

**T.C.  
OKAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETMELERDE KURUMSAL YÖNETİM  
VE TÜRKİYE ÖRNEĞİ**

**Atila ÖZBUDAK**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI  
MUHASEBE VE DENETİM PROGRAMI**

**DANIŞMAN**  
Yrd. Doç. Dr. Abdulkadir TUNA

**İSTANBUL, Haziran 2014**

**T.C.  
OKAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETMELERDE KURUMSAL YÖNETİM  
VE TÜRKİYE ÖRNEĞİ**

**Atila ÖZBUDAK  
132008070**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI  
MUHASEBE VE DENETİM PROGRAMI**

Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih : 17.06.2014

Tezin Savunulduğu Tarih : 10.06.2014

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Abdulkadir TUNA .....

Diğer Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Targan ÜNAL .....

: Yrd. Doç. Dr. Bülent GÜNCELER .....

**İSTANBUL, Haziran 2014**

*Oğlum Beyazıt Esat ÖZBUDAK anısına,*

## ÖZET

Kurumsal yönetim uygulamaları, özellikle 1980'lerden itibaren pek çok ülkede yaygın olarak görülen şirket skandallarına ve yolsuzluklarına karşı bir çare olarak görülmeye başlanmış ve 1990'lı yılların başından itibaren de değişik yönleriyle en çok düzenlenen, tartışılan ve araştırma konusu yapılan konulardan biri haline gelmiştir. 2000'li yıllarda arka arkaya ortaya çıkan şirket skandalları kurumsal yönetimi bütün dünyanın gündemine oturtmuştur. İlk olarak OECD, kurumsal yönetim ilkelerini 1999'da yayınlayıp 2004'de revize etmiştir. Daha sonra birçok ülke kendi kurumsal yönetim uygulamalarını yayınlamıştır. Ülkemizde 2012 yılında yeni Türk Ticaret Kanunu'nun ve yeni Sermaye Piyasası Kanunu'nun yürürlüğe girmesiyle birlikte ciddi bir şekilde boyut değiştirmiştir. Bir yandan kurumsal yönetimi doğrudan veya dolaylı olarak ilgilendiren çok sayıda konu Türk Ticaret Kanunu'nda yasa hükmü olarak düzenlenirken, diğer yandan da Sermaye Piyasası Kanunu'nda halka açık şirketler bakımından kurumsal yönetimle ilgili olarak önemli nitelikte düzenlemeler yapma, bu düzenlemelere uyulmaması halinde çeşitli yaptırımlar uygulama ve bir takım tedbirler alma yetkisiyle donatılmıştır.

Kurumsal Yönetim, şirketlerde yönetim kurulları, çalışanlar, hissedarlar ve diğer menfaat sahiplerinin çıkarlarını, gerekli kontrol ve dengeyi sağlar. İyi bir kurumsal yönetimin adillik veya eşitlik, şeffaflık, sorumluluk ve hesap verilebilirlik olmak üzere dört ana ilkesi bulunmaktadır. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde ve SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinde bu dört ana unsur anlaşılır olarak açıklanmıştır.

**Anahtar Kelimeler: Kurumsal Yönetim, Kurumsal Yönetim İlkeleri, Sermaye Piyasası Kurulu**

## **ABSTRACT**

Corporate Governance applications had been seen as a remedy especially from the 1980's against common corporate scandals and corruption in many countries and with beginning of 1990's has became one of the most discussed, researched and prepared issues with various aspects. corporate management has sat on the agenda of the whole world with successive corporate scandals that erupted in the 2000's. Firstly OECD published corporate Governance principles in 1999, then revised in 2004. Later on, many countries have published their corporate Governance applications. In 2012, our country has gone through a significant change in terms of corporate governance applications together with the revisions in the new Turkish Commercial Law and the new Capital Market Law. On the one hand many issues which are directly or indirectly related to corporate governance are regulated with the new Turkish Commercial Code, on the other hand also Capital Market Law authorized Capital Markets Board to issue significant regulations about corporate governance criteria binding publicly traded companies, and to take necessary measures or apply various sanctions in cases of breach of these regulations.

Corporate Governance protects the interests of board of directors, employees, shareholders and the interests of other stakeholders in companies and enables cross check and balance between these factors. Good corporate Governance is build upon four main principles which are fairness or equality, transparency, responsibility and accountability. These four core values are clearly described both in OECD's and SPK' s (Capital Markets Board) corporate Governance principles.

**Keywords: Corporate Governance, corporate governance principles, capital markets board**

## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

|                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------|----|
| ÖZET .....                                                             | IV |
| ABSTRACT.....                                                          | V  |
| İÇİNDEKİLER .....                                                      | VI |
| KISALTMALAR .....                                                      | IX |
| TABLO LİSTESİ.....                                                     | X  |
| ŞEKİL LİSTESİ.....                                                     | XI |
| 1. GİRİŞ .....                                                         | 1  |
| 2. KURUMSAL YÖNETİMİN ORTAYA ÇIKIŞI VE GELİŞİMİ .....                  | 2  |
| 2.1 Kurumsal Yönetimin Tanımı .....                                    | 2  |
| 2.2 Dünyada Kurumsal Yönetim Uygulamaları .....                        | 10 |
| 2.2.1 OECD’de Kurumsal Yönetim İlkeleri 1999 .....                     | 11 |
| 2.2.2 Sarbanes-Oxley Yasası .....                                      | 13 |
| 2.2.3 OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri 2004 .....                        | 15 |
| 2.2.3.1 Etkili Bir Kurumsal Yönetim Çerçevesi İçin Gereklilikler ..... | 16 |
| 2.2.3.2 Hissedarların Hakları .....                                    | 16 |
| 2.2.3.3 Hissedarların Adil Muamele Görmesi .....                       | 17 |
| 2.2.3.4 Kurumsal Yönetimde Paydaşların Rolü .....                      | 18 |
| 2.2.3.5 Kamuya Açıklama Yapma Ve Şeffaflık .....                       | 18 |
| 2.2.3.6 Yönetim Kurulunun Sorumlulukları .....                         | 19 |
| 2.2.4 Anglo-Amerikan Sistemi .....                                     | 19 |
| 2.2.5 Kıta Avrupası Sistemi .....                                      | 21 |
| 2.2.5.1 Şirket İçi Menfaat Sahipleri .....                             | 24 |
| 2.2.5.2 Şirket Dışı Menfaat Sahipleri .....                            | 25 |
| 2.3 Kurumsal Yönetimin Amaçları .....                                  | 27 |
| 2.3.1 Kurumsal Yönetimin Önemini Arttıran Nedenler .....               | 28 |
| 2.3.1.1 Şirketlerin İflasları ve Küresel Krizler.....                  | 28 |
| 2.3.1.2 Yatırımcıların Beklentileri .....                              | 28 |
| 2.3.1.3 Şirket Evlilikleri, Birleşmeler ve Özelleştirmeler.....        | 29 |
| 2.3.1.4 Gelişen Teknoloji ve Bilgi Çağı .....                          | 30 |
| 2.3.2 Kurumsal Yönetim Anlayışının Sağladığı Yararlar.....             | 31 |
| 2.3.2.1 Açık Yönetim İlkeleri .....                                    | 31 |
| 2.3.2.2 Pay Sahipleri ve Ortakların Haklarının Korunması.....          | 31 |
| 2.3.2.3 Etkin Karar Verme Süreci.....                                  | 31 |
| 2.3.2.4 Kaynakların Verimli Kullanımı .....                            | 32 |
| 2.3.2.5 Şirketlerin Güçlü Mali Yapısının Artması.....                  | 32 |
| 2.3.2.6 Ülke Ekonomisine Katkıları .....                               | 32 |
| 2.3.2.7 Sosyal Sorumlulukların Gözetilmesi .....                       | 33 |

|                                                                                                      |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.3.2.8 Finansman ve Verimli Kaynaklara Ulaşma .....                                                 | 33        |
| <b>3. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ.....</b>                                                             | <b>35</b> |
| 3.1 Kurumsal Yönetiminin Dayandığı Temel Prensipler.....                                             | 35        |
| 3.1.1 Eşitlik veya Adillik .....                                                                     | 35        |
| 3.1.2 Şeffaflık .....                                                                                | 36        |
| 3.1.3 Hesap Verilebilirlik.....                                                                      | 37        |
| 3.1.4 Sorumluluk.....                                                                                | 37        |
| 3.2 Kurumsal Yönetim Merkezi Tarafından Belirlenen Unsurlar .....                                    | 38        |
| 3.2.1 Etkileşim .....                                                                                | 38        |
| 3.2.2 Bağımsızlık .....                                                                              | 38        |
| 3.2.3 Uzmanlık.....                                                                                  | 39        |
| 3.2.4 Toplantı ve Bilgi .....                                                                        | 39        |
| 3.2.5 Yönetim Kurulunun Amacı .....                                                                  | 39        |
| 3.2.6 Yönetim Kurulunun Sorumluluğu .....                                                            | 39        |
| 3.2.7 Liderlik.....                                                                                  | 39        |
| 3.2.8 Kamuyu Aydınlatma.....                                                                         | 39        |
| 3.2.9 Komiteler .....                                                                                | 39        |
| 3.2.10 İç Denetim.....                                                                               | 40        |
| 3.3 Kurumsal Yönetim ve Risk.....                                                                    | 40        |
| 3.4 Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Derecelendirmesi .....                                          | 47        |
| <b>4. SPK KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ.....</b>                                                         | <b>52</b> |
| 4.1 Pay Sahipleri .....                                                                              | 52        |
| 4.1.1 Pay Sahibi Haklarının Kullanımının Kolaylaştırılması .....                                     | 54        |
| 4.1.2 Bilgi Alma ve İnceleme Hakkı .....                                                             | 55        |
| 4.1.3 Genel Kurula Katılım Hakkı.....                                                                | 55        |
| 4.1.4 Oy Hakkı.....                                                                                  | 56        |
| 4.1.5 Azınlık Hakları .....                                                                          | 57        |
| 4.1.6 Kar Payı Hakkı.....                                                                            | 57        |
| 4.1.7 Payların Devri Hakkı .....                                                                     | 58        |
| 4.2 Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık İle İlgili İlkeler.....                                           | 59        |
| 4.2.1 Kurumsal İnternet Sitesi .....                                                                 | 59        |
| 4.2.2 Faaliyet Raporu.....                                                                           | 60        |
| 4.3 Menfaat Sahipleri .....                                                                          | 61        |
| 4.3.1 Menfaat Sahiplerine İlişkin Şirket Politikası.....                                             | 62        |
| 4.3.2 Menfaat Sahiplerinin Şirket Yönetimine Katılımının Desteklenmesi<br>Sağlanmalıdır .....        | 63        |
| 4.3.3 Şirket İnsan Kaynakları Politikası .....                                                       | 63        |
| 4.3.4 Müşteriler ve Tedarikçilerle İlişkiler .....                                                   | 64        |
| 4.3.5 Etik Kurallar ve Sosyal Sorumluluk .....                                                       | 64        |
| 4.4 Yönetim Kurulu İle İlgili İlkeler .....                                                          | 64        |
| 4.4.1 Yönetim Kurulunun İşlevi .....                                                                 | 65        |
| 4.4.2 Yönetim Kurulunun Faaliyet Esasları.....                                                       | 66        |
| 4.4.3 Yönetim Kurulu'nun Yapısı .....                                                                | 67        |
| 4.4.4 Yönetim Kurulu Toplantılarının Şekli.....                                                      | 70        |
| 4.4.5 Yönetim Kurulunda Oluşturulan Komiteler .....                                                  | 71        |
| 4.5 Yönetim Kurulu Üyelerine ve İdari Sorumluluğu Bulunan Yöneticilere Sağlanan<br>Mali Haklar ..... | 74        |
| <b>5. KURUMSAL YÖNETİMDE TÜRKİYE ÖRNEĞİ .....</b>                                                    | <b>76</b> |

|                                                                                                      |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 5.1 Ülkemizde Kurumsal Yönetim İlkelerinin Gelişimi.....                                             | 76         |
| 5.1.1 Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) .....                                                            | 82         |
| 5.1.2 Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu (BDDK) .....                                          | 83         |
| 5.1.3 Türkiye Muhasebe ve Denetim Standartları Kurulu (TMMOB).....                                   | 83         |
| 5.1.4 Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (KGK) .....                              | 84         |
| 5.2 Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP) .....                                                          | 86         |
| 5.3 Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD).....                                                     | 88         |
| 5.4 Yalın Yönetim İlkeleri'nin Kurumsal Yönetimi Destekleyici Rolü ve<br>Türkiye'deki Gelişimi ..... | 96         |
| 5.4.1 Yalın Yönetim, Yalın Düşünce Yaklaşımı .....                                                   | 96         |
| 5.4.2 Yalın Üretim'de Yönetim Yaklaşımı .....                                                        | 102        |
| 5.4.3 Şirketleri Başarıya Götüren Yalın İletişim ve İlişki Yönetimi .....                            | 103        |
| <b>6. SONUÇ .....</b>                                                                                | <b>105</b> |
| <b>KAYNAKLAR .....</b>                                                                               | <b>108</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>                                                                                | <b>112</b> |



## KISALTMALAR

|                |                                                                                                            |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ABD</b>     | : Amerika Birleşik Devletleri                                                                              |
| <b>BDDK</b>    | : Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu                                                                 |
| <b>BİST</b>    | : Borsa İstanbul                                                                                           |
| <b>CEO</b>     | : İcra Kurulu Başkanı (Chief Executive Officer)                                                            |
| <b>CFO</b>     | : Finansman Yöneticisi (Chief Financial Officer)                                                           |
| <b>CLSA</b>    | : Credit Lyonnais Sacurities Asia                                                                          |
| <b>GCGF</b>    | : Küresel Kurumsal Yönetim Forumu (Global Corporate Governance Forum)                                      |
| <b>IFAC</b>    | : Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu (International Federation of Accountants)                         |
| <b>IMF</b>     | : Uluslararası Para Fonu (International Monetary Fund)                                                     |
| <b>IOSCO</b>   | : Uluslararası Menkul Kıymetler Komisyonları Örgütü (International Organization of Securities Commissions) |
| <b>İMKB</b>    | : İstanbul Menkul Kıymetler Borsası                                                                        |
| <b>KAP</b>     | : Kamuyu Aydınlatma Platformu                                                                              |
| <b>KGK</b>     | : Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu                                                    |
| <b>LLSV</b>    | : Rafael La Porta,. Florencio Lopez-de-Silanes, Andrei Shleifer ve Robert Vishny'den oluşan dördlü yazar   |
| <b>SPK</b>     | : Sermaye Piyasası Kurulu                                                                                  |
| <b>SPKn</b>    | : Sermaye Piyasası Kanunu                                                                                  |
| <b>TBB</b>     | : Türkiye Bankalar Birliği                                                                                 |
| <b>TKYD</b>    | : Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği                                                                         |
| <b>TMUDESK</b> | : Türkiye Muhasebe ve Denetim Standartları Kurulu                                                          |
| <b>TMSK</b>    | : Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu                                                                     |
| <b>TTK</b>     | : Türk Ticaret Kanunu                                                                                      |
| <b>TOBB</b>    | : Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği                                                                       |
| <b>TSPAKB</b>  | : Türkiye Sermaye Piyasası Aracı Kuruluşlar Birliği                                                        |
| <b>TÜSİAD</b>  | : Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği                                                                   |
| <b>OECD</b>    | : İktisadi ve İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (Organisation for Economic Co-operation and Development)        |
| <b>UFRS</b>    | : Uluslararası Finansal Raporlama Standartları                                                             |

## TABLO LİSTESİ

### Sayfa

|                                                                                           |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 1</b> : Kurumsal Yönetimin Tarihsel Gelişimi .....                               | 2  |
| <b>Tablo 2</b> : Anglo-Amerikan Modeli ile Kıta Avrupası Modelinin Karşılaştırılması..... | 23 |
| <b>Tablo 3</b> : Derecelendirme Faaliyetiyle Yetkili Kuruluşlar .....                     | 48 |
| <b>Tablo 4</b> : Kobirate Kurumsal Yönetim Uyum Derecelendirmesi Yapılan Şirketler ....   | 49 |
| <b>Tablo 5</b> : Kobirate Kurumsal Yönetim Uyum Derecelendirmesi Notları ve Tanımları     | 50 |
| <b>Tablo 6</b> : LLSV Ölçeğinde Türkiye’de Hukuk ve Düzen Performansı .....               | 80 |
| <b>Tablo 7</b> : Klapper ve Love’ın Çalışmasında Türkiye’nin Performansı.....             | 80 |
| <b>Tablo 8</b> : CLSA Ölçeği Skorlarına Göre Türk Şirketlerinin Sıralanışı.....           | 82 |
| <b>Tablo 9</b> : Türkiye’de Yalın Üretim Uygulama Çalışması Yapan Örnek Şirketler .....   | 99 |

## ŞEKİL LİSTESİ

### Sayfa

|                                                                                 |     |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Şekil 1 : Risk Mimarisi, Stratejisi ve Protokolleri.....                        | 41  |
| Şekil 2 : Kurumsal Risk Yönetimi .....                                          | 42  |
| Şekil 3 : Risk Yönetim Çerçevesi (ISO 31000'e göre) .....                       | 43  |
| Şekil 4 : Türkiye'de Anonim Şirket Yönetim Yapısı.....                          | 77  |
| Şekil 5 : Kurum Teşkilat Şeması .....                                           | 85  |
| Şekil 6 : Üye Dağılımı .....                                                    | 90  |
| Şekil 7 : Üyelerin Cinsiyet Dağılımı .....                                      | 91  |
| Şekil 8 : Bireysel Üye Kazanımının ve Kaybının Yıllara Göre Dağılımı .....      | 92  |
| Şekil 9 : Üyelerin Mensubu Olduğu Şirket Yapıları .....                         | 92  |
| Şekil 10 : Üyelerin Sektörel Dağılımı .....                                     | 93  |
| Şekil 11 : Mesleki Ünvan Dağılımı .....                                         | 94  |
| Şekil 12 : Üyelerin Eğitim Durumu .....                                         | 94  |
| Şekil 13 : Üyelerin Diğer STK Üyelikleri.....                                   | 95  |
| Şekil 14 : Üyelerin Hissedar Yapısına Göre Dağılımı .....                       | 96  |
| Şekil 15 : İllere Göre Türkiye'de Yalın Üretim Çalışması Yapan İşletmeler ..... | 101 |

## 1. GİRİŞ

Sermaye piyasası şirketlerinin ve bankaların uygulama alanına girdiği, son zamanlarda globalleşme ile beraber, önceleri literatür’de olan şirket değerlerini içerir birtakım kurallar, kurumsal yönetimin uluslararası kuruluşların, siyasi iktidarların, şirketlerin gözünde önemini giderek arttırmıştır.

