarlamaları konumuza önemli katkı sağlayabilecektir.

KAYNAKÇA

- Adams, J. S., A. Tashchian ve T. H. Shore. (2001). Codes Of Ethics As Signals For Ethical Behavior. *Journal Of Business Ethics*. 29.3, 199.
- Akdere, M. ve R. E. Azevedo. (2006). Agency Theory Implications for Efficient Contracts in Organization Development. *Organization Development Journal*. 24.2, 43-54.
- Aksoy, T. (2006). *Tüm Yönleriyle Denetim* (2. baskı) c.1. Ankara: Yetkin Yayınları, s.69.
- Andrews, K. R. (2000). Ethics In Practice. *Harvard Business Review*. 67.5, 99.
- Arnold, B. ve P. Lange. (2004). Enron: an Examination of Agency Problems. *Critical Perspectives on Accounting*. 15.6-7, 751-765.
- Ataman, G. (2009). *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar, Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Aydın, İ. P. (2001). *Yönetişel Mesleki ve Örgütsel Etik*. Ankara: PegemYayınclık.
- Aydınlık Ü. A. ve D. Dönmez. (2007). Türkiye’de Faaliyet Gösteren En Büyük 500 İşletmede Etik Kodları Araştırması. *Öneri Dergisi*. Haziran.7, 28.
- Banks, S. (2003). From Oaths to Rulebooks: A Critical Examination of Code of Ethics fort the Social Prefessions. *European Journal of Social Work*. 6.2, 133-144.
- Barnea A., R.A. Haugen ve L.W. Senbet. (1995). *Agency Problems and Financial Contracting*. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Bauman. Z. *Postmodern Etik*. A. Türker(çev). İstanbul:Ayrıntı Yayınları. (1999).
- Beauchamp, T. L. (1999). *Philosophical Ethics* (2. Baskı). McGraw-Hill, NY.
- Bebchuk, L.A. ve J.M. Fried. (2003). Executive Compensation as an Agency Problem. *Journal of Economic Perspectives*. 17.3, 71-92.
- Besler, S. (2009). *Yönetim Yaklaşımlarıyla Kurumsal Sürdürülebilirlik*. İstanbul: Beta Basım.
- Bolster, P., D. Chance ve D. Rich. (2006). Executive Equity Swaps and Corporate Insider Holdings. *Financial Management*. 25, 14-24.

- Bork, D. (2010). Anayasa Oyunun Kurallarını Koyar. *Capital Dergisi*. 12, 208.
- Bowie, N. E. (1999). Challenging the Egoistic Paradigm. *Business Ethics Quarterly*. 1.1, 1-21.
- Bowie, N. ve E. Freeman. (1992). Ethics and Agency Theorie, The Ruffin Series in Business Ethics. *Oxford Univercity Press*, New York.
- Brian, W. K. (2005). Agency Theory, Reasoning and Culture at Enron: in Search of a Solution. *Journal of Business Ethics*. 59, 347-360.
- Brickley, J. A., J. L. Coles. ve R. L. Terry. (1998). Outside Directors and the Adoption of Poison Pills. *Journal of Financial Economics*. 35.3, 371- 390.
- Brickley, J., W. S. Clifford. ve J. L. Zimmerman. (1999). Ethics, Incentives, and Organizational Design. *Journal of Applied Corporate Finance*. 7. 2, 20-30.
- Buhari. *Sahih-i Buhari*. H. Yıldırım (çev.). İstanbul: Sağlam Yayınları. (2:26). (2014).
- Büyükkara, Z.G. (2002). Sermaye Sahipliği Yapısının Şirket Performansına Etkileri ve İMKB'de Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara.
- Carroll, A. (1980). Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*. 4.4, 497-505.
- Carroll, A. ve Buchholtz, A. (2015). *Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management*. New York: Cengage Learning, 25-26.
- Cevizci, A. (2002). *Etiğe Giriş*. İstanbul: Paradigma Yayınları.
- Chenchuramaiah, R. Bathala. T, Ramesh, P.R. (2006). The Determinants of Board Composition: An Agency Theory Perspective. *Managerial and Decision Economics*. 16.1., 59-69.
- Cicero. (2013). *Yükümlülükler Üzerine* .C. Çevik (çev.), İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.
- Cleek, M. A., L. Slterry. (1998). Can Corporate Codes of Ethics Influence Behavior. *Journal of Business Ethics*. 16.6, 621.
- Cochran, P. L., vd. (1999). The Composition of Boards of Directors and Incidence of Golden Parachutes. *Academy of Managment*. 28.3, 664-671

- Comai, A. (2003). Global Code Of Ethics And Competitive Intelligence Purposes: An Ethical Perspective On Competitors. *Journal Of Competitive Intelligence and Management*. 1.3, 26- 27.
- Coven, S. (2013). *Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı*. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Crabbe, L. ve J. Helwege. (1994). Alternative Test of Agency Theories of Collable Corporate Bonds. *Financial Management*. 23.4..
- Daft, R. (2008). *Organization Theory and Design*. 9. Ohio: South-Western College Publishing. s.168.
- Daianu, D. (2009). *Which Way Goes Capitalism: In Search of Adequate Policies in a Dramatically Changing World*. CEU Press, Bucharest.
- Daily, C. (2003). Governance patterns in bankruptcy reorganizations. *Strategic Management Journal*. 17, 355-375.
- Daily, C., D. Dalton. ve Jr. A. Cannella. (2003). Corporate Governance: Decades of Dialogue & Data. *Academy of Management Review*. 28.3, 371-382.
- De George, R. (1995). *Business Ethics*. Prentice Hall, New Jersey.
- Demirci, M. (2005). *Şehir Planlamasında Etik Kodları Bağlamında Etik Davranış İlkeleri ve Standartları*. 2. Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu. Sakarya Üniversitesi, Sakarya. s.287. 18-19 Kasım.
- Dinçer, Ö. (2008). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (5. Baskı). İstanbul: Beta Kitabevi. s.295.
- Dobson, J. (2003). Why Ethics Codes Don't Work. *Financial Analysts Journal*. 59, 29-34.
- Donaldson. ve Davis. (2006). *Management Decision*. 8.6, 114-121.
- Duru, E., İ., (ed.). (2018). *Soru Cevaplı Ahlak Felsefesi*, Beta, İstanbul
- Dyllick, T. ve K. Hockerts. (2002). Beyond the Business Case for Corporate Sustainability. *Business Strategy and Environment*. 11.2, 130-141.
- Easterbrook, F. (2002). Two Agency-Cost Explanations of Dividends. *The American Economic Review*. 74, 650-659.

- Efil, İ. (2002). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon* (7. Baskı). Alfa, Bursa.
- Eisenhardt, K. ve L. J. Bourgeois. (1998). Politics of Strategic Decision Making in High-Velocity Environments: Toward a Midrange Theory. *Academy of Management Journal*. 31.4, 738.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Agency Theory: an Assessment and Review. *Academy of Management*. 14.1, 57-74.
- Ersel, H. (1998). “Aracıların Kendi İç İşleyişinde ve Müşterileri ile Olan İlişkilerinde Etik Değerler”, *Türk Sermaye Piyasasında Etik Değerler ve İş Adabına İlişkin Çalışma Kuralları*. İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Acar Matbaacılık, İstanbul.
- Fama, E. F. ve C. J. Michael. (1983). Agency Problems and Residual Claims. *Journal of Law & Economics*. 26, 327-349.
- Fama, E. F. ve Jensen. M.C. (1983). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*. 26, 301-325.
- Ferrell, O. C., L. Gresham. ve J. Fraedrich. (1996). A Synthesis of Ethical Decision Models for Marketing. *Journal of Macromarketing*. 11, 55–64.
- Ford, R.C. ve D.R. Woodrow. (1994). Ethical Decision Making, A Review of The Empirical Literature. *Journal Of Business Ethics*. 13.3, 205- 221.
- Frankel, M. (1989). Professional Codes: Why, How, and with What Impact. *Journal of Business Ethics*. 8, 109-115
- Fuld, L.M. (2001). *The New Competitor Intelligence: The Complete Resource for Finding, Analyzing and Using Information about Your Competitors*. NY, JohnWilley&Sons.
- Gaumnitz, B. R. ve L. C. John. (2002). Contents Of Codes Of Ethics Of Professional Business Organizations In The United States. *Journal Of Business Ethics*. 35.1, 36- 37.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon – Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar* (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayınları.

- Goethe. (2016). *Faust*. İ. Cankorel (çev.), İstanbul: Doğu Batı Yayınları.
- Gordon, H. O. (2004). Economic Growth, the Environment and Ethics. *Ecological Society of America*. JSTOR, C.5, 12a., s.55-59
- Grundstein ve Amado (2001). A Strategy For Formulation and Implementation of Codes of Ethics In Public Service Organizations. *International Journal of Public Administration*. 24, 461-478
- Gürlek, B. ve M. A. Gürol. (2005). Kalite' ye Giden Yolda Etik Yapının Rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 8.1, 192- 203.
- Hacı Bektaş-ı Veli. (2013). *Makalat*. M. E. Coşan (çev.), İstanbul: Server Yayınları.
- Handy, C. B. (2005). *Understanding Organizations* (4. Baskı). USA: Penguin. s.148.
- Hannafey, F.T. (2013). Ethics and Executive Coaching: An Agency Theory Approach. *Journal of Business Ethics*. 115, 599-603.
- Harris, J. R. ve C. D. Sutton. (1999). Unravelling the Ethical Decision- Making Process: Clues From an Empirical Study Comparing Fortune 1000 Executives and MBA Students. *Journal of Business Ethics*. 14.10, 806.
- Hatch, M. J. (2006). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives* (2. Baskı). New York: Oxford University Press.
- Haugen, R. A. (1998). Finance From a New Perspective. *Financial Management*. 25, ss. 86-97
- Hitt, W. D. (2005). *Ethics And Leadership*. Battle Pres, Columbus Richland.
- Hodge, B., W. Anthony. ve L. Gales. (2003). *Organization Theory (A Strategic Approach)* (6. Baskı). New Jersey: Prentice Hall, s.304.
- Hodgetts, R. (1998). *Yönetim - Teori, Süreç ve Uygulama*. C. Çetin ve E. C. Mutlu (5. Baskı çev.). İstanbul: Der Yayınları. s.108
- Hunt, J. W. (1999). *Managing People at Work: A Manager's Guide to Behaviour in Organizations* (3. Baskı). London: McGraw-Hill.
- Isaksson, R. ve R. Garvare. (2003). Measuring Sustainable Development Using Process Models. *Managerial Auditing Journal*. 18, 649-656.