Kurumsal yönetimin dayandığı ilkeler ve kurallarla, şirket yönetim kurullarının, şirket ortaklığının nasıl yönetilmesi, faaliyetlerini ne şekilde icra etmesine ilişkin bir sistemi ifade etmektedir.

Kurumsal yönetim, başta hissedarlarının, yatırımcılarının ve çalışanlarının olmak üzere tüm menfaat sahiplerinin haklarının korunmasını sağlamak amacı ile bir şirketin amaçlarına, hedeflerine ulaşması için bir takım tedbirler olarak buna bağlı olarak daha uzun süreli faaliyet gösterebilmesi için ve oluşan bir uygulama biçimidir. Tüm dünyada genel kabul gören ana ilkeler; adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk Kurumsal yönetimin dört ana bölümünden oluşur.

Tezimizin birinci bölümünde kurumsal yönetime giriş yapılmış, ikinci bölümde kurumsal yönetimin doğuşu, tarihsel gelişimi, şirket skandalları, Dünyada kurumsal yönetim uygulamalarından örnekler, bu süreçte nelerin yaşandığı, hangi kanunların çıktığından bahsedilmiştir, üçüncü bölümde kurumsal yönetim ilkelerinden, kurumsal yönetim ve risk, Kurumsal Yönetim Merkezi tarafından belirlenen unsurlar, Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum derecelendirmesi incelenmiş, dördüncü bölümde SPK kurumsal yönetim ilkeleri, beşinci bölümde ise Kurumsal Yönetimde Türkiye Örneği, yalın yönetim ilkelerinin Kurumsal Yönetimi destekleyici rolü Türkiye’de gelişimi incelenmiştir’ tir.

## 2. KURUMSAL YÖNETİMİN ORTAYA ÇIKIŞI VE GELİŞİMİ

### 2.1 Kurumsal Yönetimin Tanımı

Kurumsal Yönetim ilk olarak bir takım bilimsel araştırma ve yazılarda yer almıştır, giderek yasalarda boy göstermeye başlayan Corporate Governance yani Kurumsal Yönetim, Türkiye’de genel kabul gören ismiyle Kurumsal Yönetim terimi 1990 yıllarında ortaya çıkmışsa da içerik itibariyle ticari ortaklık yapısının fiili ve hukuki varlığının geçmişi kadar eski bir amacın sağlanmasına yönelik biçimde eski tarihlerden beri günümüze gelmiştir. Bu amaç, bir ticari ortaklıkta temel olarak, katılımcıların ortaklığa taşıdıkları değerlerin karşılığında "verim" elde etmeleri ve bu verimliliğin, onların hak ve çıkarlarını gözeten bir "güvenilirlik" içinde gerçekleştirilmesidir. Varlık nedeni, bu amacın sağlanmasına katkıda bulunacak mekanizmaların kurulması ve işletilmesi olan “Corporate Governance” bağlamında, özellikle ortaklıklar hukuku kapsamı içinde, bu ad altında olmasa da, yapılan çeşitli bir takım yasal düzenlemeler ile ticaret, ekonomi ve finans dünyasının talepleri karşılanmaya çalışılmaktadır.

Kurumsal yönetim 1600’lü yıllarda East India (Doğu Hindistan) şirketinin yönetim kurulu yapısı ile başlamış, modern kurumsal yönetim yaklaşımı ise 1900’lü yıllarda uygulanmaya başlanmış olup tarihsel gelişimi ve olayların özeti Tablo – 1’de gösterilmiştir.

**Tablo 1: Kurumsal Yönetimin Tarihsel Gelişimi**

| Yıl/Dönem | Olay veya Gelişme                                                                                                                                              |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1600'ler  | İngiltere ve Hollanda'da faaliyet gösteren East India şirketinin, sahiplik ile kontrolü birbirinden ayıran bir çeşit yönetim kurulu yapısını uygulamaya alması |
| 1776      | Adam Smith'in <i>Ulusların Refahı</i> adlı kitabında şirketlerin yönetiminin kontrol edilmesindeki zafiyetlere çekmesi                                         |

| Yıl/Dönem | Olay veya Gelişme                                                                                                                                                                                            |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1844      | İngiltere'de dünyadaki ilk anonim şirket kanununun yürürlüğe girmesi                                                                                                                                         |
| 1931      | ABD'de Berle ve Means tarafından <i>Modern Şirketler ve Özel Mülk (The Modern Corporation and Private Property)</i> isimli yeni ufuklar açan çalışmanın yayımlanması                                         |
| 1933-34   | ABD'de sermaye piyasalarını ilk kez düzenleyen ve düzenleyici otorite SEC'e denetim yetkisi veren kanunların yürürlüğe girmesi                                                                               |
| 1968      | Avrupa Birliği'nin ilk kez şirketler hukuku direktifini kabul etmesi                                                                                                                                         |
| 1987      | ABD'de Tradeway Komisyonu (COSO) tarafından hileli finansal raporlama ile denetim komitesinin rol ve sorumlulukları konularında öneri getiren ve iç kontrol için bir çerçeve geliştiren raporun yayımlanması |
| 1990-91   | İngiltere'de Polly Peck, BCCI ve Maxwell adlı şirketlerinin çöküşü                                                                                                                                           |
| 1992      | İngiltere'de Cadbury Komitesi tarafından kurumsal yönetime ilişkin rapor düzenlenmesi ve ilk rapor düzenlenmesi ve ilk kurumsal yönetim kodunun yayımlanması                                                 |
| 1993      | İngiltere'de borsalarda işlem gören şirketlere "uygula veya uygulamıyorsan açıkla" (comply or explain) yaklaşımı çerçevesinde kurumsal yönetim uygulamalarını açıklama yükümlülüğü getirilmesi               |
| 1994      | Güney Afrika'da King Raporu'nun yayımlanması                                                                                                                                                                 |
| 1994-95   | İngiltere'de iç kontrol ve finansal raporlama konusunda Rutteman, yöneticilere verilen ücretler konusunda Hampel raporlarının yayımlanması                                                                   |
| 1995      | Fransa'da Vienot Raporu'nun yayımlanması                                                                                                                                                                     |
| 1996      | Hollanda'da Peters Raporu'nun yayımlanması                                                                                                                                                                   |
| 1997-98   | Çok sayıda ülkeyi etkileyen asya krizi                                                                                                                                                                       |

| Yıl/Dönem | Olay veya Gelişme                                                                                                           |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1999      | OECD tarafından uluslar arası düzeyde ilk kurumsal yönetim ilkeleri olan OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin yayımlanması    |
| 1999      | İngiltere'de iç kontrol konusunda Turnbull kılavuzunun yayımlanması                                                         |
| 2001      | ABD'de borsada işlem gören en büyük yedinci şirket olan Enron şirketinin iflas etmesi                                       |
| 2001      | Avrupa Birliği'nde Avrupa Sermaye Piyasalarının Düzenlenmesi konusunda Lamfalussy Raporu'nun düzenlenmesi                   |
| 2002      | Almanya'da Alman Kurumsal Yönetim Kodu'nun yayımlanması                                                                     |
| 2002      | ABD'de Enron ve diğer şirket skandallarına tepki olarak Sarbanes-Oxley Act adlı kanunun çıkarılması                         |
| 2002      | Avrupa Birliği'nde şirketler kanunu reformu konusunda Winter Raporu'nun yayımlanması                                        |
| 2003      | İngiltere'de icracı olmayan yönetim kurulu üyelerine ilişkin Higgs Raporu'nun yayımlanması                                  |
| 2004      | İtalya'da Parmalat skandalının ortaya çıkması                                                                               |
| 2004      | OECD kurumsal yönetim ilkelerinin güncellenmesi                                                                             |
| 2008      | Global finansal krizin başlaması, Lehman Brothers'ın iflası, Madoff yolsuzluğu ve diğer şirket skandallarının ortaya çıkışı |

**Kaynak:** IFC, 2010, s.11-12, Ali ALP, Saim KILIÇ, “Kurumsal Yönetim Nasıl Yönetilmeli”, Doğan Kitap, İstanbul, 2014, s.47-48.

Günümüz Kurumsal yönetim anlayışı İngiltere’de 1990’lı yıllarda, Amerika Birleşik Devletlerinde 2000’li yıllarda yanıltıcı, hileli finansal raporları şirket yolsuzlukları ve iflasları ile ortaya çıkmıştır. Bu ve buna benzer şirket skandalları daha sonra tüm dünyaya yayılmıştır. Bu şirketleri sıralayacak olursak; İngiltere’de *BCCI*, *Maxwell* ve *Polly Peck*; ABD’de *Enron*, *Tyco*, *WorldCom*, *Adelphia*, *Peregrine Systems*, *Global Crossing*, *Xerox* ve *Qwest*; İtalya’da *Parmalat*; Hollanda’da *Ahold*; Fransa’da *Vivendi Universal*; Çin’de *Yanguangxia*; Hindistan’da *Satyam* örnek olarak verilebilir.<sup>1</sup>

Kurumsal yönetim ilk olarak, Anglo-Amerikan ekonomileri olarak adlandırılabilen Amerika Birleşik Devletleri’nde ve İngiltere’ye özel olan hukuk sisteminde ortaya çıkmış, son zamanlarda yaşanan yolsuzluklar ve skandallar, güvenilir bilgi elde etmede zorluklar; işletmelerin muhasebe, denetim ve iç kontrol sistemi hakkında bir takım tartışmalara neden olmuştur. Problemi çözüme yönelik gerçekleştirilen düzenlemeler, kurumsal yönetimin uygulamalarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Kurumsal yönetim yapısı, işyerlerinde etkin bir iç kontrol sisteminin varlığının önemine değinmiştir. Kurumsal yönetimin sağlıklı bir şekilde işlemesi için yönetimce gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir. İşletmelerde güçlü bir iç kontrol yapısı için; iyi işleyen, zamanında ve doğru bilgiler sağlayan muhasebe bilgi sisteminden geçmektedir. Muhasebe birimi, iç kontrol yapısının etkinliğini ve güvenilirliğini sağlaması ile yakından ilgilidir. İyi bir iç kontrol sistemi, muhasebe bilgi sisteminin yönetimin ihtiyaçlarına uygun bir şekilde düzenlenmesi ile mümkün olmaktadır. Çağdaş ekonomilerde Kurumsal Yönetimin önemimin artmasına neden olan gelişmeler; ekonomik gelişmeler, özel sektörün artan rolü, özelleştirmeler, ülkelerin ekonomik olarak birbirlerine olan bağılıklarının artması ve ortakların içinde bulundukları yeni rekabet şartları olarak sıralanabilmektedir.

1997-1998 yılında çok sayıda ülkeyi etkileyen Asya Krizi ile patlak veren Dünya Ekonomi bunalımının şokunu daha atlatamadan 2000’li yılların başında hisse senedi borsalarında büyük sarsıntılar ve zincirleme şirket iflasları ortaya çıkmıştır. Olayın en

---

<sup>1</sup> Ali Alp, Saim Kılıç, “Kurumsal Yönetim Nasıl Yönetilmeli”, Doğan Kitap, İstanbul, 2014, s.49.



kötü tarafı, bağımsız denetçi Arthur Andersen, ENRON'un muhasebe hilelerine göz yummuş olmasıdır.<sup>2</sup>

OECD tarafından kurumsal yönetim ilk olarak 1999 yılında uluslararası finans çevrelerinin dikkatine sunulmuş Enron, Worldcom ve Parmalat gibi halka açık şirketlerde baş gösteren finansal skandallar sonrasında kurumsal yönetimin önemi kaçınılmaz hale gelmiştir.

Enron gibi büyük bir enerji şirketinin çöküşü, ABD ekonomisinde şaşırtıcı bir etki yaratmıştır. Bir çok küçük şirketle birlikte Worldcom, Global Crossing, Qwest, Adelpha, Xerox ve Tyco gibi dünyanın diğer ünlü şirketleri Enron'un batışını izledi. ABD'de 2002'deki Sarbanes-Oxley kanunu, bu şartlarda ortaya çıkan bir yasadır. ABD'deki bu deprem sonrası başka ülkelerde de artçı sarsıntılara neden olmuş ve o ülkelerde de bir çok şirket iflas etmiştir. Büyük Asya Ekonomik krizini izleyen böyle bir sonuç nedeni ile, bir çok ülkede yasal düzenlemeler yapılmasına ve bir takım tedbirler alınması ihtiyacı doğmuştur.

A.B.D.'nin en büyük yedinci şirketi Enron'un iflası, Arthur Andersen gibi dünyanın en büyük beşinci denetim firmasının iflası, Enron Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdürü dahil, bir çok üst düzey şirket yöneticisinin suçlanmasına neden olmuştur.

Enron olayı ile ilgili otuzun üzerinde Enron yetkilisi hakkında dava açıldı. Bellibaşlı üç mali hile uygulaması saptanmıştı; özel olarak şirketin geliri yüksek gösterilmiş ve borç artışı gizlenmeye çalışılmıştı. Bununlada kalınmayıp bazı üst düzey yöneticiler vergi dairesine gelirlerini düşük beyan etmişti. Ken Lay ve diğerleri firmanın finansal durumu hakkında yanıltıcı bilgi vermekle suçlandılar. Yargılama sonucunda beş kişi suçlu bulundu, biri aklandı, on beşi de suçunu itiraf etti.<sup>3</sup>

2000'lerin başında yaşanan ilk büyük skandal Enron, bu tarihten sonra kurumsal yönetime ilişkin bakış açısı bakımından bir değer ölçütü niteliğindedir.<sup>4</sup> Bu skandalın

---

<sup>2</sup> Mustafa Aydın Aysan "Kurumsal Yönetim ve Risk", Elit Ofset Matbacılık, İstanbul, 2007, s.36.

<sup>3</sup> Charles P. Kindleberger & Robert Z. Aliber, "Finansal Krizler Tarihi" İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2013, s.204.

<sup>4</sup> H. Erdal Demir, "Sermaye Piyasası Kurulu'nun Anonim Şirketlerdeki Yönetim Kuruluna İlişkin Kurumsal Yönetim İlkeleri" On İki Levha Yayıncılık, İstanbul, 2013, s.13.

çıkmasından sonra, A.B.D.'de ve diğer gelişmiş ülkelerde “Kurumsal Yönetim Kanunları” çıkmış, Sermaye Piyasası Kurulları ve Borsalar, diğer kurullar, bu alandaki uygulamaları değiştirmek için arka arkaya önlemler almışlardır. Amerika Birleşik Devletleri'ndeki Sarbanes-Oxley yasası ve çeşitli ülkelerdeki Kurumsal Yönetim ve Denetim sistemlerindeki değişiklikler, Enron skandalının birer zincirleme sonuçlarıdır.

Kurumsal Yönetim kavramı OECD'nin hazırladığı ve Millstein Raporu olarak bilinen raporla ve 27-28 Nisan 1998'deki toplantısında hükümetler, ilgili uluslararası kuruluşlar ve özel sektör temsilcileri ile birlikte kurumsal yönetim ile ilgili bir dizi standart ve yol gösterici ilkeler geliştirilmesi çağrısının yapılmasıyla ortaya çıkmıştır. 1990'lı yılların başından itibaren bu kavram iyi devlet yönetimi olarak kullanılmaya başlanmış, daha sonra OECD'nin girişiyle özel sektörde iyi yönetimi ifade etmek üzere governance kelimesi corporate governance olarak anılmaya başlanmıştır.