- İşeri, M. (2002). Anonim Şirketlerde Vekâlet Sorunu ve Bu Sorunun Çözümlemesinde Kullanılan Teknikler. *Journal of Istanbul Kultur University*. 2002:2, s.77-86.
- İyi, Ş. ve H. Tepe. (2013). Etik. *Ankara Üniversitesi Açık öğretim Fakültesi*. Ankara.
- Jensen, M. C. (1986). Agency Cost of Cash Flow, Corporate Finance and Takeovers. *American Economic View*.
- Jeremy, F. P. (1999). Codes Of Ethics.T. L. Cooper(Ed.). *Handbook Of Administrative Ethics* içinde. New York: Marcel Dekker.
- Johnson., Simon., R. La Porta., F. Lopez-De-Silanes. ve A. Shleifer. (2000). Tunneling. *American Economic Review Papers & Proceedings*. 1-13.
- Jones, S. K. ve K. M. Hiltebeitel. (2001). Organizational Influence in a Model of The Moral Decision Process of Accountants. *Journal of Business Ethics*. 14.6, 417–431
- Kaptan, F. E. (2008). Erdem Merkezli Bir Adalet Tasarımı Alasdair MacIntyre’ın Görüşleri Bağlamında Bir İnceleme. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaptein, M. (2004). Business Codes of Multinational Firms: What Do They Say?. *Journal Of Business Ethics*. Dordrecht. 50.1.
- Kaptein, M. ve J. Wempe. (2002). The Balanced Company: A Theory of Corporate Integrity. *Oxford University Press*, London.
- Kaptein, M. ve M. Schwarz. (2008). The Effectiveness of Business Codes: A Critical Examination of Existing Studies and the Development of an Integrated Research Model. *Journal of Business Ethics*. 77, 111–127.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (12. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Kirrane, D. E. (1999). *Training and Developmant Journal*. s.23-25.
- Koçel, T. (2011), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Koçer, B. (2006). *İçsel Bir Yönetişim Mekanizması Olarak Yönetim Kurulları: İMKB’de İşlem Gören Şirketlerin Yönetim Kurulu Yapısı ve İşlevleri Üzerine Bir Araştırma*. Ankara: SPK Yayını. Yayın No: 201.

- Köseoğlu, M. A. (2007). Etik Kodların Rekabet Stratejilerine Etkileri ve Bir Alan Çalışması. *Doktora Tezi*. Afyon: Kocatepe Üniversitesi İşletme Bilim Dalı.
- Kuçuradi, İ. (2012). *Etik*. Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu Yayınları.
- Ladd, J. (1998). The Quest For a Code Of Ethics: An Intellectual And Moral Confusion in: P. Vesilund & Gunn (Eds) *Engineering, Ethics and the Environment*. 210–218. Cambridge: Cambridge University Press.
- Larimer, L. V. (1997). *Reflections on Ethics and Integrity*. HRFocus (April), 5
- Lippert, R.L. ve W. T. Moore. (2001). Monitoring Versus Bonding: Shareholder Rights and Management Compensation. *Financial Management*. 24.3.
- Macintyre, A. (2001). *Erdem Peşinde*. M. Özcan (çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Maher, M. ve T. Andersson. (1999). Corporate Governance: Effects on Firm Performance and Economic Growth. *OECD Secretariat*.
- Mallette, P. ve K.L. Fowler. (2002). Effects of board composition and stock ownership on the adoption of "poison pills.". *Academy of Management Journal*. 35, 1010-1035.
- McCaffrey, D., S. Faerman. ve D. V. Hart. (1999). The Appeal and Difficulties of Participative Systems. *Organization Science*. 6.6, 603.
- McColgan, P. (2001). Agency Theory and Corporate Governance: A Review of the Literature from a UK Perspective. *Department of Accounting and Finance Working Paper*. University of Strathclyde, Glasgow.
- McNamara, C. *Complete Guide to Ethics Management: An Ethics Toolkit For Managers*. <http://www.managementhelp.org/ethics/ethxgde.htm#ancho3623>, (4 Şubat 2017).
- Mevlana, C. R. *Mesnevi*. A. A. Konuk (çev.). İstanbul: Kitapevi Yayınları, 2015.
- Mullins, L. (2007). *Management and Organisational Behaviour* (8. Baskı). London: Financial Times/Prentice Hall, s.337.
- Nash, L. (1981). "Ethics Without the Sermon". *Harvard Business Review*. (59).
- Nippa, M. (2006). *Strategisches Management*. Germany, Pearson Pub.

- Osnabrugge, M. V. (2000). A Comparision of Business Angel and Venture Capitalist Investment Procedures: An Agency Theory-Based Analysis. *Venture Capital*. 2, 91-109.
- Özgener, Ş. (2014). *İş Ahlakının Temelleri*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Öztürk, N. K. (1999). Kamu ve Özel Yönetim Etiği: Benzerlikler ve Farklılıklar. *Amme İdare Dergisi*. 32.2, 22-23.
- Parla, T. (2017). *Atatürk'ün Nutuk'u*. Deniz Yayınları, İstanbul.
- Pater A. ve A. V. Gils. (2003). Stimulating Ethical Decision- making In A Business Context: Effects Of Ethical And Professional Codes. *European Management Journal*. 21.6, 764.
- Payne, D., C. Raiborn ve J. Askvik. (1999). A Global Code Of Business Ethics. *Journal Of Business Ethics*. 16.16, 172.
- Pearson, J.C., P. E. Nelson. (2000). An Introduction to Human Communication: Understanding and Sharing. *McGraw Hill*, Boston, MA.
- Peppas, S. (2002). Attitudes Toward Business Ethics: Where East Doesn't Meet West. *Cross Cultural Management*. 9.4, 45.
- Peterson, P. (1999). *Financial Management and Analysis*. International Edition. New York: McGraw-Hill.
- Pieper, A. (1999). *Etiğe Giriş*. V. Atayman ve G. Sezer (çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Randolph, A., J. P. Carlos ve K. Blanchard. (1999). *Yetki Devri Bir Dakikadan Fazla Zaman Alır* (1. Baskı). İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Rawls, J. (2014). *Adalet Teorisi ve Temel Kavramları*. M. Kocaoğlu (çev.). İmaj Yayıncılık, Ankara.
- Rediger, K ve A. Seth. (2006). Boards of Directors and Substitution effects of Alternative Governance Mechanisms. *Strategic Management Journal* 16.2, 85-99.
- Rodoplu, D. (2003). Stratejik Yönetim Düzeyinde Yetki Devri. *Review of Social Economic & Business Studies*. 3.4, 262.

- Ross, S. A. (2003). The Economic Theory of Agency: The Principals Problems. *The American Economic Review*. 63, 134-139.
- Russ- Eft, D., T. Hatcher. (2003). The Issue Of International Value And Beliefs: The Debate For A Global HRD Code Of Ethics. *Advances In Developing Human Resources*. 5.3, 304.
- Sargut, S., Ş. Özen. (2010). Örgüt İktisadı: Ekonomi, Hukuk ve Örgüt İlişkileri. “*Örgüt Kuramları*” içinde. Ankara: İmge Kitapevi, 193-235.
- Saruhan, Ş.C ve L. M. Yıldız. (2013a). *Çağdaş Yönetim Bilimi*. Beta Yayın Basım, İstanbul.
- Saruhan, Ş. C., (2013b). *Bilim, Felsefe ve Metodoloji*. Beta, İstanbul.
- Saruhan, Ş.C., (2012). *İşletme Yönetimi*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Schanze, E. (1999), "Contract, Agency, and the Delegation of Decision Making,"*Agency Theory, Information, and Incentives*. G. Bamberg ve K. Spremann (drl.). Berlin:Springer-Verlag, 461-479.
- Schein, E. H. (1995). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass
- Schwartz, M. (2001). The nature of the relationship between corporate codes ofethics and behaviour. *Journal of Business Ethics*. 32, 247–262.
- Seedhouse, D. (2002). Commitment to Health: A Shared Ethical Bond Between Professions. *Journal of Interprofessional Care*. 16.3, 249-260.
- Shaw, W. H. (2008). *Business Ethics*. Thomson Wadsworth, CA,USA, 56
- Sims, R. R. and J. Brinkmann. (2003). Enron Ethics (Or: Culture Matters More than Codes). *Journal of Business Ethics*. 45.3, 243-256.
- Skinner, J. S. (2008). *Marketing*. (2. Baskı). Houghton Mifflin Co.,USA, 119-124.
- Smeltzer, L. R ve M. M. Jennings. (1999). Why An International Code Of Business Ethics Would Be Good For Business. *Journal Of Business Ethics*. 17.1, 65.

- Snell, R. S., Herndon N. C., (2004). Hong Kong' s Code Of Ethics Initiative: Some Differences Between Theory And Practice. *Journal Of Business Ethics*. 51.1, 75-77.
- Solomon, R. C. (1999). *The New World of Business*. Lanham, MD: Rowman and Littlefield.
- Somers, M. J. (2001). Ethical codes of conduct and organizational context: a study of the relationship between codes of conduct, employee behavior and organizational values. *Journal of Business Ethics*. 30, 185–195.
- Stevens, B.(2004). An Analysis of Corporate Ethical Code Studies: Where Do We Go from Here?. *Journal of Business Ethics*. 13.1, 63–69.
- Strobel, F., (2001). Was Bringt Ein Unternehmensweiter Ethik-Kodex?. *Der Schweizer Treuhaender*. 75.5, 413-418
- Svensson, G. ve Wood G., (2004). Codes of Ethics Best Practice in The Swedish Public Sector: a Pubsec – Scale. *The International Journal of Public Sector Management*. 17.2, 180.
- Swanda, J. R. (1999). Goodwill, going concern, Stocks and flows: A Prescription for moral analysis. *Journal of Business Ethics*. 9, 751-759.
- Şimşek, Z. (1999). Üç Perspektif Işığında Örgütsel Kurama Bugünü ve Geleceği Üzerine Bir Değerlendirme. *VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi El Kitabı*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. 21–23, ss.213–218.
- Şirazi. *Hafız Divanı*. A. Gölpınarlı (çev.). İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2016.
- Talaulicar, T. (2007). *Unternehmenskodizes:Ethic Kodizes als Unternehmensethisches Implementierungsinstrument*. DUV, Wiesbaden
- The American Acoounting Association. Commitee on Basic Auditing Concepts. (2003). “A Statement of Basic Auditing Concepts”. *Studies in Accounting Research*. 6,
- Tekinalp, Ü., E. Çamoğlu. (2015). *6102 Sayılı Yeni Türk Ticaret Kanunu ve Ticari Mevzuat Açıklamalı Notlu ve Karşılaştırmalı*. İstanbul: Vedat Kitapçılık.