Diğer bir açıdan kurumsal yönetimin neden ve nasıl doğduğunun anlaşılabilmesi için batı tipi kapitalist ekonomilerinin temel aktörü olan ve özel müteşebbisler tarafından kurularak işletilen işletmeler ile paydaşlar genel ismi altında anılan ve birbirinden ayrı ekonomik taraflar olan sermayedar, yönetim, çalışanlar, tüketici, tedarikçi, devlet ve diğer taraftan toplum arasında mevcut ilişkilerden özellikle sermayedar, yönetim, çalışanlar ve toplumla arasındaki ilişkilerin araştırılması yeterli olmaktadır. Bu araştırma bize gösterecektir ki özellikle Amerikan merkezli batı ekonomilerinde ortaya çıkan finansal problemler şirketlerin yönetimiyle ilgili küresel bir sorunu da ortaya koymaktadır. Amerikada ortaya çıkan bu kriz karşısında tüm Batı ekonomilerinde kanun düzenleyici ve uygulayıcı otoriteler harekete geçmiştir. Şirketlerin yönetim başarısızlıkları ve finansal raporlama sorunları nedeniyle paydaşların zararına sebebiyet verdiği durumlara ilişkin mevzuat alt yapılarını elden geçirmelerine neden olmuştur. Batı kapitalizminin özel girişimcilerle kurulan ve ekonomik yapıdan beklenen işlevinden saparak topluma mali yük getirmeye başlayan bu girişimciler, paydaşlarının çıkarlarına gerekli hassasiyeti göstermesi ve bu nedenle sistemin tamamına olan inancın korunması adına tasarlanmış bir sistem olarak tanımlayabiliriz.

Cadbury raporunda ilk defa kurumsal yönetişim ifadesinden resmi olarak bahsedilmiştir. Bu raporda, şirketlerin yönetiminden, şirketlerin en üst düzey organı olan yönetim

kurullarının sorumlu olduğu unsurundan bahsedilerek, şirketin stratejik hedeflerinin belirlenmesi, bunların uygulanmaya konulmasını yönetmek ve denetlemek, şirketin faaliyetleri ve mali durumunu hissedarlara bildirmek, yetki ve sorumlulukları yasalarla düzenlenmiş olan yönetim kurullarına ait olduğu bu raporda ifade edilmiştir.

Kurumsal yönetim kavramı ile ilgili çalışmaların başlanması, halka açık anonim ortaklıklar ve benzeri işletmelerde güvenilirlik ve verimlilik açısından ortaya çıkan sorunların başında, şirketin gücünü elinde tutan yönetimin, denetim ve kontrol eksikliğinden yararlanarak bu gücü diğerk paydaşların aleyhine kullanmışlardır. Kurumsal yönetim, gelişmiş ölkelerde 1930’lardan başlayarak önem kazanmış ve son yirmi yılda OECD, Dünya Bankası, kurumsal yatırımcılar, borsalar, ulusal ve uluslararası sermaye piyasalarının yönlendirmesiyle birçok ölkede kurumların yönetim tarzını belirler hale gelmiştir. Yapılan çalışmalarla da çeşitli uluslararası gelişmiş piyasalarda ulusal kanun düzenlemeleri yoluyla kurumsal yönetim kavramının benzeri skandalları önlemek amacıyla hukuksal düzenlemeler yapılmıştır.

Tablo-1’deki Kurumsal Yönetimin Tarihsel Gelişimine bakıldığında kurumsal yönetim ilkeleri ilk olarak OECD’nin 27-28.04.1998’deki toplantısında hükümetler, ilgili diğerk uluslararası kuruluşlar ve özel sektör temsilcileri ile birlikte bir dizi yol gösterici ilke geliştirilmesi çağrısının yapılmasıyla mali piyasaların gündemine oturmuştur. Özellikle ABD ve Avrupa’da ardı ardına yaşanan mali skandallardan sonra da hemen tüm ulusal piyasalarda mali piyasa otoritelerince özel ehemmiyet verilen bir konsept olmaya başlamıştır. Gelişmiş uluslararası piyasalarda son zamanlarda oluşan temayülle aynı doğrultuda olmak kaydıyla ulusal sermaye piyasalarımızda “Kurumsal Yönetim” konusunda bir standart oluşmuştur.

Kurumsal Yönetim; şirketlerin kurumsal yapıları içinde yer alan menfaat sahipleri arasındaki ilişkilerin hukuksal çerçevesinin düzenlenmesidir. Diğerk bir değışle kurumsal yönetim, bir işletmenin, hak sahipleri ve kamuoyunun menfaatlerine zarar vermeyecek şekilde, finans ve kaynaklarını kendine çekmesi, verimli çalıştırması ve bu sayede de hissedarlarına uzun dönemde ekonomik kazanç sağlayarak istikrarı sağlayan kanun ve yönetmelik, ilgili özel sektör uygulamalarının bileşimidir.

“Kurumsal Yönetim” kavramı, İngilizcedeki “Corporate Governance” teriminin Türkçe’ye uyarlanmasıdır. Bu terimin yerine, “kurumsal yönetişim” teriminde kullanılmaktadır. Ancak, ülkemizde kurumsal yönetim ile ilgili temel düzenlemeler Sermaye Piyasası Kanunu, Bankalar Kanunu ve Türk Ticaret Kanunu gibi kanunlarda, bunlara ilişkin olarak Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) ve Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) gibi düzenleyici otoritelerce çıkarılan ikincil mevzuatta ve kurumsal yönetime ilişkin olarak yayımlanan ilkelere “kurumsal yönetim” kavramı tercih edilmiştir. Akademik çevrelerde de artık bu şekilde kullanıma başlanmıştır.<sup>5</sup>

OECD, kurumsal yönetimi; Şirketlerin varlıklarını verimli bir şekilde kullanmayı güvence altına alan, şirketlerin ait oldukları toplumun çıkarlarını dikkate alan, yönetim kurullarına, menfaat sahiplerine karşı hesap verme sorumluluğu getiren ve bu yolla şirketin toplum yararına faaliyet göstermelerini garanti altına alan, yerli ve yabancı yatırımcıların güvenini sağlayarak uzun vadeli sermayeyi çekmeyi kolaylaştıran bir düzen olarak tanımlamaktadır.<sup>6</sup>

Kurumsal yönetim anlayışı dar anlamda şirket yönetimleri, yönetim kurulları, hisse sahipleri ve yatırımcılar gibi diğer ilgi grupları arasındaki ilişkiler setini içermektedir. Kurumsal Yönetim işletmenin kendi yönetim sisteminde şeffaflığı, hesap verebilirliği, katılımcı yönetim tarzını, etkinliğini ve verimliliği hayata geçirme aracı olarak kullanılır, bu nedenledir ki dar anlamda kurumsal yönetim kavramı, sadece iyi şirket yönetimi için sorumluluk, adalet, şeffaflık, hesap verme sorumluluğu gibi usule uygun kuralların oluşturulması üzerinde odaklanmaktadır.

Geniş anlamda kurumsal yönetim kavramı ise, şirketin iyi yönetimi için resmi kuralların yanı sıra modern ve çağdaş yönetim tekniklerinin uygulanmasının ve aynı zamanda şirketin resmi olmayan kurallar bütünüünün yani kurumsal kültür’ün önemi üzerinde de durur. Kurumsal yönetim, şirketlerin ideal şekilde faaliyet göstermesini sağlamada, piyasa mekanizmasına güvenin oluşmasında, uluslararası sermayenin etkin kullanılmasında, ülke refahı ve kalkınmada büyük öneme ve role sahip bir anlayıştır.

---

<sup>5</sup> Alp, Kılıç, s.23.

<sup>6</sup> OECD Principles of Corporate Governance, Preamble, s.11, <http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>, (Erişim Tarihi: 13.01.2014)

Lipman/Lipman’a göre kurumsal yönetimin doğrudan bir tanımını yapmamakla beraber, kurumsal yönetimin önemini farklı bir anlatım tarzı ile yorumlamıştır. Böylesi bir yönetim anlayışı uzun vadede masraflı bir şirket işleyişini ortadan kaldıracak için iyi bir işletme profili kurumsal yönetim ile sağlanır. Bu yazarlara göre kurumsal yönetim anlayışının şirkete ekonomik bir kazancı vardır. Bu nedenle kurumsal yönetim şirket skandallarını, dolandırıcılığı önleyeceğinden işletmenin olası bir hukuki ya da cezai sorumluluğunu önceden giderecektir. Bu ise şirketin imajını ve itibarını yükselteceğinden, şirket, müşteriler, yatırımcılar ve tedarikçilerin gözünde cazip hale gelecektir.<sup>7</sup>

Ülgen ve Mirze ise Kurumsal Yönetimi şöyle tanımlamaktadır. “Kurumsal yönetim, işletmenin stratejik yönetimi ile sorumlu üst yönetimin bu görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirirken, işletme üzerinde kendilerini belirli nedenlerle “hak sahibi” gören pay sahipleri, çalışanları, tedarikçileriyle, müşterileriyle ve diğer toplumsal kurumlarla olan ilişkilerini kapsar”<sup>8</sup> şeklinde de açıklanabilir.

## **2.2 Dünyada Kurumsal Yönetim Uygulamaları**

Dünyada kurumsal yönetim uygulamaları, çağdaş anlamda ilk kez İngiltere’de ortaya çıkmıştır. İngiltere diğer ülkelere ve uluslar arası kuruluşlara liderlik etmiştir. Kurumsal yönetim uygulamaları devletlere göre farklılıklar gösterebilmektedir. Ooghe ve de Langhe’ye göre, şirketlerin kaynak temininde kullandıkları finansal sistemle değil, şirketin sahipliği ve kontrolü ile ilgilidir. Kurumsal yönetim örneklerini; hissedar modeli olarak da adlandırılan ve karakteristik uygulama ABD ve İngiltere’de görülen Anglo-Amerika modeli ile menfaat sahipleri modeli olarak da adlandırılan ve karakteristik uygulaması, Almanya, Japonya ve Latin ülkelerde görülen Kıta Avrupası modeli iki çeşite ayrılmıştır. Bu iki modelin de içinden çıktığı kültürel ortamın etkisiyle oluştuğunu ve her ikisinin de kendine özgü güçlü ve zayıf yanları vardır. Globalleşmenin sonucu olarak finansal piyasaların entegrasyonunun ve çok uluslu şirketlerin uluslararası piyasalardaki etkilerinin artmasıyla iki model arasındaki

---

<sup>7</sup> Frederick D. Lipman, I. Keith Lipman, “Corporate Governance Best Practices: Strategies for Public”, Private, and Not-for-Profit Organizations, Hoboken 2006, s.3.

<sup>8</sup> Hayri Ülgen, Kadri Mirze, “İşletmelerde Stratejik Yönetim”, Literatür Yayınları, İstanbul, 2004, s.112.

uygulama arasındaki benzerlikler artmaktadır. Dünya Bankası, OECD, ve IMF gibi uluslararası kuruluşların kurumsal yönetim alanında standartlar oluşturma çabaları da iki modelin ortak noktalarda birleşmesine neden olmaktadır.<sup>9</sup>

### **2.2.1 OECD’de Kurumsal Yönetim İlkeleri 1999**

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri ilk olarak 27 ve 28 Nisan 1998 tarihlerinde bakanlar konseyi tarafından OECD konseyi toplantısında hükümetler, uluslararası kuruluş ve özel sektör temsilcileriyle, sivil toplum, kurumsal yönetim ile ilgili standartlar ve yol gösterici ilkelerin geliştirilmesi önerisi üzerine ilkeler hazırlanmıştır. Düzenlenen bu toplantılarda Kurumsal Yönetim Görev Gücü adı verilen bir grup kurulmuş ve bu grup tarafından hazırlanan ilkeler bir yıl sonra 26-27 Mayıs 1999 tarihlerinde düzenlenen toplantıda kabul edilmiştir. Kurumsal Yönetim ilkeleri’nin hazırlanmasında OECD’ye üye devletlerin deneyimlerinin yanı sıra, OECD Özel Sektör Kurumsal Yönetim Danışma Grubu, Finansal Pazarlar Komitesi, Uluslararası Yatırımlar ve Çokuluslu Girişimler Komitesi, Dünya Bankası ve IMF’nin de katkıları olmuştur.<sup>10</sup>

OECD’nin kurumsal yönetim ile ilgili çalışmalarının başlamasının ana nedeni Çin Halk Cumhuriyeti’nin ekonomik alanda başlattığı reformlar ile birlikte ucuz işgücüyle rekabet gücünün artması 1997-1998 yıllarındaki Tayland’da Asya krizine neden olmuş, Rusya ve Brezilya’ya sıçrayarak genişleyen küresel finansal krizler artarak devam etmiştir.

OECD’nin kurumsal yönetim konusunda yaptığı çalışmaların nedeni, özel sektörün her geçen gün etkinliğinin artması ve yukarıda bahsettiğimiz küresel finansal krizler olarak ifade edilmiştir. Ekonomik verimliliği arttırmanın amaçlarından birisinin, bir şirketin yönetimi, yönetim kurulları, hissedarları ve diğer menfaat sahibi arasında bir dizi bağı içeren kurumsal yönetim düzenlemeleri olduğuna, finansal krizler sonrasında kurumsal yönetimde şeffaflık ve hesap verebilirliğin yatırımcı güveni ve genel ulusal ekonomik performans üzerindeki öneminin tüm dünyaya kanıtlandığına, hükümetlerin kurumsal

---

<sup>9</sup> Hubert Ooghe, Tine De Langhe, “The Anglo-American versus the Continental European Corporate Governance Model: Empirical Evidence of Board Composition in Belgium”, European Business Review, cilt 14, sayı 6, 2002, s.438.

<sup>10</sup> OECD, “OECD Principles of Corporate Governance”, OECD Yayınları, Paris, 1999, s.3.

yönetim sistemin içinde geliştiği hukuksal, kurumsal ve düzenleyici bir etkisinin olduğu ve bu konuda önemli bir rol oynadıklarından bahsedilmiştir.<sup>11</sup>

2 Temmuz 1997 tarihinde Güneydoğu Asya krizinin, Tayland’da yapılan devülasyon ile patlak verdiğini kabul edersek yatırımcıların gözünde doğan güvensizlik dalgasının sonucunda, sadece devalüasyonlar, sermaye kaçıışı, durgunluk, iflaslar gibi ekonomik sonuçlar yaşanmamış, aynı zamanda sosyal ve siyasi alanda birtakım etkilere neden olmuştur.<sup>12</sup>

IMF ve Dünya Bankası yetkilileri Asya krizi çıkmadan önce bölge ülkelerine dış ticaret açıklarının azaltılması yönünde uyarılarda bulundukları, ancak bölge ülkelerinin hükümetleri bu uyarıları dikkate almamıştır. Kriz Güneydoğu Asya’dan sonra 1998 yılında Rusya ve Brezilya’ya da yayılarak küresel nitelik kazanmıştır.

Rusya Kriz öncesinde yabancı sermayenin ilgisini çekmişti, krizden sonra Rusya’dan hızlı bir sermaye çıkışı olmuştur. Kriz sonrasında Rusya 1998 Ağustos ayında borçları nedeni ile ödeme gücünü kaybetmesi ile kısmi moratoryum ilan etmiştir. Asya’da yaşanan bu gelişmelerden sonra gözler, dış borç stoku en yüksek, ülkelere olan güney amerika ülkesi olan Brezilya’ya çevrilmiştir. Gerçekleşen hızlı sermaye çıkışı sonucu döviz stokları erimiş, Brezilya IMF’den yardım istemek zorunda kalmıştır. 1998 yılı sonunda varılan stand-by anlaşması uyarınca uygulamaya konulacak yapısal önlemler programının Brezilya Parlamentosundan geçemeyince, Brezilya’da yaşanan kriz 1999 yılında da sürmüştür.<sup>13</sup>

Bu kriz, muhasebe uygulamalarının daha sağlam ve güvenilir uygulanması gerektiğinin önemini ve bankalar, kurumsal yatırımcıların uluslararası risk hakkında bilgilerin geliştirilmesinin önemini ortaya koymuştur.<sup>14</sup> Güneydoğu Asya krizi, makroekonomik

---

<sup>11</sup> OECD, 1999, s.7.

<sup>12</sup> Abdulkadir Göktaş, “Küresel Kriz ve Türkiye”, Özen Matbacılık, Ankara, 2000, s.5.

<sup>13</sup> Devlet Planlama Teşkilatı, “Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı – Küreselleşme Özel İhtisas Komisyonu Raporu”, Devlet Planlama Teşkilatı, Yayın No: 2544, Özel İhtisas Komisyonu Yayın No: 560, Ankara, 2000, s.39-40.

<sup>14</sup> Türkiye Bankalar Birliği, “Şeffaflık ve Sorumluluk, Uluslararası Mali Krizler, Mali Sistemlerin Güçlendirilmesi Konularında Çalışma Grupları Raporları”, Türkiye Bankalar Birliği, Kasım 1999, s.8.

dengelesizliklerin sonucu olarak değil, büyük oranda mali sistemlerdeki zaafların ve yönetimsel hataların sonucu olarak ortaya ckmıştır.<sup>15</sup>

İlk olarak OECD, IMF, Dünya Bankası, ve sanayileşmiş ülkeler olmak üzere küresel krizlerin önlenmesi yönünde girişim ve öneriler gündem konusu olmuştur.

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümdeki ilkeler:

- Hissedarların hakları,
- Hissedarların adil muamele görmesi,
- Doğrudan menfaat sahibi olan kesimlerin rolü,
- Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık,
- Yönetim kurulunun sorumlulukları.

Olmak üzere beş alanda kurumsal yönetim ilkelerine yer verilmiştir.

İkinci bölümde belirtilen ilkeler, dayandıkları mantığın okuyucu tarafından daha kolay anlaşılabilmesi için bazı saptamaları içeren açıklamalarla desteklenmektedir. Açıklamalarda kimi zaman ağırlıklı eğilimler de anlatılmakta ve alternatif uygulama yöntemleri ile birlikte Rehber'in işlerliğini sağlamada yardımcı olacak örneklere de yer verilmektedir.<sup>16</sup>

OECD Kurumsal yönetim ilkeleri, gerek OECD lkelerinin uygulamalarına, gerekse diğer ülkelerdeki düzenlemelere yani ye ülkelere ve ye olmayan ülkelere ışık tutması açısından bir rehber niteliği taşımaktadır. Ülkemizde ise SPK tarafından hazırlanan kurumsal yönetim ilkeleri de bu uygulamalar temel alınarak ve Türkiye'nin özel koşulları göz önünde bulundurulularak hazırlanmıştır.

### **2.2.2 Sarbanes-Oxley Yasası**

Amerika Birleşik Devletlerinde 30.07.2002 tarihinde Sarbanes-Oxley Yasası ıkarılmıştır. Bu yasa Amerika tarihinde en büyük iflas ile sonuçlanan Enron yolsuzluğunun ardından kamuya açık şirketlerin denetiminin izlenmesi, denetçi

---

<sup>15</sup> Göktaş, s.14.

<sup>16</sup> OECD "OECD Principles of Corporate Governance", OECD Yayınları, Paris, 2004, s.14.



bağımsızlığının güçlendirilmesi, üst düzey yöneticilerin açıklama sorumluluğunun artırılması ve kamuya açık şirketlerin finansal raporlama sürecindeki kalite ve şeffaflığın artırılmasını amaçlayan çok sayıda hüküm içermektedir. Şirketlerin sorumluluğu, hem de mesleki düzeyde kurumsal sorumluluk açısından önemli dönüşümleri başlatmış, yeni bir kamuya açıklama rejiminin çerçevesini çizmiştir.<sup>17</sup>

Sarbanes-Oxley Yasası, 1930’lardan sonra sermaye piyasalarında yapılan en önemli değişikliklerden biri olarak kabul edilebilir.<sup>18</sup>

Enron vakkası ABD’de yaşanan en büyük iflas nedeniyle etkileri de çok büyük olmuştur. Enron 62,8 milyar dolarlık varlığa sahip olan bir şirket iken şirkette yapılan yolsuzlukların ortaya çıkması ile 2 Aralık 2001 tarihinde gönüllü iflas başvurusunda bulunmuş ve kamuya duyurmuştur.<sup>19</sup> 2000’li yıllarda Enron ve WorldCom gibi skandallarının ortaya çıkması ile, 2002 yılında Sarbanes-Oxley Yasası gündeme gelmiştir. Enron Skandalı, sermaye piyasalarının en güçlü olduğu bir ülkede meydana gelmiş olması, diğer ülkelerde de benzer skandalların ortaya çıkması olasılığını gündeme getirmiştir. Denetçilerin kanıtları ortadan kaldırması suçlaması ile bir takım yaptırımlarla karşılaşmaları, denetim şirketlerinin de itibar kaybetmelerine neden olmuştur. Benzer skandalların tekrarlanmaması için hem Sarbanes-Oxley Yasası ile, hem de dünyadaki benzer düzenlemelerde denetçilerin bağımsızlıklarının sağlanması için bir takım yasal düzenlemeler yapılmıştır.

Sarbanes-Oxley Yasası’nın yatırımcıların çıkarlarını korumak, bilgilendirici, doğru, bağımsız denetim raporları hazırlanmasındaki kamusal yararı arttırmak amacıyla Amerika Birleşik Devletleri’nde hisse senetleri borsada işlem gören şirketlerin muhasebe ve denetim uygulamalarını düzenlemek üzere çıkarıldığı ifade edilmiştir.

Denetim firmasının ve denetmenin bir şirkete son 5 yılın her birinde aynı baş denetçi (koordinatör denetçi veya denetimi gözden geçirmeden sorumlu denetim ortağı) ile

---

<sup>17</sup> Alex W. Zabrosky, “Sarbanes-Oxley Law of Opportunity and Liability”, Consulting to Management, cilt 14, sayı 2, Haziran 2003, s.26.

<sup>18</sup> Robert B. Thompson, “Corporate Governance After Enron”, Houston Law Review, cilt 40, sayı 1, s.99.

<sup>19</sup> Gerald Vinten, “The Corporate Governance Lessons of Enron”, Corporate Governance, cilt 2, sayı 4, 2002, s.5.

denetim hizmeti vermesinin yasaklanması, üzerinden 2 yıl geçmedikçe aynı denetim firması ile denetim sözleşmesi yapılamaması, denetim firması ile sözleşmenin sona ermesinden itibaren 1 yıl geçmedikçe denetim firmasının çalışanlarının şirkette işe alınamaması.<sup>20</sup>

Denetim uygulamaları üst düzey yöneticilerin daha fazla önem vermelerinin sağlanması, yönetim kurulunun güçlendirilmesi, bağımsızlığının artırılması ve CEO yetkilerinin bir kısmının yönetim kuruluna devredilmesi, CEO ve CFO, finansal raporlama konusunda etkin bir iç kontrol sistemi oluşturma konusunda yükümlü tutulmuştur. İcracı olmayan yönetim kurulu üyelerine olan gereksinimin verilen önemin artması, bilişim teknolojilerinin şirket yönetiminde artan önemi, içeriden bilgi alanların ticaretinin engellenmesi ve dışarıya bilgi sızdırılmasının engellenmesine yönelik etkin önlemler alınması şeklinde özetlenebilir.

### **2.2.3 OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri 2004**

2004 yılında düzenlenen OECD toplantısında OECD üyesi ülkelerde kurumsal yönetim konusundaki gelişmelerin değerlendirilmesine, ve OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin, gelişmeler ışığında tekrar ele alınmasına karar verilmiştir. Çalışma, OECD üyesi ülkelerin temsilcilerinin bulunduğu Kurumsal Yönetim Yönlendirme Grubu'na verilmiştir. Bu toplantıda olarak IMF ve BIS gözlemci olarak grupta yer almıştır. Kurumsal Yönetim Yönlendirme Grubu, değerlendirmeler için Basel Komitesi'ni, Mali İstikrar Forumu'nu ve Uluslararası Menkul Kıymetler Komisyonları Örgütü'nü (IOSCO) geçici gözlemci olarak davet etmiştir.

İlkelerin gözden geçirilmesinde Yönlendirme Grubu kapsamlı istişarelerde bulunmuş ve üyelerin desteği ile OECD Üye Ülkelerindeki Gelişmeler başlıklı bir inceleme çalışması hazırlamıştır. Yapılan danışma toplantılarında OECD'nin, Küresel Kurumsal Yönetim Forumu'nun (GCGF), ve Dünya Bankası'nın ve OECD üyesi olmayan diğer ülkelerin işbirliğiyle, Asya, Rusya, Güneydoğu Avrupa, Latin Amerika ve Avrasya'da Bölgesel Kurumsal Yönetim Toplantıları düzenlenmiştir. Yönlendirme Grubu diğer taraftan, yatırımcılar, iş dünyası, sendikalar, ulusal ve uluslararası seviyede profesyonel gruplar,

---

<sup>20</sup> OECD, "Corporate Governance – A Survey of OECD Countries", OECD Yayınları, Paris, 2004, s.86.

sivil toplum örgütleri ve uluslararası standart belirleyici kurullar gibi birçok ilgili tarafın görüşüne başvurmuştur.<sup>21</sup>

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin 2004 yılındaki güncellemesinde, OECD 1999'daki beş ana başlık, üste eklenen yeni bir başlık ile altıya çıkarılmıştır.

- Etkili Bir Kurumsal Yönetim Çerçevesi İçin Gereklilikler,
- Hissedarların Hakları,
- Hissedarların Adil Muamele Görmesi,
- Kurumsal Yönetimde Paydaşların Rolü,
- Kamuoyuna Açıklama Yapma ve Şeffaflık,
- Yönetim Kurulunun Sorumlulukları

#### **2.2.3.1 Etkili Bir Kurumsal Yönetim Çerçevesi İçin Gereklilikler**

Kurumsal yönetim çerçevesi birçok yasa ile ilişkilidir. Bu kanunlar arasında, kurumsal yönetim ile ilgili ilkelere farklılıkların olmaması, koordineli şekilde hükümlerin yer alması. Yaptırım uygulamasının gerekliliği eğer bir yaptırım uygulanacaksa yaptırım gücünün kimde olduğunun açıkça kanunlarda belirtilmiş olması için bakanlara tavsiyelerde bulunulmuştur. Kurumsal Yönetim ilkeleri, şeffaf ve etkin piyasaları teşvik etmelidir. Yaptırımların bağımsız ve objektif otoritelerce, zamanında, şeffaf ve detaylı, kanunlara uygun, neden sonuçlarla uygulanabilmesi hedeflenmiştir.

#### **2.2.3.2 Hissedarların Hakları**

Kurumsal yönetim ilkeleri hissedarların haklarını korumalı ve bu hakların kullanılmasını kolaylaştırmalıdır.<sup>22</sup> Hissedarların şirket kârından pay alabilmesi, şirket hakkında bilgi edinebilmesi, genel kurula katılabilmesi ve oy kullanabilmesi gibi hissedar olmasından kaynaklanan temel haklarının yanında, kuruluş sözleşmesinde veya şirketin benzeri temel belgelerinde yapılan değişiklikler, yeni hisse senedi çıkarma ve pratikte şirketin satışı ile sonuçlanacak olağanüstü işlemler gibi şirketle ilgili köklü değişiklikleri ilgilendiren kararlara katılma ve bu kararlar hakkında yeterince

---

<sup>21</sup> OECD, "OECD Principles of Corporate Governance", OECD Yayınları, Paris, 2004, s.9-10.

<sup>22</sup> Alp, Kılıç, s.89.

bilgilendirme hakkına sahip olmaları gerektiği ifade edilmektedir. Genel kurula katılma ile ilgili olarak hissedarlara, genel kurulun toplantı tarihi, yeri ve gündemi hakkında zamanında, tam ve yeterli bilgi verilmesi gerekmektedir, hissedarlara gündeme yeni maddeler eklemesine fırsat verilmelidir, elektronik oy kullanabilmelerinin sağlanması, bizzat ve gıyaben kullanılan oyların etkisi eşit olması ve şeffaflık açısından oyların sayılması, kaydedilmesi ve sonuçların zamanında ilan edilmesi sağlayacak bir oylama sisteminin geliştirilmesi.

Hissedarların referandumu ile yönetilmesinin mümkün olamayacağı, hissedarların şirket yönetiminde hızlı karar alınabilmesi ve şirket işlerinin profesyonel bir yaklaşımla yönetilmesi için bir yönetim kurulu seçmesi ve şirket stratejisinin belirlenmesi ile günlük işlerin yapılması konusunda yönetim kuruluna yetki vermesi gerektiği de vurgulanmıştır.<sup>23</sup>

Şirketin etkin ve şeffaf bir biçimde işlemlerini sağlamak üzere şirket yönetimini değiştirmenin kural ve usullerinin, birleşmeler ve şirket varlıklarının önemli bölümlerinin satışı gibi olağanüstü işlemlerin açık bir biçimde ifade edilmesi gerektiği ve şirketi ele geçirmeyi engelleyecek mekanizmaların, yönetimin hesap verme sorumluluğuna engel olarak kullanılmaması konusunda düzenlemeler yapılması istenmektedir.

### **2.2.3.3 Hissedarların Adil Muamele Görmesi**

Kurumsal yönetim çerçevesi, hissedarların adil muamele görmesi azınlık ve yabancı hissedarlar dahil, bütün hissedarlara eşit muamele yapılmasının güvence altına almalıdır. Yatırımcıların koydukları sermayenin şirket yöneticilerinin, yönetim kurulu üyelerinin veya kontrolü elinde bulunduran hissedarların haklarının ihlali halinde telafi ya da tazminat elde etme yetkisine yönelik ilkeler yer almaktadır. Şirketler değişik haklara sahip olan farklı tipte hisse senetleri çıkarabilmektedirler. Kurumsal yönetim açısından, eşit haklara sahip, eşit tipteki hisse senedi sahiplerine eşit hakların tanınması. Aynı tip hisse senedi sahiplerinin aynı oy hakkına sahip olması ve hissedarların sahip olacağı yatırımcıların hisse senedini satın alırken sahip olacağı hakları bilmesi ve bu

---

<sup>23</sup> OECD, 2004, s.31-34.

hakları bilerek hisse senedi alması, bu haklarda değişiklik yapılmaması gerektiği ifade edilmiştir.

#### **2.2.3.4 Kurumsal Yönetimde Paydaşların Rolü**

Şirketlerin, rekabet yeteneğine sahip kârlı ve mali açıdan şirketler haline gelmelerinde doğrudan menfaat sahiplerinin katkılarının değerli bir kaynak oluşturduğu göz önünde bulundurularak yönetilmesi gerekir. Şirket başarılarında yatırımcıların, şirket çalışanlarının, alacaklıların, tedarikçilerin önemi büyüktür. Bu nedenle, şirket ile birlikte doğrudan menfaat sahiplerinin de kazanmasını sağlayacak işbirliği ortamının sağlanması kurumsal yönetimin amaçlarından birisidir.

Kurumsal yönetimin, “Kurumsal Yönetimde Paydaşların Rolü” başlığı altında, düzenlemelerinde, iş kanunu, ticaret kanunu, borçlar ve icra-iflas kanunu gibi, doğrudan menfaat sahiplerinin yasalarla korunan haklarına saygı göstermesinin güvence altına alınmasını, yasalarla düzenlenmemiş alanlarda da ek taahhütler vermesinin teşvik edilmesini, haklarının çiğnendiği durumlarda doğrudan menfaat sahiplerinin haklarını aramalarının engellenmemesi ve kayıplarının giderilmesine yönelik gerekli kolaylıkların sağlanmasını, yasaların da izin verdiği ölçüde, çalışanların yönetim kurulunda temsil edilmesi gibi, doğrudan menfaat sahiplerinin şirket yönetimine katılmalarının sağlayacak mekanizmaları veya bazı temel kararlarda bakış açılarını dikkate alacak yönetim mekanizmalarının teşvik edilmesini, doğrudan menfaat sahiplerinin yönetime katılmalarının sağlanması durumunda gerekli bilgilere erişimlerinin sağlanması konusunda gerekli kolaylığın sağlanması yönünde düzenlemelere yer verilmesini öngörmektedir.

#### **2.2.3.5 Kamuya Açıklama Yapma Ve Şeffaflık**

Şirketin mali durumu, performansı, mülkiyeti ve idaresi dahil olmak üzere şirketle ilgili bütün maddi konularda doğru ve zamanında açıklama yapılmasını sağlamalıdır. Şirketin kamuya açıklayacağı finansal bilgilerin doğruluğunun test edilmesi amacıyla, finansal tablolarının bağımsız denetimden geçmesi gerekmektedir, yüksek kalitede denetim standartlarının ve etik kurallara bağlılığın, bağımsız denetim mesleğinin temellerinin güçlendirilmesinin en iyi yollarından biridir. Denetim şirketlerinin bağımsızlıklarının korunması amacıyla denetçilik dışı hizmetlerle ilgili yasaklamalar, denetçilerin

dönüşümlü olması zorunluluğu, denetçilerin kalite denetimlerinin başka denetçiler tarafından yapılması, denetim dışında verilen hizmetlerden alınan ücretlerin kamuya açıklanması zorunluluğu ve denetim kurumunun alacağı ücretin kamuya açıklanması zorunluluğu ve denetim kurumunun alacağı ücretin sınırlandırılması gibi düzenlemeler yapılabileceği ifade edilmiştir. Bu konuda Türkiye’de SPK tarafından yapılan düzenlemelerde, denetim kurumunun denetim hizmeti verdiği dönemde, denetim hizmeti dışında bir hizmet vermemesi ve denetim kurumunun rotasyonuna ilişkin düzenlemeler yer almıştır. Kamuya açıklama yapılması ile ilgili bilgi yayma kanallarının, bilginin içeriği kadar önemli olabileceği, gelişmekte olan bilişim ve iletişim teknolojilerinin kullanılmasının kolaylaştırılmasına yönelik düzenlemeler yapılmasının, internet ve diğer bilgi teknolojilerinin bilginin yayılmasına önemli olanaklar sunduğu belirtilmiştir.