- Toffler, B. (2004). "Doing Ethics: An Approach to Business Ethics Consulting". Moral Education Forum, 16(4).
- Torlak, Ö. (2012). *İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve Etik*. A.Ü. Yayınları, Eskişehir.
- Tosi, H. L., J. P. Katz vd. (1999). Disaggregating the Agency contract: The effects of monitoring, incentive alignment, and term in office on agency decision making. *Academy of Management Journal*. 40, 584–602
- Tosun, K. (1999). *Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No:232.
- Trevino, L.K., ve K. A. Nelson. (1999). *Managing Business Ethics: Straight Talk about How To Do it Right*. John Willy & Sons, inc., NY, 53.
- Turaboğlu, T. T. (2004). Vekâlet-Temsil-Problem ve Maliyetleri. *Gazi Üniversitesi İktisat Bölümü Ekonomik Yaklaşım Dergisi*. 15.51, 109-124.
- TÜSİAD. Devlette Etikten Etik Devlete: Kamu Yönetiminde Etik Kavramsal Çerçeve ve Uluslararası Uygulamalar. C.1, TÜSİAD Devlette Etik Altyapı Dizisi No: 1, Yayın No. TÜSİAD-T/2005 – 11/412, İstanbul, 2005, s. 96.
- TÜSİAD. Devlette Etikten Etik Devlete: Yasal Altyapı, Saydamlık ve Ayrıcalıklar Tespit ve Öneriler, C.2, TÜSİAD Devlette Etik Altyapı Dizisi No:2, Yayın No. TÜSİAD-T/2005 – 11/411, İstanbul, 2005, s. 156.
- Uzunçarşılı, İ.H. (2011). *Osmanlı Tarihi*. (c.4, 1.Kısım). Ankara: TTK Yayınları.
- Ülgen, H., K. Mirza. (2006). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür.
- Valentine, S ve G. Fleischman. (2002). Ethics Codes And Professionals' Tolerance Of Societal Diversity. *Journal Of Business Ethic*. 40.4, 30.
- Weaver, G. R. (1999). Does Ethics Code Design Matter? Effects Of Ethics Code Rationales And Sanctions On Recipients' Justice Perceptions And Content Recall. *Journal Of Business Ethics*. Dordrecht, 14.5, 368
- Weber, M. (2001). *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism and Other Writings*. Penguin, New York.

- Werin, L ve H. Wijkander (Ed.). (2002). *Contract Economics*. Cambridge: Blackwell Publishers, 41
- White, T. I. (1998). *Business Ethics: A Philosophical Reader* içinde "Ethics" New York: Macmillan Publishing, 8-9.
- William, P. vd. (2004). *Organization Theory (A Strategic Approach)* (6. Baskı). New Jersey: Prentice Hall.
- Yıldırım, A ve H. Şimşek (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (8. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yozgat, U. (1998) *Yönetim Bilişim Sistemleri* (1. Baskı) İstanbul: Beta Yayınları, 165.
- Kuran'ı Kerim'in emirleri.* (2017). <https://www.diyaret.gov.tr>, (25.09.2017)
- Türkiye'nin İlk Standardı.* (2017). <https://www.tse.org.tr/>, (18.10.2017)
- Aile Anayasası.* (2012), <http://www.pwc.com.tr/>, (09.11.1017)
- Etik Kodlar.* (2010). <http://www.kpmg.com.tr>, (05.12.2017)
- Napolyon Bonapart Kodları.* (2015). <http://www.britannica.com/topic/Napoleonic-Code>, (11.12.2017)
- Nash, Soru Cevaplar.* (2011).
http://www.ryerson.ca/content/dam/ethicsnetwork/downloads/model_B.pdf, 0,
(15.12.2017)
- Şirket Anayasası.* (2010). <https://www.deloitte.com.tr>, (02.02.2018)
- İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi.* (2018). <http://www.danistay.gov.tr>, (10.04.2018)

EKLER

EK-1 YAŞANAN YOLSUZLUK VE SKANDALLAR

HSBC



HSBC özür diledi! HSBC CEO'su Stuart Gulliver, bankanın İsviçre'deki hesapları üzerinden vergi kaçırılmasına sebebiyet veren uygulamaları nedeniyle özür diledi (2015).

SIEMENS

Siemens skandalının ucu bucağı yok !!
Siemens'te geçen yıl patlak veren yolsuzluk ve rüşvet skandalı yeni boyutlar kazanarak büyümeye devam ediyor. Siemens'in dünya genelinde **4 bin 283 olayda, 1.8 milyar dolar rüşvet verdiğini** belgelendi. Yolsuzluğun soruşturmasını sona erdirmek için, 800 milyon dolar tazminat ödemeyi kabul etti. Siemens'in yolsuzluk skandalı, **en üst düzeydeki üç yöneticisinin atılmasına neden oldu (2013).**



PETROBAS



BREZİLYA petrol devi Petrobras'daki rüşvet skandalı, şirkete pahalıya patladı! Devlete ait enerji şirketi, yılın dördüncü çeyreğinde 8.8 milyar dolar kaybetti. Yürütülen soruşturma kapsamında 800 milyon dolarlık yolsuzluk yapıldığı, ihalelere fesat karıştırıldığı, yetkililerin rüşvet aldığı iddia ediliyor. Kaybettiği güveni yeniden kazanmaya çalışan şirket 2 Milyar \$ ceza ödeyecek. CEO Maria das Gracas Foster gözaltına alındı.

(24 Nisan 2015 Gazeteler)

CREDIT SUISSE

İsviçre'nin ikinci büyük bankası Credit Suisse, ABD'de bir adli soruşturmada 20 yıldan bu yana suçlu bulunan en büyük banka oldu ve Amerikalıların vergi kaçırmalarına yardım ettiği gerekçesiyle 2.5 milyar dolar ceza ödemek zorunda kaldı. 22.05.2004 Gazeteler



TOSHIBA

Toshiba skandalının maliyeti: 7 bin işçi, 4.5 milyar dolar

REUTERS

21.12.2015 - 13:17 | Son Güncelleme: 21.12.2015 - 16:19

Muhasebe skandalının ardından işleri kötü giden Toshiba 7 bin işçi çıkaracağını açıkladı. Şirketin bu mali yılın sonunda 4.5 milyar dolar zarar etmesi bekleniyor.



SIEMENS

Almanya'da Siemens'ten sonra ikinci rüşvet skandalı. Mercedes'in üreticisi Alman otomotiv şirketi **Daimler**, aralarında Türkiye'nin de bulunduğu 22 ülkenin yetkililerine on milyonlarca dolar rüşvet vermekle suçlandı... Daimler Chrysler markasının mali denetçilerinden David Bazzetta sonunda 18 yıldır çalıştığı şirketin yasadışı uygulamalarını ifşa etme kararı aldı. **22 ülkede 200 rüşvet hesabı açıkları ortaya çıktı (2009).**



LEHMAN BROTHERS

Yetersiz sermaye ve bol riskli yatırımlar nedeniyle 32.8 milyon adet mevcut olmayan Lehman hisse senedi açığa satış yapıldı ve geri alınamadı, şirket battı. Satış bedelinin tamamı kar olarak birilerinin cebine indi (Gazeteler 2008).

CEO Richard Fuld'un, iflas başvurusundan 4 gün önce görevden alınan iki üst düzey yöneticiye 18,2 milyon dolar özel ödeme yaptığı belirlendi. Manipölasyon ve suiistimaller doğrultusunda tam anlamıyla bir ahlaki çöküş yaşandı.



MERRILL LYNCH

Wall-Street-Bankası 100 Milyon \$ ceza ödeme durumuyla karşı karşıya!
Kasten menfaatleri doğrultusunda bilgilendirme ile yatırımcılarını büyük zararlara uğratan Merrill Lynch & Company'de komisyon hesabı bulunan ve bireysel yatırımcı olan Debasis Kanjilal'in davasında sona gelindi!
2000 yılı süresince, Kanjilal'in hesabı piyasa değeri 1.2 milyon Dolarken, 95,000 \$ civarına düştü. İddiasına göre Merrill Lynch'in komisyonculuk bölümü onu danışmanlık bölümünün menfaatleri doğrultusunda hisse senetleri almaya zorluyordu (2002).



**PEPSI – IKEA – FEDEX – ACCENTURE – BURBERRY –
PROCTER&GAMBLE - HEINZ – JP MORGAN – AMAZON –
DEUTSCHE BANK..**

SKANDAL!!!

Tarihin en büyük vergi skandalı! **(07.11.2014 Gazeteler)**

Aralarında Pepsi, IKEA, FedEx, Accenture, Burberry, Procter&Gamble, Heinz, JP Morgan, Amazon , Deutsche Bank gibi devlerin bulunduğu 340 uluslararası şirketin yasal boşlukları kullanarak Lüksemburg üzerinden milyarlarca euro vergi kaçırdığı tespit edildi.

Skandal, WikiLeaks'te olduğu gibi büyük bir gazetecilik başarısına imza atan Uluslararası Araştırmacı gazeteciler Konsorsiyumu tarafından ortaya çıkarıldı. 26 ülkeden, 80 gazeteci 28 bin belgeyi ele geçirerek vurgunu ispatladı. Buna göre, Lüksemburg'la yapılan gizli bir anlaşmayla şirketler, milyarlarca euroluk gelirlerini yüzde 1 gibi küçük bir oranla vergilendirdi. Belgeler ağırlıklı olarak Pricewaterhouse Coopers'dan sızdı.

JOHNSON&JOHNSON



Johnson & Johnson'a 55 milyon dolar ceza

BBC Türkçe

03.05.2016 - 10:43 | Son Güncelleme: 03.05.2016 - 10:52

ABD'de bir mahkeme, dünyanın en büyük kişisel bakım ve ilaç şirketlerinden birisi olan Johnson & Johnson'a ürettiği talk pudrasının kadınlarda yumurtalık kanserine yol açtığı gerekçesiyle 55 milyon dolar tazminat cezası verdi.

VOLKSWAGEN

Ne yaptın Volkswagen!

Emre ÖZPEYNİRCİ- Hürriyet

20.09.2015 - 22:06 | Son Güncelleme: 20.09.2015 - 22:06

Dünyanın en büyük otomobil markası olmak için Japon Toyota ile kıyasıya rekabete giren Alman Volkswagen'e, ABD'den şok haber geldi. VW'nin ABD'de sattığı 2.0 litre dizel motora sahip araçların, emisyon testlerini manipüle ederek çevreyi belirtilenden 40 kat daha fazla kirlettiği tespit edildi. VW'nin bu motorlara sahip toplam 482 bin araç için 18 milyar dolara yakın ceza ödemesi gündemde.