#### **2.2.3.6 Yönetim Kurulunun Sorumlulukları**

Yönetim kurulları genel olarak, şirket stratejilerinin belirlenmesinde önemli bir rolünün yanında, yöneticilerin denetlenmesi, şirketin performansının izlenmesi, şirket faaliyetlerinin kanunlara ve şirketin kuruluş sözleşmesine uygun sistemlerin kurulması ve uygulanması, hissedarların makul bir kazanç elde etmesi konularında da sorumluluk üstlenmektedir. İlkelerde kurul üyelerinin bağımsız olmalarına özellikle vurgu yapılmış, yönetim kurulunun diğer menfaat sahiplerinin yararını da göz önünde bulunduran bir anlayışla faaliyet göstermesi önerilmiştir. İlkeler yönetim kurulu ile ilgili başlığı altında ayrıca, Yönetim kurulu üyelerinin tam bilgilenmiş olarak, iyi niyetle, gerekli titizlik ve özeni göstererek, şirketin ve hissedarların çıkarlarını en iyi şekilde gözeterek görevlerini yerini getirmesi gerekmektedir. Kurumsal yönetim şirketin stratejik rehberliğini, yönetim kurulu tarafından yönetimin etkin denetimini ve yönetim kurulunun, şirkete ve hissedarlara karşı hesap verme yükümlülüğü taşımasını sağlamalıdır.

#### **2.2.4 Anglo-Amerikan Sistemi**

Kurumsal yönetim sistemlerinden biride Anglo-Amerikan sistemidir. Kurumsal yönetim ile kapsamlı düzenlemelerin İngiltere’deki Cadbury Raporu ile başlamıştır, Anglo-Amerikan sisteminin kurumsal yönetime diğer ülkelerden daha önce gereksinim duyduğu söylenebilir. Bu gereksinimin doğmasının başlıca nedeni, Anglo- Amerikan

şirketlerinin sermayelerinin, Kıta Avrupasındaki şirketlerle karşılaştırıldığında çok büyük miktarlara ulaşması ve gelişmiş sermaye piyasalarının ABD ve İngiltere’de oluşmasıdır.<sup>24</sup> Şirketlerin halka açıklık oranı çok yüksektir. Hissedarların sayısı fazladır ve hisse senedi yoğunluğu azdır.<sup>25</sup> Hissedarların sayısının fazla olması dolayısıyla az sayıda yatırımcının şirketi kontrol etmesi mümkün değildir. Yatırımcılar şirket ile ilişkilerini finansal kurumlar aracılığı ile sürdürürler. Bu nedenle Anglo-Amerikan sisteminde kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, şirket ile doğrudan ilişki kuramayan hissedarların şirket hakkında bilgi sahibi olmalarının sağlanmasında büyük önem taşımaktadır.

Anglo-Amerikan sisteminde önem verilen üç temel bileşen vardır ve kurumsal yönetim, bu üç bileşenle ilgili düzenlemeler içermektedir. Bu bileşenler, şirket yöneticileri, yönetim kurulu ve temsil sorunudur. 1992 tarihli Cadbury Raporu'nda kurumsal yönetim “şirketin nasıl yönetileceğini ve denetleneceğini belirleyen sistem” olarak tanımlanmaktadır.<sup>26</sup>

Anglo-Amerikan sistemi büyük ölçüde şirketin iç yapısına ve karar alma süreçlerine odaklanmaktadır. Anglo-Amerikan sistemi, yönetici ve yönetim odaklı düzenlemeler yapmaktadır. Yakından incelendiğinde bu sistem dışsal denetim mekanizmalarını yoğun biçimde kullandığı görülmektedir. Dışsal denetim mekanizmalarının ağırlıklı olarak kullanılmasının nedenleri arasında şirket yöneticilerinin hissedarlarla doğrudan temasının az ve yöneticilerin gücünün fazla olmasıdır.

Hissedarlar şirketlerin sermayedarı konumundadırlar, hissedarların beklentisi yatırdıkları sermayenin en yüksek getiriye sağlanması ve şirketin değerinin artması yönündedir. Buna karşılık yönetim kurulları hissedarların bu beklentisine cevap verecek yönetim anlayışını geliştirmek ve şirketin başarıya ulaşmasını sağlama yönündedir.<sup>27</sup>

ABD ve İngiltere olmak üzere Anglo-Amerikan ülkelerde yapılan incelemelerde, hissedar odaklı yaklaşımın geliştiği görülmektedir. Hissedar odaklı yaklaşımın ana

---

<sup>24</sup> Kübra Şehirli, “Kurumsal Yönetim Araştırma Raporu (Yeterlilik Etüdü)”, Sermaye Piyasası Kurulu Denetleme Dairesi, Ankara, 1999, s.2.

<sup>25</sup> Hubert Ooghe, Tine De Langhe, 2002, s.438.

<sup>26</sup> Sir Adrian Cadbury, ve diğerleri, “The Financial Aspects of Corporate Governance”, The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd., Londra, 1992, s.15.

<sup>27</sup> Abdulkadir Tuna, “Bankalarda Kurumsal Yönetim” Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2013, s.12.

nedeni bu ülkelerdeki hukuk sisteminin hissedarların korunmasına ilişkin katı düzenlemelerin önemli rol oynadığı görülmektedir.<sup>28</sup>

### 2.2.5 Kıta Avrupası Sistemi

Dünyadaki bir diğer kurumsal yönetim sistemi, kıta Avrupası sistemidir. Kıta Avrupası şirketlerinin halka açıklık oranı ve hissedarlarının sayısı Anglo-Amerikan şirketlerine oranla daha azdır. Hissedarlarla şirket yöneticilerinin doğrudan ilişkilerine sık rastlanır. Hissedarların gücü fazladır. Hisse senetlerinin yoğunluğu fazladır ve büyük kısmı az sayıda hissedarın elinde toplanmıştır<sup>29</sup> ve düşmanca ele geçirmeler nadiren görülür. Kurumsal yönetim düzenlemelerinde içsel denetim mekanizmalarına ağırlık verilmiştir. ABD'deki rekabetin korunması konusundaki düzenlemelerin olmamasının da etkisiyle yoğun biçimde karşılıklı ortaklıklara ve piramitsel yapılara rastlanır.<sup>30</sup> Piramitsel yapılar, sermaye yapısı ile şirket denetimi arasında büyük bir ayrışmaya neden olduğundan dolayı içeridekiler için yolsuzluk yapma eğilimi doğururlar ve gizli anlaşmalar yapabilme olanağı sağlarlar.<sup>31</sup>

Kıta Avrupa Yönetim Sistemi şirketlerin varlık nedeninin doğrudan ya da dolaylı olarak ilişkide bulunduğu paydaşların beklentilerini birinci dereceden karşılanması gerektiğini savunmaktadır. Şirketlerde egemenlik tartışmasının başlamasında ana etken olarak büyüyen şirket yapılarının bir sonucu olarak farklı paydaş gruplarının ortaya çıkması olarak görülür.<sup>32</sup>

Kıta Avrupası sisteminde bankalar önemli bir yere sahiptir. Şirketler genellikle büyük yatırımcılar ve bankalar tarafından finanse edilmektedir. Anglo-Amerikan sisteminden farklı olarak, kıta Avrupası sisteminde bankalar şirketler özsermaye yoluyla finansman sağlamaktadırlar. Bu nedenle bankalar, Anglo-Amerikan bankalarından daha fazla

---

<sup>28</sup> Tuna, s.13.

<sup>29</sup> Rafael La Porta, Florencio Lopez-de-Silanes, Andrei Shleifer, "Corporate Ownership Around the World", The Journal of Finance, cilt 54, sayı 2, Nisan 1999, s.501-502.

<sup>30</sup> Julian Franks, Colin Mayer, "Ownership and Control of German Corporations", The Review of Financial Studies, cilt 14, sayı 4, 2001, s.944.

<sup>31</sup> Michael L. Lemmon, Kari V. Lins, "Ownership Structure, Corporate Governance, and Firm Value: Evidence From the East Asian Financial Crisis", The Journal of Finance, cilt 58, sayı 4, Ağustos 2003, s.1466.

<sup>32</sup> Tuna, s.14.



haklara sahiptirler.<sup>33</sup>

Sahiplik ya da kontrolün birkaç kişide toplandığı yoğunlaşmış hissedarlık yapısından oluşmaktadır. Bu kişiler ya da gruplar, yönetimde kontrole sahip oldukları ve etkileri güçlü oldukları için içerdekiler (insider) olarak tanımlanmaktadırlar.<sup>34</sup>

Kıta Avrupası sisteminde şirketlerin elde ettikleri kârın hissedarlara dağıtılması ana unsurunun yanında hissedarlar ve yöneticilerin yanı sıra diğer menfaat sahiplerinin haklarının korunması da önem taşır.<sup>35</sup> Bu nedenle Kıta Avrupası sistemine “menfaat sahipleri modeli” adı da verilmektedir. Bu sistemde, kısa dönemde hissedarların tatminini hedefleyen uygulamaların yerine, uzun dönemli şirket stratejilerinin seçilmesi tercih edilmektedir. Hissedarların yanı sıra şirketin dış çevresinde yer alan menfaat sahiplerinin de dikkate alınması, şirketlerin topluma karşı sorumluluklarının bulunduğu düşünülmesi, sosyal sorumluluk ilkesine önem verilmesi gerektiği görüşü benimsenmektedir. Bu menfaat sahiplerinin haklarının korunmasına da yer veren ve Millstein Raporu olarak da bilinen raporda yer alan tanımda kurumsal yönetim, şirketlerin yönetiminde ve faaliyetlerinde kâr elde etme ve hissedarlarına dağıtma ana amacını taşıyan geleneksel yaklaşımın yanında, hissedarlar ve yöneticiler de dahil, tüm menfaat gruplarının (şirket çalışanları, müşteriler, tedarikçiler, borç verenler, sivil toplum kuruluşları gibi) haklarının korunması ve bu çerçevede söz konusu menfaat grupları arasındaki ilişkilerin düzenlenmesini amaçlayan bir anlayış olarak ifade edilmiştir.<sup>36</sup>

Anglo-Amerikan modeli ile Kıta Avrupası modelinin karşılaştırılması aşağıdaki Tablo-2’de özet bir şekilde verilmiştir.

---

<sup>33</sup> Andrei Shleifer, Robert W. Vishny, 1997, s.772-773.

<sup>34</sup> Tuna, s.14.

<sup>35</sup> OECD Business Sector Advisory Group on Corporate Governance, 1998, s.27.

<sup>36</sup> OECD, 1998, s.27.

**Tablo 2: Anglo-Amerikan Modeli ile Kıta Avrupası Modelinin Karşılaştırılması**

| Karşılaştırma Ölçütü                                    | Anglo-Amerikan Modeli                                                                                                                                                                   | Kıta Avrupası Modeli                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Modelin literatürdeki diğer isimler</i>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Hissedar yaklaşımı (<i>shareholder approach</i>)</li> <li>İçeridekiler sistemi (<i>insider system</i>)</li> <li>Anglo-Amerikan modeli</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Paydaş yaklaşımı (<i>stakeholder approach</i>)</li> <li>Dışarıdakiler sistemi (<i>outsider system</i>)</li> <li>Alman-Japon modeli</li> </ul> |
| <i>Modeli uygulayan örnek ülkeler</i>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>İngiltere, ABD, Avustralya, Kanada</li> </ul>                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Almanya, Japonya, Fransa, İsviçre</li> </ul>                                                                                                  |
| <i>Modelin uygulandığı ülkelerdeki ortak özellikler</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ortak hukuk sistemi (<i>common law</i>)</li> </ul>                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kıta Avrupası hukuk sistemi (<i>civil law</i>)</li> </ul>                                                                                     |
|                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Esnek ve ilke bazlı düzenlemeler</li> </ul>                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Katı ve kural bazlı düzenlemeler</li> </ul>                                                                                                   |
|                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dağınık mülkiyet yapısı</li> </ul>                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Yoğunlaşmış mülkiyet yapısı</li> </ul>                                                                                                        |
|                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sahiplik ve yönetimin birbirinden ayrışması</li> </ul>                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Şirketin büyük ortaklarının yönetimde bulunması</li> </ul>                                                                                    |
|                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pay sahipliğinde kurumsal yatırımcılar önemli aktör</li> </ul>                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Aileler, özel şirketler ve mali kurumlar önemli aktörler</li> </ul>                                                                           |
| <i>Modelin uygulandığı ülkelerdeki ortak özellikler</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Gelişmiş, likit ve derin sermaye piyasalarının varlığı</li> </ul>                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Gelişmiş ve etkili bankacılık sisteminin varlığı</li> </ul>                                                                                   |
|                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ele geçirmeler yaygın</li> </ul>                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ele geçirme yaygın değil</li> </ul>                                                                                                           |
|                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Piyananın miyop bakış açısı</li> </ul>                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Piyananın uzun vadeli bakışı</li> </ul>                                                                                                       |
|                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Paydaşların şirket yönetiminde rolünün bulunmaması</li> </ul>                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Çalışanların ve diğer paydaşların şirket yönetiminde yer almaları</li> </ul>                                                                  |
|                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Şirketin amacının hissedarların refahını maksimize etmek olduğu görüşü</li> </ul>                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Şirketlerin sosyal kurumlar olduğu ve tüm paydaşların refahını artırması gerektiği görüşü</li> </ul>                                          |
| <i>Şirket yönetimindeki temel sorun</i>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Vekalet problemi (agency problem): Sahip ile yöneticinin çıkarlarının çatışması</li> </ul>                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sömürü/istismar problemi (<i>expropriation problem</i>) Büyük hissedarın küçük/azınlıktaki ortakların çıkarlarını gözetmemesi</li> </ul>      |
| <i>Kurumsal yönetimin öncelikli amacı</i>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Hissedarların çıkarlarını korumak</li> </ul>                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Hissedarların yanı sıra diğer paydaşların da haklarını korumak; toplum, çevre ve etik değerlere saygılı olmak</li> </ul>                      |

**Kaynak:** Ali Alp, Saim Kılıç, “Kurumsal Yönetim Nasıl Yönetilmeli”, Doğan Kitap, İstanbul, 2014, s.69.

Kıta Avrupa sisteminde menfaat sahiplerine büyük önem verilmektedir. Menfaat sahiplerini şirket içi ve şirket dışı menfaat sahipleri olarak ikiye ayırarak incelenebilir.

#### **2.2.5.1 Şirket İçi Menfaat Sahipleri**

Şirket içi menfaat sahipleri şirketin sermayesini sağlayan ve kanuni olarak şirketin sahibi olan hissedarlardır. Hissedarlar, şirkete sermaye sağlayıp şirketin finansmanının bir bölümünü üstlendiği gibi, borç verenlerden farklı olarak, şirketin kötü yönetilmesinin sonucunda zarara uğrama, hatta katıldıkları sermaye tamamen ellerinden gidebilir. Hissedarların bu risk karşılığında elde etmeyi bekledikleri kazanç hisse senetlerinin fiyatının yükseldiğinde sağlayacakları gelir ve kar elde edildiğinde kendilerine ödenen kar paylarıdır. Şirket içinde en fazla risk taşıyan hissedarlar, gelecekte elde etmeyi planladıkları nakit akışlarının gerçekleşmesini sağlayacak uygulamaların güvence altına alınmasını talep edeceklerdir. Hissedarların talepleri gerçekleşmediğinde sağladıkları sermayeyi şirketten çekebilirler.

Şirket yöneticilerinin gücüne karşı yatırımcının koyduğu parayı geri almasını sağlayacak temel unsur, yine yatırımcının gücüdür. Bu güç, yönetim kurulu üyelerini değiştirmek, yönetimi temettü ödemek için zorlamak, içeridekilere dışarıdaki yatırımcıların aleyhine çalışan proje veya yatırımı durdurmak, yönetim kurulu üyelerine dava açarak onlardan tazminat almak veya şirketi tasfiye ederek gelir elde etmek amacıyla güç kullanmak olabilir.<sup>37</sup>

Şirket içindeki diğer bir menfaat grubu ise yöneticilerdir. Şirketin belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek ve bu amaçları gerçekleştirirken gereken kaynakları çalıştırmakla yükümlüdürler. Bunları yerine getirirken düşük maliyetle kaynak temin etmeleri ve bu kaynakları en iyi şekilde, en verimli ve karlı alanlara yönlendirmeleri gerekir. Yöneticilerin seçilme şekli hissedarlar tarafından seçilen yönetim kurulu iledir. Şirkete katkıları, belirlenen amaçların yerine getirilmesinde, sahip oldukları uzmanlık, bilgi ve deneyimlerini kullamları ile gerçekleşir ve bu katkılarının karşılığı olarak şirketten

---

<sup>37</sup> A. Osman Gürbüz, Yakup Ergincan, “Kurumsal Yönetim Türkiye’deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler”, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2004, s.7.

ücret, ikramiye, prim gibi bir takım sosyal imkanlardan faydalanırlar.<sup>38</sup>

Şirket çalışanlarıda şirket içi menfaat grupları arasında yer alır. Şirket çalışanları, şirket amaçlarının gerçekleştirilmesi için işçinin işverene karşı iş görme borcunu yerine getirirler ve karşılığında hayat standartlarında bir ücret, sağlıklı, kendilerini güvencede hissedebilecekleri iş sağlığı güvenliğine uygun ergonomik iş koşulları, adil ve kuralları belli bir teşvik sistemi, adil bir performans değerlendirme sistemi, eğitim gibi ekonomik ve sosyal aktiviteleride içeren bir takım ihtiyaçları isterler.

#### **2.2.5.2 Şirket Dışı Menfaat Sahipleri**

Şirket dışındaki menfaat sahiplerinin kurumsal yönetim açısından dikkate alınması son zamanlarda ortaya çıkmıştır. Önceleri şirketin dış çevre faktörü olarak değerlendirilen ve şirketin faaliyetlerini yerine getirmesini ve amaçlarına ulaşmasını zorlaştırıcı faktörler olarak kabul edilen bu grupların yönetilebilmesinin gündeme gelmesiyle şirket dışı menfaat sahipleri, şirket amaçlarının gerçekleştirilmesinin bir aracı olarak görülmeye başlanmıştır.<sup>39</sup>

Şirketler kar elde edebilmek için yeni ürünler üretmek ve ürettikleri mal ve hizmetleri satmak yani pazarlama faaliyetinde bulunmak durumundadır. Bu nedenle şirketler tüketicinin isteklerini karşılamakla, müşteri memnuniyeti politikası veya müşteri memnuniyet anketleri ile şirket hedeflerine ulaşmayı planlamaktadırlar. Müşteriler ise beklentilerini karşılayan, müşteri memnuniyeti odaklı yani “müşteri daima haklıdır” anlayışını güden şirketlerin ürünlerini tercih ederler ve bu ürün karşılığında elde ettiği memnuniyetin karşılığı olarak bir bedel öderler. Ödedikleri bedelin karşılığında beklediği tatmini elde edemeyen müşteri ise bu tepkisini şirkete olan katkısını ifade eden satın alma talebini, şirketin ürünlerini satın almayarak gösterirler.

Şirket dışı menfaat sahiplerinden bir diğeri ise şirketlere borç verenlerdir, bunlar genellikle bankalar ve diğer kredi kuruluşlarıdır. Verdikleri borcun karşılığında belirlenmiş bir orana göre faiz geliri elde ederler. Faiz oranının belirlenmesindeki en

---

<sup>38</sup> Mustafa Doğan, “Kurumsal Yönetim” Ankara, 2007, s.87-88.

<sup>39</sup> İnan Özalp, “İşletmelerde Paydaş (Stakeholder) Kavramı, Paydaşların Yönetimi, Arçelik ve TUSAŞ'ta Yapılan Bir Uygulama”, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, 24-26 Mayıs 2001, s.11.

önemli faktör, risktir. Riskin hesaplanmasında şirketin sağlayacağı finansal bilgilerden yararlanılır. Borç verenler, kredi talep eden şirketi muhasebe verilerinden kaynaklanan nedenlerden dolayı riskli bulduğu takdirde ya yüksek bir faiz oranı talep edecek, ya da kredi vermeyecektir. Nakit sağlamakta zorlanan şirketlerin faaliyetlerini sürdürmesi güçleşecektir. Alacaklılar yani şirkete borç verenler, şirkete kısa ve orta vadeli kredi vererek, genellikle kısa vadeli nakit gereksinimini karşılayarak günlük faaliyetlerinin sağlıklı biçimde devam etmesine katkıda bulunduklarından dolayı önemli bir şirket dışı menfaat sahipleri arasında yer alır.

Şirket dışı menfaat sahiplerinden tedarikçiler, şirketin başta üretim fonksiyonu olmak üzere, şirket faaliyetlerinin yerine getirilmesine hammadde, yarı mamul, nihai mamul veya hizmet sağlayarak katkıda bulunurlar. Şirketlerin başarısı ve ürünlerinin kalitesinin sürdürülebilmesi için tedarikçilerin menfaatlerini kollamak durumundadırlar. Şirketlerin kalite politikası gereği tedarikçilerle ilişkilerini sağlıklı sürdürmesi, şirketin iç ve dış pazardaki başarısında büyük önem arz etmektedir. Tedarikçiler şirketin gereksinimlerini zamanında, uygun fiyattan ve istenen kalitede karşılaması, şirketin üretim, finansman ve pazarlama fonksiyonlarını doğrudan destekler bir konumdadır. Üretim ve imalat işletmeleri, ürünlerinin tasarımını yaparlarken üretim süreçlerine tedarikçilerini de dahil ederek tedarikçilerle işbirliği ve etkileşimlerini arttırmayı amaçlamaktadırlar.

Şirket dışı menfaat sahiplerinden bir taneside devlettir. Şirketler belirli bir hukuksal yapı içerisinde ve bu düzenin gereklerini yerine getirerek faaliyetlerini sürdürürler.<sup>40</sup> Diğer bir deyişle şirketler, devletin çizdiği kurallar ve standartlar içerisinde faaliyetlerini devam ettirirler. Bu kurallara uymayan şirketler, kamu otoritelerinin yaptırımıyla karşılaşır. Diğer yandan, şirketlerin ödeyeceği vergiler devlet için önem arz etmektedir. Verginin matrahını işletmelerin gelirleri sayesinde hesaplanır, şirketlerin gelirlerinin doğru hesaplanması devletin vergi geliri için önemlidir.<sup>41</sup>

Çalışanların haklarının korunmasını ve çalışanlarla şirket yönetimi arasında iletişimin sağlanmasını, menfaatlerinin korunmasını amaçlayan baskı unsuru Sendikalaradır.

---

<sup>40</sup> Tamer Müftüoğlu, “İşletme İktisadı”, Turhan Kitabevi, 3. Baskı, Ankara, 1999, s.28.

<sup>41</sup> Yüksel Koç Yalkın, “Genel Muhasebe İlkeler Uygulamalar”, Turhan Kitabevi, 12. Baskı, Ankara, 2001, s.8.

Sendikalar işçi ve işveren arasında bir köprü vazifesi görürler. Sendikaların şirketten beklentisi, üretilen katma değerın adil bir şekilde paylaşılmasıdır. Şirket yönetimi ile sendikaları birleştiren ortak nokta, şirket çalışanlarının sağlanacak ekonomik ve sosyal olanaklarla beklentilerinin karşılanması ve böylelikle verimliliğin artırılmasıdır. Şirketin amaçlarını gerçekleştirmesini frenleyici bir baskı grubu olarak görülen sendikalar yakın zamana kadar, günümüzde şirket dışı menfaat sahiplerinden biri olarak görülmektedir. Sendikaların veya işçi temsilcilerin şirket yönetiminde temsil edilmesi, uluslararası alanda da teşvik edilmeye başlanmıştır. OECD ülkelerinden Almanya, Avusturya, Çek Cumhuriyeti, Danimarka, İsveç ve Norveç'te şirket çalışanları şirketteki çeşitli kurullarda temsil edilmektedirler.<sup>42</sup>

Şirket dışı menfaat sahipleri arasında sayılabilecek diğer kişi ve kuruluşlar arasında şirkete yatırım yapabilecek tasarruf sahiplerini, yerel yönetimleri, sivil toplum örgütlerini ve basın kuruluşlarını da sayılabilir.

### **2.3 Kurumsal Yönetimin Amaçları**

Günümüzde değişimin her alanda kendisini yoğun bir şekilde hissettirdiği, yaşamlarını sürdürmek isteyen şirketlerin, kurumsal yönetim ile değişime uyum sağlamaları kaçınılmaz bir hal almıştır. Kurumsal yönetimin önemli bir iş haline gelmesinin ardındaki ana sebep, küreselleşme sonucunda dünya ile bütünleşme olunması çabasıdır.<sup>43</sup>

Aşağıdaki listede kurumsal yönetimin amaçları sıralanmıştır.<sup>44</sup>

1. Yatırımcının haklarının korunması,
2. Yönetim kurulunun sorumluluklarının açıkça belirlenmesi,
3. Şirket üst yönetiminin sahip olduğu güç ve yetkilerin keyfi kullanımının engellenmesi; bir başka deyişle yönetimin güç ve yetkilerini kötüye kullanarak kendilerine hususi menfaatler sağlamalarının ortadan kaldırılması,
4. Vekâlet maliyetlerinin azaltılması,

---

<sup>42</sup> OECD, "Corporate Governance - A Survey of OECD Countries", OECD Yayınları, Paris, 2004, s.72.

<sup>43</sup> Kübra Şehirli, Kurumsal Yönetim, Sermaye Piyasası Kurulu Araştırma Raporu, Ankara, 1999, s.8.

<sup>44</sup> Coşkun Can Aktan, "Kurumsal Şirket Yönetimi", SPK Yayınları, Ankara, 2006, s.15.

5. Şirket hissedarlarının adil ve eşit davranmaya tabi tutulmasının sağlanması,
6. Şirketle doğrudan münasebet içerisinde bulunan menfaat sahiplerinin haklarının korunması ve garanti altına alınması, bu çerçevede örneğin, azınlık haklarının korunması,
7. Şirket faaliyetlerinin ve finansal durumu ile ilgili olarak kamuoyunun aydınlatılması ve şeffaflığın sağlanması, borsada işlem gören şirketlerin şeffaf olmaları ve kurumsal yatırımcılar ve diğer menfaat sahipleri için önem taşıyan bilgiyi zamanında ve eksiksiz kamuoyuna açıklamaları,
8. Şirket üst yönetiminin karar ve eylemleri dolayısıyla hissedarlara ve diğer menfaat sahiplerine hesap verme yükümlülüğünün olması,
9. Şirket kazancının hisse sahiplerine ve tüm menfaat sahiplerine hakları oranında geri dönüşümünün sağlanması,
10. Uzun vadeli yatırım yapan kurumsal mevduat sahipleri açısından güven tesis edilmesi ve sermaye maliyetinin düşürülmesi, şirketin hisse senedi ihracı yoluyla finansman kaynaklarına kolay erişim imkanlarının artırılmasıdır,
11. Büyük hisse sahiplerinin azınlık hisselerine el koyma tehlikesinin önüne geçilmesi.

### **2.3.1 Kurumsal Yönetimin Önemi Arttıran Nedenler**

#### **2.3.1.1 Şirketlerin İflasları ve Küresel Krizler**

Bütün Dünyada sermaye piyasaları son çeyrek asırdır önemli güçlük ve sıkıntılara maruz kalmıştır örneğin Asya krizi, Enron ve Worldcom başta olmak üzere şirket iflasları ve finansal skandalları sermaye piyasalarının işleyişini ciddi bir şekilde gözden geçirmeyi gerekli kılmıştır. Bu finansal buhran ve şirket skandallarının arkasında yatan en önemli nedenlerden biri gerek kamu, gerekse özel sektörün, kurumsal yönetim ilkelerinin önemini anlayamamalarıdır. Kurumsal yönetim kavramı, dünyada her geçen gün ehemmiyeti artan, özellikle şirketler için önemli bir standart haline gelmiştir. Yani işletmelerde meydana gelebilecek kriz ve skandalların önlenmesi için Kurumsal Yönetim İlkeleri etkisi yadsınamazdır.

#### **2.3.1.2 Yatırımcıların Beklentileri**

Son çeyrek asırdır uluslararası ticaret duvarlarının kalkması, ulusal şirketlerin

globalleşmesi ülke sınırları dışına çıkması, iletişim, teknik yöntem ve başka alanlardaki gelişmeler, ihtiyaç duyulan kaynakların yerel piyasalar yanında uluslararası piyasalardan da karşılanmasına ihtiyaç doğmuştur.

Gelişmiş ve yükselen pazarlarda yatırımcıların kurumsal yönetimi nasıl algıladıkları ve değerlendirdiklerine ilişkin McKinsey & Co. tarafından Haziran 2000'de gerçekleştirilen ve % 40'ı ABD merkezli toplam 3,25 trilyon USD lik varlığı yöneten 200 kurumsal yatırımcının katıldığı anket sonucunda; Yatırımcıların 3/4'ü, yatırım yapacakları şirketleri değerlerken yönetim kurulu uygulamalarının en az finansal performans kadar önemli olduğunu, yatırımcıların % 80'inden fazlası, aynı finansal performansa sahip iki şirketten iyi yönetilen şirkete daha fazla fiyat ödeyeceklerini ifade etmişlerdir.<sup>45</sup> Avrupa'daki yatırımcıların yaklaşık % 50'sinin, Amerika'dakilerin ise % 61'inin kötü yönetim performansı sergileyen bir şirkete yatırım yapmamaya karar verdiklerini veya bu şirketlere olumsuz baktıklarını göstermiştir.

### **2.3.1.3 Şirket Evlilikleri, Birleşmeler ve Özelleştirmeler**

Şirketler, günümüzde ekonomik gelişmenin ve zenginleşmenin finansmanını sağlamaktadır. Serbest piyasa ekonomisinde faaliyet gösteren günümüz şirketlerinin göze çarpan özelliklerinden biri kurumsallaşma yolunda olmalarıdır. Kurumsal şirketlerin yatırım yapması veya yapmaması ekonomik büyüme ve gelir dağılımını direkt etkilemektedir.

Hisse senetleri piyasalarındaki hareketlilik özelleştirmeler ile beraber etkisini göstermiş olup hisse senetleri piyasalarının gelişmesi ve finansal piyasalar üzerinde bankaların etkisinin azalması, tasarrufların bankacılık sektöründen hisse senedi ve tahvil piyasalarına doğru kaymasına neden olmuştur. Kurumsal yönetim, sermaye piyasalarına yol göstererek uygun zamanlı uyarı mekanizması özelliğine sahip, endirekt olarak finansal piyasaların düzenleyicisi konumundadır.

Özellikle 2. Dünya savaşından sonra, dünyada kamunun öncülük ettiği ekonomik büyüme başlamıştır. Fakat geride bıraktığımız çeyrek asırda, özelleştirme hareketleri

---

<sup>45</sup> <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/1922101.pdf> (Erişim Tarihi: 06.03.2014)



neticesinde ekonomik büyümenin öncülüğünü kamudan, kurumsal şirketler devralmıştır. Böylelikle, ekonomik gelişmenin ve istihdam artışında özel sektör şirketlerin önemi giderek artmıştır. Sermaye piyasalarındaki gelişmeler ve kurumsal şirket sayısının çoğalması, şirketlerin sorumluluklarını arttırmıştır. Şirket yöneticilerinin, ortaklar ve diğer menfaat sahiplerinin zararına sebep olabilecek ve şirketin ekonomik gücünü düşürecek kararlar almalarına fırsat vermeyen; hesap verebilirlik ve şeffaflık gibi kavramlar ön plana çıkmıştır.

#### **2.3.1.4 Gelişen Teknoloji ve Bilgi Çağı**

Şirketler, üretim ve yönetim faaliyetlerine doğrudan ve dolaylı olarak katılan veya bu faaliyetleri ilgilendirilebilecek olan teknolojik yenilik ve gelişmelerden her zaman etkilenmişlerdir. Şirketler teknolojik gelişmeleri takip ettiklerinde, maliyet düşürücü, zaman, iş gücü ve tasarruf sağlamaktadırlar. Şirketlerin faaliyetleri boyunca yeni gelişmelerin direkt veya dolaylı etkisi altında bulunacak ve teknolojik gelişmelerin baskısını üstünde hissedecektir. Günümüzde iletişim ve bilişim teknolojilerini kullanmayan bir şirketlerin sürekliliği olanaksızdır, teknolojik gelişmeler şirketlerin geleceklerini tayin etme özelliğine de sahiptir. Şirketler iletişim ve bilişim teknolojisini kullanmaya başlamışlar internetten alış-veriş, pos yazar kasa, e-fatura, e-defter ve birçok işlerini fiziksel mekânlardan ziyade sanal ortamda yapmaya başlamışlar, günümüzde artık home ofis kullanılmakta ve her geçen gün de yaygınlaşmaktadır.

İnternet ile beraber iletişim ve bilişimdeki gelişmeler günümüzde, ülkeler arasındaki uzaklığı ortadan kaldırmıştır. Mal ve hizmet, para ve sermaye piyasalarının birbirlerine bağlanabilmekte, iş gücü, zaman tasarrufu, doğru ve sağlıklı bilgi imkânı sunmaktadır. Yatırımcılar herhangi bir coğrafya ve zaman sınırlamasına tabi olmadan istedikleri nitelikte ve çeşitlilikte finansal enstrümanı çok kısa zamanda bulup tam gün boyunca farklı ülke piyasalarında işlem yapabilmektedirler. Ulaşılan teknolojik yenilik ve gelişmeler sonucunda, şirketler diğer ülkelerdeki şirketlerle iş bağlantısı kurabilmekte, ülke dışına hisse senedi ve diğer menkul kıymetleri ihraç edebildiği gibi paralel olarak aynı zamanda, sermaye piyasası suçları sınırların ötesine uzanmakta, finansal araçlarda çeşitlilik artmakta, artan rekabet sonucu piyasalar yeniden yapılanarak uluslararası özelliklere sahip olabilmektedir.