PEUGEOT – CITROEN

Peugeot ve Citroen topun ağzında

Hürriyet Haber

08.09.2017 - 16:42 | Son Güncelleme: 08.09.2017 - 17:06

Fransız yetkililerin yürüttüğü emisyon soruşturmasında Peugeot, Citroen ve DS marka 1 milyon 914 bin 965 araçta hileli yazılım tespit edildi. PSA iddiaları kesin bir dille reddetse de hisseleri yüzde 4.4 değer kaybetti. Dev üreticinin 5 milyar euro ceza ile karşılaşabileceği belirtiliyor.



Peugeot, Citroen ve DS gibi markaların üreticisi Fransız otomotiv devi PSA hakkında yapılan emisyon soruşturmasında, Le Monde gazetesinin iddiasına göre 2 milyon araçta şüpheli yazılım bulunduğu ortaya çıktı. Yazılımların, emisyon oranlarını saptırmaya yönelik kullanıldığı bildiriliyor. Le Monde, dev üreticinin 5 milyar euro ceza ile karşılaşabileceğini belirtiyor.

KOBE STEEL/JAPONYA

Hürriyet

Ekonomi

12 Ekim 2017 Perşembe

Toyota'dan Boeing'e
200 global şirketle çalışan Japon
çelik devinden büyük skandal

SAHTE
JAPON

Bir dönem Japonya Başbakanı Shinzo Abe'nin de çalıştığı dünyanın en büyük çelik üreticilerinden Japon Kobe Steel ürünlerinin kalitesi hakkındaki verilerin sahte olduğunu itiraf ederek büyük bir skandala imza attı. Değeri 2 günde 1.6 milyar dolar eriyen şirket Toyota'dan Boeing'e kadar 200 devin tedarikçisi durumunda. Şimdi sahte verilerin ürünlerinin güvenliğini etkileyip

1 979-82 arasında Japonya Başbakanı Shinzo Abe'nin de çalıştığı dünyanın en büyük çelik üreticilerinden Japon Kobe Steel ürünlerinin kalitesi hakkındaki verilerin sahte olduğunu itiraf ederek büyük bir skandala imza attı. Bu itirafın ardından hisse senetleri çöküşe geçti. Japonya'nın en büyük çelik üreticilerinden Japon Kobe Steel, ürünlerinin kalitesi hakkındaki verilerin sahte olduğunu itiraf ederek büyük bir skandala imza attı. Değeri 2 günde 1.6 milyar dolar eriyen şirket Toyota'dan Boeing'e kadar 200 devin tedarikçisi durumunda. Şimdi sahte verilerin ürünlerinin güvenliğini etkileyip

KİMLER KULLANIYOR
İçinde Toyota, Honda, Subaru ve Mazda gibi otomotiv devlerinin. Boeing

KOBE STEEL
神戸製鋼グループ
KOBE STEEL GROUP

Yeni'e (7.20, 9.50 dolar) geriledi ve piyasa değerinin neredeyse bir milyar dolarına ulaştı. Hisse senetleri kayıp boyunda devam ediyor. Toplam değer kayıpla 1.6 milyar doları buldu. Bu ay başında şirketin toplam değeri 4.4 milyar dolar seviyesindeydi. Üretilen verilerin, müşteri ürünlerinin güvenliğini etkileyip etkilemeyeceği henüz belli değil. Japon hükümeti, firmadan, bu ürünlerin güvenliğini etkileyecek yasa dışı

SKANDALIN SEBEBİ
KOBE STEEL ŞİRKETİ
JAPON Nikkei gazetesi dün Kobe Steel şirketinin bir yan kuruluşunun veri sahtekarlığı yaptığının belirlendiğini duyurdu. Haberde Kobe Steel ve diğer üreticilerin ürünlerini kontrol eden Kobelco Research adlı yan kuruluşunun, yarı-iletken malzemeleri kontrolden geçirmeden müşterilere sevk ettiği bildiriliyor. Ana şirket ve yan kuruluşun sözcüleri, Kobelco hakkında soruşturma yapıldığını söylediler.

#SORUHHURRIYETI

Ekonominin perde arkasında neler oluyor?

Bugün 16:00'da

Safer Levant, Hürriyet'in Facebook, Youtube ve Periscope canlı yayınında! Kaçırmayın.

Kaliteli jean bizim işimiz

DÜNYA derim sektöründe öne çıkan Türkiye, bu sektörde yaptığı Ar-Ge çalışmalarıyla lüks segmentteki hedefleri de büyüttü. 56 milyar dolar bütçe ile 2017 yılında lüks markaların Türkiye'de terfisi ettiğini anlatan Çelik Derim Genel Müdürü Hamit Yenic, "Gözet, Tommy Hilfinger, Armani, Burberry ve Diesel gibi markalar için Türkiye çok önemli. Bu markalar Türk derim kumaşına büyük ilgi gösteriyor. Bugün Türk derim sektörü 10'dan fazla ülkeye ihracat yapıyor. Çin ve Avrupa'da ise 'Made in Turkey' algısı çok yüksek. Lüks segmente Türk tekstilinin parça attığını" dedi. Türk tekstilinin birçok markaya üretim yaptığına hatırlatan Hamit Yenic, şöyle konuştu: "30'üncü yılımızda hedefleri de büyüttük. İhracatın global pazarda payının arttırıyoruz. Yatma değeri premium derim kumaş üretiminde dünyanın ilk 10 üretici arasında yer alıyoruz. Crompton Yünde 2'inci Ar-Ge çalışmaları yapıyoruz ve inovatif ürünler geliştireceğiz. 2020 yılına kadar 120 milyon dolarlık yatırımla kapasitemizi 60 milyon metreye çıkarmayı hedefliyoruz. 40'üncü ihracat yapacağız. Yine 5 olan dış ihracatı pazarı payını da 2020 yılında yüzde 10'a çıkaracağız."

Hamit Yenic

SKANDALIN SEBEBİ
KOBE STEEL ŞİRKETİ

JAPON Nikkei gazetesi dün Kobe Steel şirketinin bir yan kuruluşunun veri sahtekarlığı yaptığının belirlendiğini duyurdu. Haberde Kobe Steel ve diğer üreticilerin ürünlerini kontrol eden Kobelco Research adlı yan kuruluşunun, yarı-iletken malzemeleri kontrolden geçirmeden müşterilere sevk ettiği bildiriliyor. Ana şirket ve yan kuruluşun sözcüleri, Kobelco hakkında soruşturma yapıldığını söylediler.

Denir
Yenic
Arma
gibi r
önem
göste
ülkey
in Tu
şirke
mar
kon
inov
değ
ilk
2'si
gel
ya
he
di
ç



İmar Bankası'nın içini bavulla boşaltmışlar

Hürriyet Haber

04.11.2003 - 01:55 | Son Güncelleme: 04.11.2003 - 01:55

Devlet Bakanı Ali Babacan, “Türkiye tarihinin en büyük skandalı” dediği İmar Bankası olayında, vatandaştan toplanan ancak kayıtlara girmeyen paranın bavullarla taşınmış olabileceğini söyledi. Babacan, “Paralar resmi kanallardan bir yerlere gitmiş olsa hemen tespit edilir” dedi.

Çiftlik Bank'ın Genel Müdürü, Sendika Başkanı Çıktı!

Çiftlik Bank'ta yurtdışına kaçan Mehmet Aydın görevi Niyazi Karakoç'a devretmişti. Karakoç'un AKP'li Ümraniye Belediyesi'nde geçtiğimiz Şubat ayına kadar şef olarak görev yaptığı, BEM-BİR Sendikası'nda da şube başkanı olduğu ortaya çıktı.



Çiftlik Bank'ta vurgunun 1 milyar TL'yi geçtiği dolandırılan insan sayısının da 200 bine yükseldiği tespit edilirken, Çiftlik Bank skandalı ile ilgili her gün yeni bir gelişme daha gün yüzüne çıkıyor.



L'Oréal 6. Kez Dünyanın En Etik Şirketi Seçildi

L'Oréal güçlü etik prensipler üzerine kurulu yapısıyla dünyanın en saygın araştırma merkezlerinden Ethisphere Enstitüsü tarafından sağlık ve güzellik alanında üst üste 6. kez dünyanın en etik şirketi seçildi.

EK-2 ÖZGEÇMİŞLER

SORU HAZIRLAMA KOMİTESİ

Prof. Dr. Şadi Can Saruhan

Education

1994-.....: Professor Degree in Management Sciences, Marmara
University, Faculty of Management Sciences

1988-1994 : Associate Professor Degree in Management Sciences, Marmara
University, Faculty of Management Sciences

1985-1994 : Asistant Professor Degree in Management Sciences, Marmara
University, Faculty of Management Sciences

1985 : Ph.D. Degree in Business Administration

1982 : Master of Business Administration (MBA)

1981 : Bachelor of Business Administration

1975 : Saint Joseph French High School, Istanbul

Experience

Professor of Management and Strategy, Marmara University, Faculty of
Management Sciences, Istanbul

Professor of Management and Strategy, Istanbul Technical University (ITU),
Faculty of Management Sciences, Administrative Engineering Department

Professor of Management and Strategy, Istanbul University (IU),
Faculty of Engineering, Industrial Engineering Department

Professor of Management and Strategy, The Turkish War Colleges, Istanbul

Project Leader, Ministry of Culture and Tourism, Ankara (Destination Management and
Destination Strategy)

Project Leader, Association of Turkish Travel Agencies, Istanbul (Incoming Strategy,
Ingoing Strategy)

Prof. Dr. Senem Besler

Kişisel Bilgiler

Doğum Yeri, Tarihi	Eskişehir, 1971
Medeni Durum	Evli
İş Adresi	Anadolu Üniversitesi, Yunus Emre Kampüsü, Eskişehir
İş Telefonu	90 (222) 335 0580 / 3353
E-Posta	sbesler@anadolu.edu.tr
İlgi Alanları	İşletmelerin Yönetim ve Organizasyonu, Stratejik Yönetim, Rekabet Yönetimi, Stratejik Liderlik, Örgütsel İletişim, Kurumsal Sürdürülebilirlik, Sosyal Girişimcilik

Mesleki Bilgiler

Temmuz 2013	Anadolu Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Profesörlük, Yönetim-Organizasyon
2010 - 2011	İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi Farabi Öğretim Üyeliği
Aralık 2007	Anadolu Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Doçentlik, Yönetim Organizasyon
2001	Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Öğretim Üyeliği