### **2.3.2 Kurumsal Yönetim Anlayışının Sağladığı Yararlar**

#### **2.3.2.1 Açık Yönetim İlkeleri**

Kurumsal yönetim, pay sahiplerinin ve diğer menfaat gruplarının haklarını gözeten, hesap veren, etkin bir yönetim sistemini savunur. 30 Aralık 2011 tarihinde SPK'nın yayınladığı tebliğe göre kurumsal yönetim uygulamalarında 2003 yılından bu yana benimsediği "Uygula-Uygulamıyorsan Açıkla" (comply or explain) yaklaşımından daha ileri giderek bankalar haricindeki Borsa İstanbul'da yer alan halka açık anonim ortaklıklar tarafından bağımsız yönetim kurulu üyeliği uygulaması başlamıştır. Şirketler kendi kurumsal yönetim uygulamalarını şeffaf bir şekilde kamuyu aydınlatma platformunda (KAP) açıklamaktadır.

#### **2.3.2.2 Pay Sahipleri ve Ortakların Haklarının Korunması**

Pay Sahipleri ve Ortakların Haklarının Korunması küçük hissedarların şirket yönetimine aktif olarak katılmasına olanak sağlamaktadır. Şirketin büyük ortak ve yöneticilerinin şirkete yatırım yapmış diğer kişi ve kurumları karşı karşıya bırakabilecekleri olumsuzlukların önlenmesi ancak kurumsal yönetim uygulamaları ile mümkündür. Yönetimin almış olduğu kararları şirketle menfaat ilişkisi olan tarafların denetleyebilmesi, şirketin kanunlara bağlı, şeffaf yönetilmesi kurumsal yönetimin savunduğu temel unsurları meydana getirir.

Küreselleşme ile uluslararası portföy yatırımlarında artış yaşanmış, özelleştirme ile şirketlerin ortaklık yapıları ve ortaklık yüzdeleri artmıştır. Bu gelişmeler ortakların, şirketin performans ve gelişmelerini yakından takip etme, yönetimlerinde söz sahibi olma, haklarını koruma ve bu hakların daha fazlasını talep etmelerine neden olmuştur. Hisse senedi sahipleri ile şirket arasındaki çıkar ilişkilerinin belli ilke ve kurallar halinde tanımlanması kurumsal yönetim sayesinde gerçekleşmiştir.

#### **2.3.2.3 Etkin Karar Verme Süreci**

Günümüzde şirketler, piyasadaki fırsatları kaçırmamak için daha hızlı, seri ve dinamik kararlar almalıdır. Kurumsal yönetim, şirketlerin etkin karar almasını sağlayan bir sistem sunarken diğer taraftan yönetim kurulu üyelerinin yetki ve sorumlulukların sınırlarını çizen bir yönetim biçimini ortaya koyar.

#### **2.3.2.4 Kaynakların Verimli Kullanımı**

Şirketlerin verimliliği daha uygun, fiyatı düşük kaynaklara ulaşarak bu kaynakları daha verimli bir şekilde kullanmalarıdır. Kaynaklar verimli kullanıldığında ve gerekli tasarruf tedbirleri alındığında işletmenin karlılığında artış meydana gelir. Yani aynı miktar ve oranda kaynak kullanan iki farklı üretim süreçlerinden bir tanesi diğerinden daha fazla ürün elde ediyorsa, daha fazla ürün sağlayan süreç daha verimli sayılır.

#### **2.3.2.5 Şirketlerin Güçlü Mali Yapısının Artması**

Kurumsal yönetime geçen şirketler kaynakları daha verimli kullandıklarından karlıklarının yükselmesine neden olurlar. Finansal yapıları yüksek şirketler karşılaştıkları küresel krizleri daha kolay atlattılar. Şirketlerin güçlü mali yapıları krizlere karşı daha dayanıklıdır, kurumsallaşan firmalar, sahipleri ve hissedarları için daha yüksek kazanç sağlayarak şirketlerin piyasa değerini arttırarak daha sağlıklı bir yatırım ortamı sağlarlar.

#### **2.3.2.6 Ülke Ekonomisine Katkıları**

Kurumsal yönetim ilkeleri dışarıya karşı ülkenin imajını yükseltme, krizleri kolay atlatma, ülke refahının artması, ekonomik büyümenin sürdürülebilirliği, yabancı sermayenin kolay ve uzun süreli gelmesi, sermayenin yurt dışına çıkmaması, oluşacak güven sayesinde sermayenin tabana yayılması ve benzerleridir. Ülke şirketlerinin kurumsallaşmışlık seviyesi bu şirketlerin fazlalığı oranında bu ülke ekonomisi daha güçlü olur, şirketin gelişmişlik düzeyinde oran, ülke ekonomisine de yansır. Kurumsal yönetim; yatırımcıların yeni ufuklar kazanmasına ve farklı kazanç arayışları içine girmesine de imkân ve zemin sunar.

Kurumsal yönetimin makro ekonomiye kazandırdıkları, yatırımcı haklarındaki değişimler, küreselleşme ve ağırlaşan rekabet koşulları söz konusu otoritelerin konuya dikkat kabartmasına sebep olmuş ve konuya ait raporlar, inceleme ve çalışmalar yapılmasını sağlamıştır, bunlar:

- Amerikan Law Institute Raporu (1992),
- İngiltere'de Cadbury Raporu (1992),
- Avustralya'da Hilmer Raporu (1993),

- Fransa'da Vienot Raporu (1995),
- Greenbury Raporu (1995),
- Güney Afrika'da King Raporu (1995),
- Hollanda'da Peters Raporu (1996)
- Hampel Raporu (1998),
- Avrupa Birliği'nde Lamfalussy Raporu (2001)
- İngiltere'de Higgs Raporu (2003)

Bu resmi raporların çoğu şirket yönetiminde, yönetim kurulu yapısı, denetim ve denetim komiteleri, mali yapıda ve direktör sorumluluğunda şeffaflık gibi konulardaki beklentileri detaylı olarak ele almışlardır.

### **2.3.2.7 Sosyal Sorumlulukların Gözetilmesi**

Toplumdaki varlıklı bireylerin, fakir olanlara karşı yardım etmesi, zekat vermesi, tüm inançlarda geçen oldukça eski bir görüştür.

Başarılı şirketler de sadece ürettikleri ve hizmetleriyle değil aynı zamanda topluma yaptıkları katkılarla da gündemdedir. Başarılı şirketler, toplumsal saygınlık kazanmanın kurumun değerini arttırdıklarını bilirler. Şirketlerin kendi seçtikleri alanlarda sivil toplum kuruluşları ile işbirliği yapmaları toplumsal katkının etkinliğini arttırmaktadır. Şirketlerin yönetim becerisi uzmanlaşmış gönüllü kuruluşlar ile deneyimlerini birleştirildiğinde topluma sunulan çözümlerin etkisi artmış olur. Şirketlerin sosyal sorumluluklarından biri de genç nüfusa istihdam sağlamaktır. Sosyal sorumluluk kavramı, bilindiği üzere, belli kişi ve grupların değil, tüm toplumun çıkarlarının gözetilmesi ve dolayısıyla bilgi üretiminde gerçeğe uygun, tarafsız ve dürüst davranılması gereğini ifade eder. Kamuyu aydınlatma ilkesi, sosyal sorumluluk kavramının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Şirket hakkında bilgi sahibi olmak isteyen herkese aynı finansal tablolardan yararlanabilme olanağı sağlanmalıdır.

### **2.3.2.8 Finansman ve Verimli Kaynaklara Ulaşma**

Kurumsal yönetim ilkelerine göre yönetilen şirketler sermaye piyasalarından daha çok faydalanabilir ve daha düşük maliyetli kredi sağlayabilirler. Şirketler faaliyetlerini sürdürmek, finansal yapılarını güçlendirmek, daha çok yatırım yaparak büyümek ve

ülke ekonomisine daha fazla katkı sağlamak için yerli ve yabancı kredi kaynaklarının desteğine ihtiyaç duyarlar. Şirketler bu ihtiyaçlara yeni ortaklar bularak da karşılayabilirler. Sağlanan bu fonların devamlı, uzun ömürlü ve kalıcı olması şirketlerin Kurumsal yönetim ilkeleri'ni benimsemelerine yakından bağlı olduğu görülür. Kurumsal yönetim ilkeleri'ni yönetim anlayışı haline getirmiş şirketler ve bu nitelikteki şirketleri barındıran ekonomiler; uluslararası sermaye için cazibe merkezi olma özelliği taşırlar, şirketler yatırım kabiliyetini, ülke ekonomisine katkısını arttırarak büyürler.

### **3. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ**

#### **3.1 Kurumsal Yönetiminin Dayandığı Temel Prensipler**

OECD’ye göre kurumsal yönetim; şirketlerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği sistem olarak tanımlanabilir ve esasen şirketin yönetimi; yönetim kurulu, hissedarları ve diğer menfaat grupları arasındaki ilişkiler silsilesini içerir.

Kurumsal yönetim ilkeleri, şirketlerin o ülkedeki yasal düzenlemelerinden ve şirketin kendine özgü özelliğinden dolayı farklılık gösterebilir. a) Adillik (fairness) b) Sorumluluk (responsibility) c) Şeffaflık (transparency) d) Hesap Verebilirlik (accountability) olmak üzere Kurumsal Yönetimin dört ana ilkesi bulunmaktadır.

##### **3.1.1 Eşitlik veya Adillik**

2004 yılında güncellenen OECD Kurumsal Yönetim İlkelerine göre Kurumsal yönetim çerçevesi, azınlık ve yabancı hissedarlar da dâhil, bütün hissedarlara eşit muamele yapılmasını güvence altına almalıdır. Bütün hissedarlar haklarının ihlali halinde yeterli telafi ya da tazminat elde etme imkânına sahip olmalıdır. Kurumsal yönetim hissedarın haklarını korumalı hisse sahibi hissedarlara eşit muamele yapılmalıdır. İçerden öğrenenlerin ticareti (insider trading) ve kötüye kullanılan çıkar amaçlı işlemler yasaklanmalıdır. Yönetim kurulu üyelerinin ve kilit yöneticilerin, şirketi etkileyen işlem ve konularla ilgili doğrudan, dolaylı veya üçüncü taraflar adına maddi çıkar konusu olabilecek her türlü ilişkilerini açıklamaları gerekmektedir.

Bu madde hissedarları, mülkiyetin sahibi olarak tanımaktadır. Bu ilke, yönetim kurulu üyelerinin seçimi, önemli birleşme ve satın alma işlemlerinin onaylanması gibi kritik şirket kararlarına hissedarların katılım haklarını da tanımaktadır.

### 3.1.2 Şeffaflık

OECD'ye göre kurumsal yönetim çerçevesi, şirketin mali durumu, performansı, mülkiyeti ve idaresi dâhil olmak üzere şirketle ilgili bütün maddi konularda doğru ve zamanında yeterli açıklama yapılmasını sağlamalıdır.

Bilgiler, kaliteli muhasebe standartlarına, mali ve mali olmayan bilgilendirme standartlarına uygun olarak hazırlanmalı ve açıklanmalıdır.

Mali tabloların, şirketin mali durumunu ve performansını her açıdan doğru bir şekilde yansıttığı güvencesinin yönetim kuruluna ve hissedarlara objektif olarak verilebilmesi amacıyla yıllık denetim; bağımsız, yetkin ve uzman bir denetçi tarafından gerçekleştirilmelidir.

Dış denetçiler, hissedarlara karşı sorumlu olmalı ve denetimin gerçekleştirilmesinde gerekli mesleki ihtimamı göstermekle şirkete karşı yükümlü olmalıdır.

Bilgi yayma kanalları, ilgili bilgiye, kullanıcıların eşit şekilde, zamanında ve masrafsız olarak erişimini sağlamalıdır.

Kurumsal yönetim çerçevesi, analiz veya tavsiyelerin güvenilirliğini zedeleyecek maddi çıkar çatışmalarından bağımsız bir şekilde, analizciler, brokerler, kredi derecelendirme kuruluşları ve diğer kişi veya kuruluşlarca yatırımcılar tarafından alınan kararlarla ilgili analiz veya tavsiyelerin hazırlanmasını sağlayan etkin bir yaklaşımla desteklenmelidir.

Şeffaflık ihtiyaç duyulan bilgilerin anlık ve anlaşılır olarak ortaya konmasıdır. Şeffaflık aynı zamanda mali krizlere düşmeme ve genel krizlerden en az etkilenmeyi sağlayan bir faktördür.

Şeffaflık ilkesi ayrıca, şirket içinde de, başka bir deyişle şirketin iç yönetiminde, karar alma süreçlerinde, süreç prosedürlerinde, çalışanlarla ilişkilerinde, yetki ve sorumlulukların dağılımında saydam ve açık olmayı da gerekli kılar.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> Alp, Kılıç, s.60.

### 3.1.3 Hesap Verilebilirlik

Kurumsal yönetimin dayandığı ana ilkelere birisi de hesap verebilirliktir. Hesap verebilirlik ilkesi, karar veren ve kararları uygulayanların verdikleri kararları ve yaptıkları faaliyetleri gerekçeli duruma getirmek ve bu faaliyetlerin sonuçlarından sorumlu olmalarını gerektirmektedir. Bu ilke, başta hissedarlar olmak üzere tüm menfaat sahiplerinin şirket yönetiminin aldığı kararları ve yapılan faaliyetleri sorgular.

Hesap verme (accountability); bir konuda yetki kullanan, karar alan, işlem yapan veya faaliyette bulunan kişi veya organın, kullandığı yetki, aldığı karar, yaptığı işlem, yürüttüğü faaliyet nedeniyle sorumlu tutulabilmesi ve kendisinden açıklama istenebilmesidir. Hesap verenler, gözetimi ve denetimi altında oldukları kişi veya organlara; kullandıkları yetkinin, aldıkları kararın, yaptıkları işlemin ve yürüttüğü faaliyetin, gerek şekil ve gerekse içerik bakımından mevcut düzenlemelere, belirlenmiş amaç ve prosedürlere, etik kurallara ve işin gereğine uygun olduğunu ispat etmekle yükümlüdürler.<sup>47</sup>

### 3.1.4 Sorumluluk

OECD'ye göre kurumsal yönetim çerçevesi, paydaşların haklarını yasalarda ve ikili anlaşmalarda belirtildiği şekilde tanımalı, servet ve yeni iş alanları sağlamada şirketler ve paydaşlar arasında etkin işbirliğini ve mali açıdan güçlü işletmelerin ayakta kalmasını teşvik etmelidir.

Kurumsal yönetim ilkelerinin bu maddesi, şirketlerin hissedarları için değer sağlarken toplumsal değerleri yansıtan kanun ve düzenlemelere uyum gösterecek şekilde faaliyet göstermesini ifade etmektedir. Yalnız, Kurumsal Yönetim İlkeleri, genel olarak kanunların sorumluluk açısından minimum standartları oluşturduğunu, gerçek anlamda sorumlu şirket davranışının ise yasal zorunlulukların ötesine geçilerek yerine getirilebileceği vurgulamaktadır.

---

<sup>47</sup> Alp, Kılıç, s.61.



Kurumsal yönetim ilkeleri bu doğrultuda, çalışanların yönetime katılımını teşvik edici mekanizmaların geliştirilmesini önermekte ve bütün paydaşların kaygılarını yönetim kuruluna iletebilmesi için gerekli ortamın sağlanmasının önemi vurgulanmaktadır.

Ayrıca, kurumsal yönetim ilkelerinde alacaklıların hakları üzerinde de durulmakta; etkili bir iflas çerçevesi ve alacaklı haklarının etkin bir şekilde icraya konulmasının altı çizilmektedir.

Kurumsal yönetim anlayışında sorumluluk ilkesi özetle; şirketin kanunlara ve toplumsal değerlere yansıtan düzenlemelere uyum gösterecek şekilde faaliyet göstermesini ifade etmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk olarak da anılan bu ilke, şirketin faaliyetlerini yürütürken, yasal düzenlemelerde yer alan gerekliliklere ve hatta bu gerekliliklerin de ötesine geçerek topluma saygılı ve duyarlı davranmasını gerektirmektedir.<sup>48</sup>

### **3.2 Kurumsal Yönetim Merkezi Tarafından Belirlenen Unsurlar**

ABD'deki Kurumsal Yönetim Merkezi (Corporate Governance Center) tarafından "ABD Halka Açık Şirketler İçin 21. Yüzyıl Yönetim İlkeleri" (21st Century Governance Principles for U.S. Public Companies) adlı raporunda şirketler için 10 adet yönetim ilkesi belirlenmiştir. Bu ilkelerle kurumsal yönetim anlayışının gelişmesi öngörülmüştür. Bu ilkeler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.<sup>49</sup>

#### **3.2.1 Etkileşim**

Yönetim kurulu, denetim komitesi, yönetim, iç denetçiler ve bağımsız denetçiler arasında etkili bir iletişim bulunmalıdır.

#### **3.2.2 Bağımsızlık**

Bağımsızlık, herhangi bir yöneticinin şirketle veya yönetimle mesleki veya kişisel bir bağının olmamasıdır. Bununla birlikte yönetim kurulu üyeleri şirket yönetiminden bağımsız olmalıdır.

---

<sup>48</sup> Alp, Kılıç, s.62.

<sup>49</sup> Süleyman Uyar "Kurumsal Şeffaflığın Sağlanmasında Kurumsal Yönetim Anlayışının Önemi", Mali Çözüm Dergisi, 2004, sayı 66, s.7-8.