Eğitim ve Öğretim

Doktora – 2001	Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Organizasyon
Y. Lisans – 1995	Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Organizasyon
Lisans – 1992	Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme
Lise – 1988	Eskişehir Süleyman Çakır Lisesi

Üyelikler

TÜBİTAK-ARBİS

Yönetim Bilimleri Dergisi Hakem ve Danışma Kurulu Üyeliği

Farklı Üniversitelerin Sosyal Bilimler Dergisi Hakem Kurulu Üyelikleri

Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Hakem Kurulu Üyeliği

Ulusal İşletmecilik Kongresi Hakem Kurulu Üyeliği

International Strategic Management Conference Hakem Kurulu Üyeliği

European Academy of Management Hakem Kurulu Üyeliği

Yürütülen Dersler

Örgüt Kuramı SBE

Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası SBE

Stratejik Yönetim İİBF

Uzmanlık Alan Dersi:

Stratejik Yönetim SBE, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İÖ

YMM. Abdullah Alanyali

ICS Bağımsız Denetim A.Ş. - ICS Yeminli Mali Müşavirlik Ltd.Sti - ICS Serb.Muh.ve Mali Müşavirlik A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı ve Alliot Group Üyesi, Kuruluş: 1997

Horwath Bağımsız Denetim A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi

Marmara Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi 1976-1980

1959 İstanbul doğumlu

İngilizce bilir

Evli 2 çocuk babası

ICS Bağımsız Denetim A.Ş. (ICS), yerli ve yabancı mali müşavirlik ve diğer ticari kuruluşlarda ve devlet dairelerinde yıllarca çalışarak kendi alanlarında en üst düzey deneyim kazanmış başarılı ortaklar tarafından 1997 yılında kurulmuştur. Üst düzey performans ve dürüstlük ilkeleri ile sektörümüzün en üst bilgi ve yeteneklerine sahip olan çalışanlarımız gerek kurumsal, gerekse kişisel anlamda sektörümüzün öngördüğü en ileri düzeyde hizmet vermektedir.

ICS, müşterileri arasında, profesyonel dikkat, dürüstlük, bağımsızlık ve pratik ve uygulanabilir çözümler sunarak itibar kazanmıştır.

ICS, aynı zamanda, Uluslararası Bağımsız Denetim, Avukatlık ve Danışmanlık birliği olan **Alliott Group**'un (AG) Türkiye üyesidir. Alliott Group 70'in üzerinde ülkede, 170'in üzerinde üye firmasıyla dünya çapında müşterilerine hizmet vermektedir. AG'nin üyeleri dünya çapında müşterilerine hizmet vermek için birlikte çalışırken, yine birbirlerinden hukuki olarak bağımsız firmalar olarak hizmet vermektedirler. Her üye şirket, birlikte projelerde çalışabilmesine rağmen, kendi işlemlerinden yine kendisi sorumludur.

Ortaklarımızın uzmanlıkları aynı zamanda aşağıda sıralanmış olan belgeleri kapsamaktadır;

- Yeminli Mali Müşavirlik (YMM)
- Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik (SMMM)
- Mali Müşavirlik Belgesi – Amerika Birleşik Devletleri (CPA)
- Mali Müşavirlik Belgesi – Birleşik Krallık (İngiltere) (FCA)
- İç Denetim Belgesi (CIA)

- Usulsüzlük Denetimi Belgesi (CFE)
- Bilişim Teknolojisi Profesyoneli Belgesi (CITP)
- Finansal Forensik Belgesi (CFF)
- Global Yönetim Muhasebecisi Belgesi (CGMA)
- Forensik Mali Müşavirlik Belgesi (FCPA)

Çalışma alanlarımız aşağıda sıralanmış olan hizmetleri kapsamaktadır:

- Bağımsız Denetim Hizmetleri
- Vergi Danışmanlığı Hizmetleri
- Yeminli Mali Müşavirlik ve Tasdik Hizmetleri
- Şirket Kurulumu ve Tasfiye İşlemleri
- Kurumsal İşletme Danışmanlığı
- İş Süreçleri Yönetimi Hizmetleri
- Bordro Hizmetleri
- Varlık Yönetimi Danışmanlığı

Avukat Hüseyin Karataş

1955 doğumludur.

İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi 1976 mezunudur.

1994 yılında Karataş Hukuk Bürosu'nu kurmuştur.

Ticaret hukuku, bankacılık hukuku, borçlar hukuku, icra ve iflas hukuku, idare ve belediyeceilik mevzuatı gibi alanlarda akademik unvanlı hukukçuları bünyesinde barındıran Karataş Hukuk Bürosu, özel hukuk ihtilaflarının çözümünde dava ve danışmanlık hizmetleri vermektedir.

Büro toplam personel sayısı : 31

Konuşulan yabancı diller : İngilizce, Almanca, Rusça, Bulgarca

Uzmanlık Konuları:

- Bankacılık Hukuku,
- Ticaret Hukuku,
- İcra ve İflas Hukuku
- Borçlar Hukuku

Uzmanlık konularında birçok üniversitede seminer vermiş olup, sağlık hukuku ve hekimlerin hukuksal sorumluluğu hakkında yayımlanmış makalelerin de sahibidir. Çok uluslu bir bankada 12 yıllık hukuk müşavirliği deneyimi vardır. Cambridge Üniversitesi “First Certificate” İngilizce sertifikasına sahiptir.

Bekar, 2 çocuk sahibidir.

30’u aşkın çalışanı ve müvekkile duyarlı hizmet anlayışı ile Karataş Hukuk Bürosu, uluslararası deneyimi olan seçkin bir hukuk bürosudur.

Avukat Metin Emiroğlu

1943 yılında Malatya'nın Arapgir ilçesinde doğdu. 1948 yılında ailesi ile birlikte Malatya'ya yerleşti. İlk, orta ve lise öğrenimini Malatya'da tamamladı.

1966 yılında İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi'ni bitirdi. Daha sonra İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü'ne devam etti ve lisans üst 1 yıllık eğitim dönemini bitirdi.

1969-72 yılları arasında DPT Sosyal Planlama Dairesi'nde Çalışma sorunları, Sosyal Güvenlik, Yaygın Eğitim Sektör sorumlusu olarak çalıştı. 1979 yılına kadar Türkiye Tekstil İşverenleri Sendikası Genel Sekreterliği yaptı. Bu dönemde mesleki kurslar açılmasını ve tekstil ihracatçı birliğinin kurulmasını organize etti.

1983 yılında Turgut Özal ile birlikte Anavatan Partisi Kurucu Üyesi ve milletvekili oldu. Plan ve Bütçe Komisyonu Başkanı ve ardından, Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanı olarak kabinde yer aldı. 1987 seçimlerinden sonra Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanı olarak görev yaptı. 24 Aralık 1995 Genel Seçimlerinde de Malatya Milletvekili olarak parlamentoda bulundu.

Metin Emiroğlu halen serbest müşavirlik ve avukatlık yapmakta olup, aynı zamanda Tecde Group AŞ yönetim kurulu üyesidir.

Evli ve iki çocuk babasıdır.

KATILIMCILAR

Ege Gübre A.Ş.

Ege Gübre Sanayi A.Ş. 1973 yılında kurulmuş, 1974 yılında kompoze gübre tesislerinin temellerini atmış ve 11 Mart 1978 tarihinde gübre üretimine başlamıştır.

Fabrika, İzmir' e 60 km. uzaklıkta, Aliğa Nemrut Körfezi kıyısında, Nemrut Sanayi Bölgesi'nde, 695.836 m²'lik bir saha üzerinde kurulmuştur.

Tarım sektörünün ihtiyaç duyduğu organik ve inorganik menşeli bitki besin maddeleri karışımlarının hazırlanması, üretilmesi veya tedarik edilerek pazarlanması Ege Gübre'nin faaliyet alanlarına girmektedir. 1986 yılından beri şirket gübre satışlarını 500 civarındaki bayileri ile bazı birlik ve kooperatiflere de ihale yolu ile yapmaktadır.

Yılda 306.000 ton kompoze gübre üreten, boru reaktörlü bir tesise sahiptir. Bu tesislerde yılda 297.000 ton NP veya NPK veya 148.500 ton DAP üretilir. Şirket üretmediği AN, ÜRE ve AS gibi azotlu gübreleri yurtdışından tedarik ederek yurtiçinde pazarlamaktadır.

Ürettiği gübreleri stok edebilecek, entegre birisi 8.000 ton diğeri 12.000 ton dökme gübre konulabilen toplam 20.000 ton'luk 2 adet kapalı mamul depolarına sahiptir. Bunun yanında fabrika sahasında 130.000 ton (38.000 m²) ve liman sahasında 60.000 ton (17.000 m²) olmak üzere min.190.000 ton (55.000 m²) dökme yük saklayacak depolara sahiptir.

Ege Gübre yurt içi satışlarını bayilikleri kanalı ve ihale yolu ile gerçekleştirir. Bunun yanında ihracat imkanları araştırılır ve değerlendirilir.

İskele ve liman yatırımları ile Ege Bölgesinin en büyük alan, kapasite ve ekipmanına sahip özel limanımız vardır. Ayrıca genel antrepo statüsünde değişik hacimlerde 23 adet tank ile likit hammadde ithal eden üçüncü şahıslara hizmet verilmektedir.

Borusan Holding

2014 yılında 70. kuruluş yıldönümünü kutlayan Borusan Grubu, başta Türkiye olmak üzere dünyanın farklı pazarlarında çelik, distribütörlük, lojistik ve enerji sektörlerinde istikrarlı büyümesini sürdürüyor. Borusan Grubu'nun bu başarısının ardında güçlü bir kurumsal iş kültürü yatıyor. Borusan müşterisinin ve pazarın ihtiyacını anlamaya ve ona yönelik yaratıcı, farklı ve ekonomik çözümler geliştirmeye tutku derecesinde bağlılıkla çalışıyor. Risk almaktan çekinmeksizin hızlı ve esnek aksiyon geliştirme becerisiyle faaliyet gösterdiği pazarları şekillendirecek yenilikçi ürün, hizmet ve iş modelleri sunuyor.

Bu çerçevede Borusan, kurum içi girişimcilik, inovasyon, uluslararası pazarlarda aktif rekabet stratejisi ve topluma, ekonomiye ve çevreye maksimum fayda sağlama misyonuyla fark yaratan çalışmalara imza atıyor. Borusan Grubu'nun, dünyanın dört bir yanındaki güçlü şirketler ile uluslararası ortaklıkları bulunuyor. Grup, dünyanın önde gelen çelik şirketi ArcelorMittal, aynı şekilde dünyanın önde gelen endüstri şirketi SalzgitterMannesmann, otomotiv devi BMW AG, dünyanın en büyük 2. el araç pazarlama şirketi Mannheim ve Almanya'nın üçüncü büyük enerji şirketi EnBW AG gibi dev şirketler ile başarılı ortaklıklar yürütüyor. Borusan Grubu faaliyet gösterdiği her sektörde sürdürülebilirlik ve çevre duyarlılığı konularında bir öncülük misyonu olduğunu inanıyor. Üzerinde yaşadığımız gezegendeki doğal kaynakların sınırsız olmadığı bilinciyle, kaynakları verimli kullanarak, geleceği tüketmeden yaşam kalitesini arttırmayı hedefliyor. Eğitim alanında Kurucu ve Onursal Başkanı merhum Asım Kocabıyık tarafından 1992 yılında kurulan Borusan Kocabıyık Vakfı yaptırdığı ve Milli Eğitim Bakanlığı'na devrettiği okullar, bu okulların her türlü ihtiyacına yönelik katkılar ve maddi olanağı kısıtlı olan başarılı öğrencilere sağladığı burslar vermeyi sürdürüyor.

Kültür ve sanat alanında, 1997 yılında etkinliklerine başlayan Borusan Sanat, Borusan İstanbul Filarmoni Orkestrası, Borusan Quartet, Borusan Müzik Evi ve Borusan Çocuk Korosu ile müzik alanındaki etkinliklerini kesintisiz olarak sürdürüyor. Aynı şekilde Holding merkezi olan Perili Köşk, 2010 yılından itibaren Borusan Contemporary çatısı altında çağdaş sanat eserlerine ev sahipliği yapıyor. Öte yandan Birleşmiş Milletler Kadının Güçlendirilmesi İlkeleri'nin (UN WEP) ilk imzacılarından olan Borusan Grubu toplumsal cinsiyet eşitliği alanında da önemli projelere imza atıyor. Annemin İşi Benim Geleceğim projesi ve Mikrofinans Şubeleriyle kadının güçlenmesi ve iş hayatında eşit imkanlara kavuşması için çalışıyor.

Polisan Holding

1956 yılında Bitlis Ailesi tarafından kurulan Şark Mensucat kumaş boyama ve dokuma entegre tesisleri Zeytinburnu'nda faaliyete geçti. 1961 yılında Kağıthane Mensucat Fabrikası satın alınarak faaliyetler burada devam etti. 1964 yılında Poli Vinil Asetat Kimyevi Maddeler Sanayi A.Ş. kuruldu ve kağıt tutkalı, tekstil apre malzemesi, boya hammaddesi olarak kullanılan emülsiyon reçineleri Türkiye'de ilk kez, Kağıthane tesislerinde üretilmeye başladı. 1967 yılında Polivinil Asetat Kimyevi Maddeler Sanayi A.Ş.'nin ünvanı Polisan Kimya Sanayi A.Ş. olarak değiştirildi. 1968'de levha kontraplak ve formikalarda kullanılan formaldehit reçineleri Türkiye'de yine ilk kez, Kağıthane tesislerinde üretilmeye başladı. 1971 yılında Polisan Holding tesislerinin yer aldığı Dilovası'nda dökme sıvı depolama hizmetleri vermek amacı ile Poliport kuruldu. 1977 yılında Yeni teknolojiyle donanımlı, 100.000 ton kapasiteli üre formaldehit üretim tesisleri Gebze-Dilovası'nda inşa edildi ve Kağıthane'deki üretim birimi Dilovası'ndaki tesislere taşındı. 1985 yılında Polisan Boya Sanayi ve Ticaret A.Ş. kurularak boya üretimine başladı. 1994 yılında genel merkez Dilovası'ndan İstanbul'a taşındı. 2000 yılında, sektörde, fabrika üretimi ile aynı kaliteyi sağlayan ilk su bazlı miks makinesi geliştirilerek satış kanalı üretim merkezi olarak konumlandırıldı. 2000 yılında Polisan Holding A.Ş. kuruldu. 2004 yılında, Polisan Kimya A.Ş., dünyada bilinen en büyük emülsiyon reçine üreticilerinden Rohm and Haas ile bir JV kurdu. 2006 yılında Polisan Yapı İnşaat Taahhüt Turizm Sanayi ve Ticaret A.Ş. kuruldu. 2008 yılında Polisan Boya markası "Polisan" olarak değiştirildi ve Türkiye'de ve dünyada ilk defa "biz boya değil, ev kozmetik ürünleri üretiyoruz" yaklaşımını tanıtip, tescil ettirdikten sonra Polisan ürünlerini "HOME COSMETICS" olarak tüketici ile buluşturmaya başladı. 2009 yılında Polisan Yapı Kimyasalları A.Ş. kurularak beton kimyasalları satışına başladı. Polisan Kimya VDA lisansı alarak Adblue markası altında AUS 32 üretimine başladı. 2011 yılında Polikem Kimya San. ve Tic. A.Ş.'nin ünvanı Polisan Tarımsal Üretim San. ve Tic. A.Ş. olarak değiştirildi ve fidan yetiştiriciliği faaliyetlerine başladı. 2011 yılında sektördeki "ilk" tek POS'tan sadakat programı ve tahsilat uygulaması başlatıldı. 2012 yılında Polisan Yapı Kimyasalları A.Ş. çimento kimyasallarının satışına başladı. 2012 yılında Polisan Holding A.Ş. halka açılarak, hisse senetleri Borsa İstanbul'da işlem görmeye başladı. 2013 yılında Yunanistan'da 75.000 metrekare arazisi, 15.000 metrekare kapalı alanı ile full otomasyonla çalışan Yunanistan ve Balkanlardaki tek kontinü Polietilen Tereftalat (PET) Granül ve Preform tesisi satın alındı ve Polisan Hellas adıyla faaliyetlerine başladı. Polisan Holding, 50. yaşına girdiği 2014 yılında da, kuruluş ilkesi olarak benimsediği "sürekli gelişim" doğrultusunda yurtiçi ve yurtdışı atılım hızını artırarak sürdürmekte ve Türkiye'nin öncü kuruluşlarından biri olmaya devam etmektedir. 2016 yılında Polisan Boya'nın %50 oranındaki hissesini, dünyanın ilk 10, Japonya'nın da lider boya üreticilerinden Kansai Paint devir aldı ve yeni boya üretim ve depolama tesisi yatırımını başladı.

Net Holding

Net Şirketler Grubu'nun kökeni Net Turizm A.Ş.'de başlayan başarılı girişimcilik hikayesidir. Türkiye turizmindeki kurumsallaşmış organizasyonların eksikliğini gören Besim TİBUK, 100 kadar tercüman rehber ile beraber 1974 yılında 500 lira sermaye ile Türk turizmine daha yaygın bir hizmet vermek amacıyla Net Turizm A.Ş.'yi kurmuştur. Çok ortaklı bir girişim olan Net Turizm, bugün sermaye piyasalarında ulaşılan halka açıklık kavramının ilk örneklerinden birini oluşturmuştur. Kuşadası, Pamukkale, Kapadokya, Antalya, Bodrum, Marmaris mağazalarının başarısı Net Turizm A.Ş.'nin kurucularını turizmin diğer alanlarına da yatırım yapmaya teşvik etti ve zaman içinde halı dokuma, turistik yayıncılık ve mücevher üretimi alanlarında da yatırımlar yapıldı. Bu şirketin genişleyen faaliyetleri sonunda, 1981 yılında 60 milyon TL sermaye ile Net Holding A.Ş. kuruldu. Grup zaman içerisinde, otel ve talih oyunları salonları işletmeciliği, inşaat, tarihi yapı restorasyonu, lüks otomobil kiralama, arazi ve gayrimenkul geliştirme, duty-free mağazaları, müzik ve multimedya mağazaları ile cafe zinciri işletmeciliği gibi alanlarda gelişimini sürdürdü ve yurt dışında da yatırımlar yaptı.

Bu gelişmeler devam ederken; Kuruluşumuzda ticari ilişkiler üzerine yaygınlaşan grup faaliyetleri, yatırım faaliyetlerine dönüşmüştür. Kuruluşundan bu yana kelimenin tam anlamıyla “Halka Açık” bir şirket olan Net Holding A.Ş.'nin hisselerinin tamamı İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'na kote dir ve hisselerinin % 100'e yakın kısmı halka açıktır. Net Grubu, faaliyet gösterdiği sektör özelliği nedeniyle yabancı yatırımcılar ile de çok yakın çalışmış ve yabancı sermayenin ülkemize girmesi için büyük çaba sarf etmiştir. Uluslararası otel işletmeciliği şirketi Ramada International, 1987 yılında, İngiliz Allders Duty Free şirketi de 1995 yılında yaptığı ortaklıklar ile Türkiye'ye getirmiştir. Antalya Havaalanı'nın tek duty-free işletmesini yapan Net Mağazacılık şirketine daha sonra sırasıyla Swissair ve ardından İtalyan Pam ve Stefanel gruplarının ortak girişimi olan ve dünya ölçeğinde duty-free işletme şirketi olan Nuance International ortak olmuştur. Grubunun bu ticari ortaklıklarının yanında bir borsa şirketi olarak hisseleri uluslararası birçok fon tarafından satın alınmıştır. Net Şirketler Grubu, kurulduğu günden beri, turizm de öncü ve örnek olmuş, bu anlayış ile ticari faaliyetleri yanında ülkemize aşağıda belirtilen bir çok eser kazandırmıştır.

Bagfaş A.ř.

Bandırma Gübre Fabrikaları A.ř., kimyevi gübre üretimi konusunda, sektörünün öncü ve yenilikçi firmalarındandır. Kurulduğu günden bugüne kadar sürekli gelişmeyi hedef edinmiş, Türkiye ve Dünya'da sektörel pek çok ilke imza atmıştır.

BAGFAş Entegre Gübre Tesisleri, Marmara Denizi'nin güneyinde Bandırma - Erdek arasında, Kapıdağ yarımadasının karayla birleştiği noktanın yanı başında kuruludur.

BAGFAş, gerçek anlamda halka açık şirket özelliklerini taşımakta olup, Türk Sermaye Piyasası Mevzuatında öngörölüş olan tüm özellikleri daha kuruluş aşamasında ana sözleşmesine almış, sadece teknolojik alanda değil, hukuksal ve sosyal alanda da örnek bir şirkettir.

1969 yılında ülkemizin artan kimyevi gübre ihtiyacını gören Etibank Boraks ve Asitborik fabrikaları kurucusu genç bir mühendis olan Sınai Kimya Yüksek Mühendisi RECEP GENÇER' in önderliğinde yöre çiftçi ve iş adamları tarafından kurulmuştur. Kuruluşunu takiben halka açılan BAGFAş'ın hisse senetleri o tarihlerden itibaren piyasalarda işlem görmüştür. Şirket merkezi 1978 yılında, Genel Kurulun oybirliği kararı ile İstanbul'a alınmıştır.

Ülkemiz ekonomisinde tarımın, tarımda da kimyevi gübrenin öneminin bilinciyle takip ettiğimiz misyonumuz, Türk çiftçisine en kaliteli ürünleri en uygun fiyatlarla sunarak kuruluş amacımız olan çiftçilere hizmete devam etmektir. Vizyonumuz ise, sürekli kendini geliştirip yenileyen yapısıyla tüketicilerin tercih ettiği bir marka olmaya devam edip, müşteri memnuniyetinden aldığımız güç ile gübre sektöründe çığırlar açmaya devam etmektedir. Sahip olduğumuz değerlerimiz arasında;

- Ürün kalitesini en önde tutmak
- Çiftçilerini, bayileri ve hissedarlarını gözetmek
- Dürüst, çalışkan, dinamik olmak
- Araştırmacı ve yenilikçi olmak

bulunmaktadır.

Doruk Grup Holding

Doruk Grubu şirketlerinin ilki olan Marmara Un Sanayii, 1972’de Türkiye’nin en çok tahıl üretilen bölgelerinden biri olan Tekirdağ’da kuruldu. 1980’den itibaren faaliyete geçen Doruk A.Ş. ile Doruk Grubu’nun tohumları atıldı. Değişen tüketici tercihleri ve ihtiyaçları doğrultusunda ilk paketli ekmeğini üreten UNMAŞ, UNO markası ile 1991’de Türkiye’yi sağlıklı ve besleyici niteliği yüksek ekmek ile tanıştırdı. Doruk Grubu’nun büyüme döneminin başlangıcı olan bu adım, 1997’den itibaren Doruk Una Değer Katma A.Ş ile yurtdışı pazarlardaki faaliyetlerine de hız kazandırdı.

Grup içinde sayıları giderek artan ürün ve markalar beraberinde bütünleşme sürecini getirdi. Hollandalı Zeelandia ile 2002’de kurulan ortaklık, hazır fırıncılık ve pastacılık alanında ihtiyaç duyulan ürünlerin üretilmesi ve pazarlanmasının yanı sıra, otel, restaurant ve catering alanlarına da hizmet veren geniş bir ürün yelpazesini tek çatı altında topladı.

Araştırma ve geliştirme çalışmalarına da hız veren grup, 2004 yılında, Doruk Una Değer Katma A.Ş’nin TÜBİTAK ile gerçekleştirdiği bir yıllık ortak çalışma sonucunda Türk insanının beslenme ihtiyacına göre zenginleştirilmiş unu fırınlara dağıtmaya başladı. Aynı zamanda zenginleştirilmiş un ile yapılan ekmek de UNO markasıyla Türk tüketicisine sunuldu. Yurtiçindeki büyümeyi yurtdışı pazarlara da aynen yansıtan Doruk Una Değer Katma A.Ş., 2005 yılında Türkiye’nin en büyük un ihracatçılarından biri konumuna geldi.

Doruk Grubu her faaliyetinin odağında yer alan tüketiciye yönelik en önemli adımlarından birini ise 2008 yılında attı. “3. Nesil Fırıncılık” olarak tanımlanan kavram, Komşufırın zincirinin ilk mağazasının açılışı ile tüketicinin hayatına yeni bir boyut kattı.

Doruk Grubu’nun bugünkü yapılanmasına yönelik en önemli evrelerden biri de 2009’da kurulan Doruk Tarımsal Yatırımlar Holding’in kuruluşuyla yaşandı. Tarım alanındaki yatırımları planlamak ve gerçekleştirmek üzere yapılan bu iş birimi ile, Doruk Grubu’nun, "Bir Buğday Tanesinden Kocaman Dünyalar Kurmak" vizyonu tarımsal faaliyetlere de uyarlanmış oldu. 2010 yılında Doruk Tarımsal Yatırımlar Holding’e bağlı olarak faaliyete geçen Berce Beraberce Tarımı Geliştiren İşletmeler A.Ş. kuruldu. Aynı yıl Doruk Grubu, bünyesine kattığı maya fabrikasıyla, Dosu Maya adı altında iç ve dış piyasada maya üretim ve satış faaliyetlerine başladı.

Doruk Grubu’nun “Tohumdan sofraya değer zinciri”nin halkalarını oluşturan tüm bu faaliyetler, 2011 yılında Doruk Group Holding ana çatısı altında toplandı ve Doruk Una Değer Katma Holding, Doruk Tarımsal Yatırımlar Holding ile Doruk Unlu Lezzetler Holding olmak üzere üç ana stratejik iş birimi ile yapılanma tamamlandı.

Yıldız Holding

Yıldız Holding olarak yolculuğumuz; 1944 yılında, Ülker markasını taşıyan ilk pötibör bisküvinin imalatıyla başladı. Sabri Ülker'in Eminönü Nohutçu Han'da ağabeyi Asım Ülker ve üç çalışma arkadaşıyla birlikte ürettikleri bu bisküvi, kurumsal tarihimize **ilk ürün** olarak geçti. 1948 *İlk Fabrika* Topkapı Takkeci semtindeki Sağmacılar Köyü'nde bir bisküvi fabrikası kurduk. İmalathaneden bu fabrikaya geçişle, bisküvi üretim kapasitemizi önemli ölçüde artırdık. 1965 Döviz tahsisi çıkmasıyla birlikte modern üretim makineleriyle Topkapı Davutpaşa'daki fabrikayı kurduk. Anadolu'da perakendeci esnaftan siparişler alarak, ürünleri nakliye farkı almadan fabrika fiyatına ulaştırdık. 1970 yılında bisküvi üretimini ilk kez İstanbul dışına taşıdık ve Ankara'da kurduğumuz Anadolu Gıda Şirketi ile üretime başladık. Anadolu Gıda'yı halka açık bir şirket olarak kurup o dönem için bir ilki gerçekleştirdik. 1972 Bisküvi fabrikasındaki bir hatta çikolatalı ürünlerin üretimine başladık. 1974 Topkapı Davutpaşa'da bulunan bisküvi fabrikamızın yanında Ülker Çikolata Fabrikası'nı kurduk. Bisküvi çeşitlerinin yanına eklenen çikolata çeşitleri ile ürün gamımızı genişlettik. Ortadoğu pazarlarına 200 bin dolarlık bisküvi ihraç ederek, dünyaya açılmanın ilk adımlarını attık. Dünyadaki gelişmelerden geri kalmamak ve uluslararası şirketlerle rekabet edebilmek için ilk Ar-Ge departmanımızı oluşturduk. 1978 Bisküvi ve kek ürünlerinin temel hammaddesi olan unun kalitesini garanti altına almak için 1978 yılında kendi unumuzu üretmeye başladık. 1979 Ürünlerimizde kullandığımız polimer ambalajlar ile pazarda atağa kalktık. 1983 yılında da zamanının modern ambalaj malzemesi olan BOPP üretimine yatırım yaptık. 1983 yılında ürünlerin uzun süre bayatlamadan hijyenik olarak saklanması için Anadolu Grubu ortaklığı ile Manisa'da Polinas Plastik Ambalaj fabrikası kuruldu. 1984 yılında bisküvi ve çikolata için ihtiyaç duyulan üretim makinelerinin grup içinde üretilmesi amacıyla gerekli yatırımları yaparak Topkapı Makine'yi kurduk. 1989'da tüm şirketleri holding çatısı altında topladık. 1992 Dikey entegrasyonla, büyüme sürecimizin en önemli halkalarından biri olan Besler Gıda'yı kurduk. 1993 Avrupa'nın en büyük nişasta üreticisi Cerestar Grubu ile ortaklık yaparak Pendik Nişasta'yı kurduk.. Türkiye'nin ilk kek barlarını ve dolgulu keklerini üretmeye başladık. 1996 Ak Gıda fabrikasını kurarak süt ve sütlü ürünler sektörüne de yatırım yapmaya başladık. Bu yatırımla birlikte 'Ülker İçim' markası doğdu. Ürün dağıtımında büyük ağırlığı bulunan toptancı kanalının yerine distribütörlük ve plasiyerlik sistemini geliştirdik. 1999 yılında yurtiçi ve yurtdışında büyüme konusunda önemli adımlar atarak Karaman'da bir bisküvi fabrikası ve Cidde'de bir çikolata fabrikası satın aldık. 2000 Kurucumuz Sabri Ülker, aktif yönetimi kendisinden sonraki kuşaklara devrederek, grubun 'Onursal Başkanı' oldu. Altı başkanlık ve icra kurulu oluşturuldu. Holding İcra Kurulu Başkanı Murat Ülker oldu. Yönetimde yeni bir dönem başladı. Yeni ürünler ve yeni kategorilerde büyüme kararımız sonuç verdi: Sakız, hazır çorba ve pişirmeye yardımcı ürünler pazarına girdik. Bizim Mutfak markası güçlendi. 2001 Dönemin en büyük üçüncü sakız üreticisi olan Baycan'ın önemli bir payını satın aldık. Link ile adım attığımız içecek

sektöründeki konumumuzu, 2002 yılında geleneksel gazoz markası olan Çamlıca'yı satın alarak güçlendirdik. Ayrıca Della Gıda, içecek üretimine 2002 yılında başladı. 2003 Della Gıda tesislerinde ürettiğimiz Cola Turka'yı, yüksek ürün kalitesi ve etkili bir pazarlama stratejisi izleyerek tüketiciyle buluşturduk. Dondurma üretimi için kurduğumuz Natura Gıda Golf ile marka dondurma üretimine başladık. Ülker Bisküvi A.Ş., İMKB'de işlem görmekte olan Anadolu Gıda Sanayi A.Ş. ile kendi ismi altında birleşerek halka açıldı. 2003 yılında başladığımız özel aromalı geleneksel Türk kahvesi üretiminden bir yıl sonra, Cafe Crown markasıyla hazır kahve pazarına iddialı bir giriş yaptık. Türkiye'de 2005 yılına kadar ithal edilerek pazarlanan dünyanın en tanınmış tahıl gevreği üreticisi Kellogg's ile ortaklık kurduk. 2007 ABD'li Campbell Soup şirketine ait dünya devi çikolata markası Godiva'yı satın alarak, global düzeyde büyük bir başarıya imza attık. 2008 Türkiye'nin ilk ambalajlı ekmeği UNO'yu üreten Unmaş ve Komşu Fırın zincirini yöneten Doruk Unlu Mamuller'e ortak olduk. Doğa Çay ve Oba Çay şirketlerini de aynı yıl holding bünyemize kattık. Türkiye'nin ilk dondurulmuş gıda şirketi Kerevitaş'ı gruba katarak bu alana da giriş yaptık. 2009 Lokomotif markamız Ülker'in 65'inci yılını kutladık. Sakızda dünya devi olan Gumlink'le yüzde 50 ortaklık yaparak kurduğumuz Continental Confectionery Company sayesinde Türkiye'nin, Avrupa'nın sakız ve şekerleme merkezi olmasının önünü açtık. 2010 Avrupa'nın önde gelen meyve suyu üreticisi Eckes-Granini Group ile meyve suyu sektöründe faaliyet gösterecek Yıldız Granini şirketini kurduk. Global bir baharat firması olan McCormick ile, yüzde 50-50 ortaklıkla Türkiye'de Yıldız McCormick şirketini kurmak için anlaştık. 2011 yılında Ambalaj sanayinin önemli şirketlerinden İtalyan Nuroll'usatın aldık. Gözde Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı ve Bizim Toptan, yabancı finansal ortaklar ile birlikte Şok Marketleri'nin satın alımını gerçekleştirdi. İsveçli kağıt hijyen devi SCA ile ortaklık gerçekleştirdik. Organize toptan satış sektöründe faaliyet gösteren Bizim Toptan'ı çok başarılı bir işlem ile halka açtık. 2013 yılında Japon Nissin Foods Holdings ortaklığı ile 2012 yılında kurduğumuz Nissin Yıldız Gıda, ilk ürünü olan Makarneks Çabuk Erişte'yi tüketicilerine sundu. 1995 yılında Çankırı Çerkeş'te kurulan, günümüzün en gelişmiş gıda teknolojisiyle donatılmış tesis olma özelliğini taşıyan Aytaç Et Entegre Tesisleri'ni bünyemize dahil ettik. Türkiye'de anonim şirket statüsünde kurulan ilk şeker fabrikası olma özelliği taşıyan Adapazarı Şeker Fabrikası'nı, 2013 yılında ailemize kattık. 2014 Bölgemizin lider gıda ve içecek şirketi olarak, ABD çikolata kaplamalı ürünler pazarının köklü şirketlerinden DeMet's Candy Company'yi satın aldık. 2014 yılı biterken, globalleşme adına son büyük operasyonumuzu gerçekleştirdik. McVitie's, Jacobs gibi dünyaca ünlü markalara sahip olan, dünyanın altıncı büyük bisküvi üreticisi İngiliz United Biscuits'i bünyemize kattık. Bu işlemle dünyanın üç numaralı bisküvi şirketi konumuna yükseldik. 70 yıl önce Pötibör ile başlayan yolculuğumuzda 2016 yılında ikonik markalarımız Godiva, United Biscuits ve Ülker'i pladis çatısı altında birleştirdik ve global yolculuğumuza 7'den 70'e herkesin aklında kalan ve damağına hitap eden 300 markayla devam ediyoruz.

Metemteks

Metemteks 1982 yılında İstanbul’da kurulmuş olup , faaliyetlerine polyester iplik ticareti ile başlamıştır. 1993 yılında şirket hissedarları geniş deneyime sahip oldukları polyester iplik sektöründe üretici firma olarak faaliyetlerine devam etmeye karar vermişlerdir.

Bu karar doğrultusunda 1996 yılında şu an faaliyette bulunan Çorlu’daki 11.000 m2 arsa üzerine kurulu 7.000m2 kapalı alana sahip iplik fabrikası kurulmuştur. Polyester iplik üretimi ve bu ürünlerin yurtiçi ve yurtdışı pazarlarda satışı alanlarında faaliyet göstermektedir.

2011 yılı Şubat ayında Metem Enerji ve Tekstil San. Tic. A.Ş, Işıklar Holding bünyesine katılmıştır. Işıklar Holding’in ‘Önce Kalite ‘ anlayışı ve Metemteks’in sektöründeki birikim ve tecrübesi biraraya gelerek oluşturdukları işbirliği şirketimize yeni bir ivme kazandırmıştır.

İplik fabrikası , dokuma üretiminde kullanılmak üzere çeşitli polyester iplikler üretebilecek şekilde tasarlanmıştır.Büyük çaplı entegre üreticilerle kıyaslandığında Metemteks , üretiminde büyük bir esnekliğe sahiptir ve bu esneklik şirketin küçük çaplı siparişleri bile üretim prosesinde herhangi bir sorun yaşamadan karşılayabilmesini sağlamaktadır.Bu sebepten dolayı Metemteks hizmet ettiği sektörlerde en büyük üreticilerden biri olmuştur.Metemteks dokuma ipliklerinde sahip olduğu lider-tedarikçi konumu ile birlikte Türkiye’nin özellikle ev tekstili , dar dokuma ve etiket sektöründe birçok küçük ve orta ölçekli tekstil üreticisi müşterisi bulunmaktadır. Metemteks Türkiye’de 23 yıldır saygın bir isme , imaja ve sektöründe büyük bir deneyime sahip olup, bir çok değişik polyester iplik çeşidi ile çok geniş bir ürün yelpazesini elinde bulundurmaktadır.

Metem Turizm 16 Ağustos 1985 yılında kurulmuş olup, 1989 yılında Bodrum Gümbet’de 30.823 m2 ‘lik bir alanda tatil köyü açılışını yapmıştır. Bu tarihten itibaren tatil köyü Şirket tarafından işletilmek ve kiralanmak üzere faaliyetine 2010 yılına kadar devam etmiştir. 2010 yılının sonunda tatil evleri yapılmak üzere yıkımı yapılmış olup inşaat süreci devam etmektedir. Metemtur Otelcilik ve Turizm İşletmeleri A.Ş. 2002 yılında Halka açık bir şirket olarak Borsa’da işlem görmektedir. Şirketimiz ayrıca 2006 yılında Bodrum Gündoğan mevkiinde Fugayaz Gündoğan Evlerinin inşaatına başlanmış ve 2007 yılında tamamlanmıştır. Şirketimiz Bodrum Gümbet de devam eden inşaat projesinden satışlarına başladıktan sonra yeni projeler için çalışmalara devam edecektir.

Sanko Holding

SANKO Holding, 11 sektörde yaklaşık 14.000 çalışanıyla, daha çok yatırım, daha çok üretim ve daha çok istihdam sağlamayı hedeflemektedir. Kurulduğu günden bu yana, ülke çıkarlarını her şeyin üzerinde tutmaya azami özen gösteren Sanko Holding'in bugünlere gelmesinde, kurucusu merhum Sani Konukoğlu'nun azmi ve mücadeleci yapısı etken olmuştur.

2012: Başak Traktör ve Tarım Makinaları, Sanko tarafından satın alındı.

2011: Yokuşlu - Kalkandere Hidroelektrik Santralleri (41 MW) üretime alındı.

2010: Cevizlik Hidroelektrik Santrali (100MW) üretime alındı. Sanibey Barajı ve Hidroelektrik Santrali (317 MW) üretime alındı. Sanko Makina Üretim Tesisleri hizmete girdi.

2009: SANKORES Çatalca Rüzgar Santrali (60 MW) üretime alındı. Sanko Park AVM açıldı.

2007:Sanko Enerji Üretim Sanayi ve Ticaret A.Ş. kuruldu. Sanibey Barajı ve Hidroelektrik Santrali inşaatına başlandı. Narlı Çimento Fabrikası aralık ayında üretime geçti.

2006: Narlı Çimento Fabrikası'nın yapımına başlandı.

2005: Özelleştirme ihalesi ile Bartın Çimento, Sanko Holding grup şirketleri arasına alındı.

2001: Özel Sanko Okulları, Akora Teknoloji Pazarlama ve Sanayi A.Ş. şirketleri kuruldu.

2000: Sanko Makina Sanayi ve Ticaret A.Ş.,Soft Havlu Sanayi ve Ticaret A.Ş. şirketleri kuruldu.

1999: Sansu Gıda ve Meşrubat Sanayi Ticaret A.Ş. kuruldu.

1997: Gaziantep Ytong Sanayi A.Ş. kuruldu.

1996: Özel Sani Konukoğlu Hastanesi kuruldu. Sanko Grup şirketleri, SANKO Holding çatısı altında yapılandırıldı.

1995: Özelleştirme ihalesi ile Adıyaman Çimento, Sanko Grup şirketleri arasına alındı.

1994: Kurucu Sani Konukoğlu'nun vefatının ardından Abdulkadir Konukoğlu Yönetim Kurulu Başkanlığı görevine getirildi. Pure Cotton Tekstil Sanayi ve Ticaret A.Ş. kuruldu.

1993: Süper Film Sanayi ve Ticaret A.Ş. kuruldu.

1992: Sanko Pazarlama İthalat İhracat A.Ş. kuruldu.

1989: Kurumsal sosyal sorumluluk ve toplumsal dayanışmaya katkı sağlamak amacıyla Sani Konukoğlu Vakfı kuruldu.

1985: Asko Tekstil Sanayi Ticaret ve Pazarlama A.Ş. kuruldu.

1983: İsko Tekstil Sanayi ve Ticaret A.Ş. kuruldu.

1977: Hilal Kollektif Şirketi, kurucusu Sani Konukoğlu'nun adı ve soyadından esinlenilerek SANKO Tekstil Sanayi ve Ticaret A.Ş.'ye dönüştürüldü.

1974: Tekstilde kapasite 30.000 iğ e çıkarıldı.

1966: Hilal Kollektif Şirketi kuruldu.

1963: 1500 iğ kapasiteli pamuk ipliği tesisi kuruldu.

1962: Hidrofil pamuk tesisi kuruldu.

1947 – 1953: Sani Konukoğlu 24 gözlü bobin makinası, apre makinası ve 4 mekikli ekose gömleklik dokuyan tezgahları devreye sokarak üretimini artırdı.

1943: Zekeriye Bey'in oğlu Sani Konukoğlu ilkokulu bitirdikten sonra dokumacılığa başlayarak iş hayatına atıldı.

1935: Zekeriye Bey'in tezgahlarında çalışan sayısı 70'e ulaştı.

1926: Zekeriye Bey, tezgah sayısını artırarak işlerini geliştirdi.

1904: Büyük dede Sani Bey'in çalıştırdığı 7 dokuma tezgahı ile holdingin temelleri atılmıştır. Sani Bey'in başlattığı dokumacılık işini sonraki yıllarda oğlu Zekeriye Konukoğlu yürütmüştür.