### **3.2.3 Uzmanlık**

Yöneticiler ve kurul üyelerinin şirketin faaliyette bulunduğu sektör ve şirket faaliyetleri konusunda yönetsel uzmanlığa da sahip olması gerekir.

### **3.2.4 Toplantı ve Bilgi**

Yönetim kurulu belli aralıklarla olmak üzere sık sık toplanmalıdır. Ayrıca kurul görevlerini yerine getirecek personel ve bilgiye ulaşılabilirliktir.

### **3.2.5 Yönetim Kurulunun Amacı**

Yönetim kurulu şirket hissedarlarının haklarını gereği gibi korumak amacıyla kurulun görevlerini en iyi şekilde anlamalıdır. Kurul, üçüncü kişi yatırımcıların haklarını da göz önünde bulundurmalıdır.

### **3.2.6 Yönetim Kurulunun Sorumluluğu**

Yönetim kurulu şirket faaliyetlerinin güvenilir bir şekilde yerine getirilmesinden başta hissedarlar olmak üzere tüm ilgili kesimlere karşı sorumludur. Ancak yönetim kurulunun temel sorumluluk alanı şirketin icra direktörünün (CEO) denetlenmesi, şirket stratejisinin izlenmesi, şirketin kontrol sistemleri ve risklerinin gözetilmesi ve değerlendirilmesidir.

### **3.2.7 Liderlik**

Yönetim kurulu başkanı ile icra kurulu başkanı (CEO) rolleri birbirinden ayrılmalıdır.

### **3.2.8 Kamuyu Aydınlatma**

İşletmenin finansal tabloları yönetim tarafından zamanında ve şeffaf olarak kamuya açıklanmalıdır.

### **3.2.9 Komiteler**

Denetim Komitesi başta olmak üzere yönetim kuruluna bağlı tüm komiteler bağımsız üyelerden oluşmalıdır.

### 3.2.10 İç Denetim

Tüm şirketlerin etkin, devamlı çalışan ve doğrudan komiteye raporlama yapan bir iç denetim sistemine sahip olması ve bunu devam ettirmesi gerekir.

Kurumsal Yönetim Güvencesi İçin Denetim Komitesi Sempozyumu'ndaki bildiriye göre, İngiltere ve İrlanda İç Denetçiler Enstitüsü tarafından kurumsal yönetim ilkelerinde reform çalışmalarından sonra yukarıdaki ilkelerin kurumsal yönetim anlayışını tam olarak gerçekleştiremediğini kabul etmiştir. Bu ilkelere ek olarak; bağımsız denetçinin bağımsızlığının artırılması, yetkisiz bağımsız yöneticiler ve Denetim Komitesi'nin rolü, risk yönetimi ve iç denetime ilişkin ek düzenlemeler yapmıştır. Ayrıca kurumsal yönetim alanında uluslararası alanda temel olarak kabul edilen başlıca düzenlemeler; Cadbury Komitesi Raporu, Public Oversight Board Raporu, OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, Sarbanes Oxley Yasası ve Avustralya Kurumsal Yönetim İlkeleri'dir.

### 3.3 Kurumsal Yönetim ve Risk

Özel işletmelerin hızla çoğaldığı 1950'lerden itibaren, ekonomiyi oluşturan işletmelerin yaşama ve batış nedenleri ilgi çekici gelişmeler göstermiştir. Gelişen işletmelerin başarı öykülerini okuyup öğrenmek, mutluluk verse de, iyi karar-kötü karar, belirsizlikler, karar modelleri, karar almada sistem yaklaşımı, iyi ve kötü işletme lideri, iyi ve kötü işletme yöneticisi gibi gerçekler de ilgi çekicidir. Esasen işletmede karar almanın büyük cesaret işi olduğu şüphesizdir. İşletmede karar alanlar, cesaretlerinin etkisinde, büyük riskler almakta, geleceğin tehlikeli gelişmelerine karşı göğüslerini siper etmekte, geleceklerini tehlikeye atmaktadır. Karar veren kişinin, gelecek ile ilgili hipotezle, geleceğin tehlikelerinin boyutları ile ilgili tahminlerde bulunduğu, sonuçlar önceden yapılan tahminlere uygun olduğu takdirde, başarılı, bunun tersi ortaya çıktığında başarısız olduğu görülmektedir.<sup>50</sup>

Kurumsal risk, şirket çapında uygulanan bütünleşmiş bir sistemdir. Kurumsal risk yönetimi, içinde ilkeleri, buna ilişkin çerçeveyi ve süreçleri barındıran ve bu kapsamda

---

<sup>50</sup> Aysan, s.233.

insanların, bilginin ve teknolojinin içinde olduğu bir sistemdir. Bu öğelerin tamamı belli bir amacı gerçekleştirmek için birbirleriyle bağlantılı olarak çalışmaktadır. Üst yönetim kurumsal risk yönetiminin sahibi olmakla birlikte, şirketteki her çalışanın risk yönetiminde bir rolü bulunmaktadır.<sup>51</sup>

Kurumsal risk yönetimi, yönetim sisteminin bir parçasıdır. Şirketin ve yönetim sisteminin en üst organı olan yönetim kurulu her ne kadar günlük yönetim işlerine, iç kontrole ve risk yönetimine doğrudan müdahale etmesede, üst yönetimce etkin bir kurumsal risk yönetim sisteminin kurulup kurulmadığının nezaretini yaparak önemli bir görev üstlenmektedir.<sup>52</sup>

**Şekil 1 : Risk Mimarisi, Stratejisi ve Protokolleri**



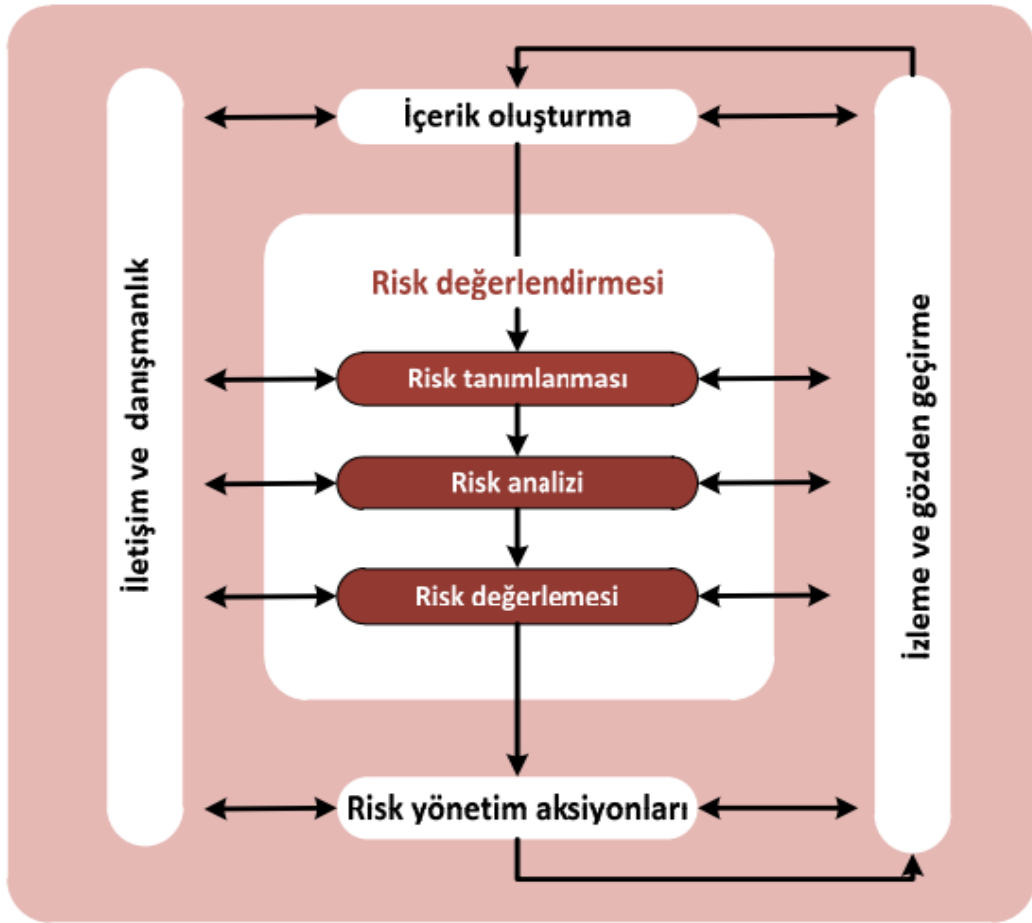
**Kaynak:** Kurumsal Risk Yönetimine (KRY) Yapısal Bakış Açısı ve ISO 31000 Yükümlülükleri 2010

<sup>51</sup> Alp, Kılıç, s.181.

<sup>52</sup> Alp, Kılıç, s.181.

Yöneticilerin işletmelerde gelecekle ilgili belirsizliklerin türleri ve boyutları konusunda bir takım hesaplar yaparak öngörüler yapabilmeleri, işletme kararlarını, şans eseri olmaktan kurtarmaktadır. Böyle olduğu için de geleceğin belirsizlikleriyle ilgili öngörüler yapanlar çaresiz, çözümsüz ve işi sadece şansa ve talihe bırakmak zorunda değildirler. İşletme kararlarını çok zevkli bir uğraşı alanı biçimine dönüştüren de, işletme kararlarının yarattığı rizikoları hesap edilebilir, sistemsal yöntemlerle hesaplayabilirler. Bu yöntemler topluluğu, modern işletmecilikte “Risk Yönetimi” çerçevesinde İncelenmektedir.

**Şekil 2 : Kurumsal Risk Yönetimi**



**Kaynak:** Kurumsal Risk Yönetimine (KRY) Yapısal Bakış Açısı ve ISO 31000 Yükümlülükleri 2010

Kurumsal risk yönetimi yönetimin ve günlük faaliyetlerinin entegre bir parçasıdır, şirketin karşı karşıya kaldığı tüm risklere cevap verir. Kurumsal risk yönetimi sonuç

değil, sonuca ulaşmak için bir araçtır ve şirketlerin durumlarına göre farklılık gösterir ve şirkete değer katar. Kurumsal risk yönetimi, şirkette alınan her önemli kararda rol oynar ve şirketin amaçlarına ulaşması konusunda makul bir güvence sağlar.

**Şekil 3 : Risk Yönetim Çerçevesi (ISO 31000'e göre)**



**Kaynak:** Kurumsal Risk Yönetimine (KRY) Yapısal Bakış Açısı ve ISO 31000 Yükümlülükleri 2010

Yöneticiler, işletmeleri geleceğe doğru taşıırken, araç sürücüsü gibidirler. Şoförlerin; hedeflerine ulaşması için araçları vardır; başlangıçta ve yolda ilerlerken verecekleri düzeltici kararlar vardır. Ama en önemlisi, hedefe ulaştıracak kararları verirken, yolun durumu ve aracı bekleyen “tehlikeler”le ilgili düşünceleri vardır. Bu kararları vermeden, sürücü, hızını ayarlayamaz. Kurumsal yönetim sistemi olmadan işletmeler aynı şoförler gibi, gelecek ile ilgili öngörülerini yapmakta ve bunlarla ilgili kararlar vermekte zorluk çekerler. Risk yönetim sistemi ile desteklenmeyen sistemler, yolda karşılaşacakları tehlikelerin boyutlarını ve zararlarını ölçmekte, onları en aza indirmekte zorluk çekerler.

Kurumlar, risk yönetiminde bilgi sahibi olup olgunlaştıkça, birimlerin bağımsız yürüttüğü risk yönetimi faaliyetleri, bir merkezden yürütülmekte, karşılaştıkları risklerin birbirleriyle etkileşimi değerlendirilmekte ve riskler karşısında, şirketin hedefleri doğrultusunda ortak stratejiler geliştirilmektedir. Bu yaklaşımla, şirketin risk iştah ve stratejileri ahenkli hale getirilmekte, yıl içerisinde karşılaşılabilecek olayların etkileri

bütçe ve iş planlarına dahil edilmekte, kurum genelinde riske karşı bütünleşmiş bir yaklaşım geliştirilmekte, olası tehditler oluşmadan belirlenip, önlenmekte ve fırsatlar önceden değerlendirilebilmektedir. Türk iş yaşamında Kurumsal Risk Yönetimi'nin etkin bir şekilde uygulanması, şirketlerin profesyonel yaşamlarında önemli katma değer sağlayacaktır.<sup>53</sup>

Ülkemizde, bankacılık dışında çok az şirketlerde “risk yönetimi” sistemi vardır. Bankacılık dışında kalan şirketlerin, sermaye ve finansman yapıları, çalışma sermayesi durumları, borç sermaye oranları varlık dağılımları ve benzeri temel yapılan, bu alanda pek çok eksiklerimiz olduğunu göstermektedir. 23734 sayılı ve 23.06.1999 tarihli Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren 18.06.1999 tarihli ve 4389 sayılı Bankalar Kanunu ile kurulan ve 31.8.2000’de faaliyete geçen Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) “Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkında” ki yönetmeliği ile, bankalar için “risk yönetimi” uygulaması başlamıştır. “Bankacılık Kanunu”nun<sup>54</sup> 22’inci maddesinde, “Kurumsal yönetime ilişkin yapı ve süreçler ve bunlara ilişkin ilkeler Sermaye Piyasası Kurulu ile kuruluş birliklerinin de görüşü alınarak Kurul BDDK tarafından belirlenir” hükmü gereğince, Türkiye Bankalar Birliği (TBB) ile bankaların görüşleri de alınarak BDDK tarafından hazırlanan Kurumsal Yönetim İlkelerine ilişkin yönetmelik, 01.11.2006 tarihli ve 26333 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir.

Mükemmel denilebilecek kurumsal yönetim ve risk yönetimi sistemleri bile, geleceğin tamamen tahmin edilmesini, öngöremez; çünkü gelecekte belirsizlikler vardır. Bu durumla beraber gelecekte karşılaşılabilecek önceden tahmin edilemeyen olayların iyi tanımlanması, ortaya çıkma olasılıklarının tahmin edilmesi ve olumsuz sürprizlerin işletmeye verebilecekleri zararların en aza indirilmesi olanakları vardır. Kurumsal yönetim sistemleri, risk yönetim sistemlerinden destek almak zorundadırlar. Çünkü risk yönetim sistemleri, beklenmeyen olumsuz gelişmelerin zararlarını en aza indirmek için, kriz yönetimi sistemlerinin geliştirilmesini, uygulanan karar seçenekleri için zararı önlemenin önceden tespit edilebilmesini sağlayabilen tekniklerden oluşmaktadır. Risk

---

<sup>53</sup> “Her Yönüyle Kurumsal Risk Yönetimi”, PriceWaterhouse Coopers, İstanbul, Eylül 2006, s.3.

<sup>54</sup> 1 Kasım 2005 tarihli ve 25983 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan, 19.10.2005 tarihli 5411 sayılı Bankacılık Kanunu

yönetimi, olumsuz gelişmeler karşısında esnek örgüt yapılarının ve stratejilerinin önceden geliştirilmesini sağlayabilir. Risk yönetimi sistemleri, işletmeyi olumsuz etkileyen çevredeki gelişmelerin, örnek olarak rakiplerin ve kamu kurumlarının olumsuz kararlarının kötü etkilerine karşı işletmenin korunmasını sağlayabilir, iyi işleyen risk yönetim sistemleri, işletmenin varlıkları, borçları ve sermayesinin, olumsuz gelişmelere dayanıklı yapılara kavuşturulması için önceden planlama yapılmasını ve stratejik kararlar verilmesini sağlayabilir.

Örneğin 1999 Marmara depremini hatırlayacak olursak, bu bölgelerdeki işletmelerin, bilimsel yöntemlerle bu büyük depremlerin zamanını kestirme ve ona göre önlem alma olanakları yoktu. Ama bu depremlerdeki zararların çok olmasında, o bölgelerdeki yapı teknolojisinin ve kamu kurumları ile işletmelerimizin, krizi yönetme konusunda ve yapılarını depremlere dayanıklı yapma konusunda hazırlıksız olmalarının, zararları artırdığını, şimdi kesin olarak biliyoruz. Kuruluşlarımızda uygulanabilecek iyi “risk yönetimi” sistemlerinin, hepimizi bu büyük felaketlere karşı daha iyi hazırlayabileceği kuşkusuzdur. Şimdi, birçok işletmemiz, geliştirdikleri risk yönetimi sistemleriyle, kestirelemeyen felaketlere kendilerini daha iyi hazırlamaya başlamışlardır.

Enron, Swissair ve Arthur Andersen’de kötü günlerin gelmekte olduğu görüldüğü halde, bu kuruluşlardaki kurumsal yönetim ve risk yönetimi sistemlerinin eksikleri nedeni ile bu felaketi karşılama önlemlerinin alınmasını sağlayamamıştır. Enron ve Swissair ve hatta Arthur Andersen, işlerinin ne olduğunu, müşterilerinin kimler olduğunu, müşterilerin en çok neye değer verdiklerini, uzun yıllar başarıyla çalıştıkları dışarıdan bakıldığında çok iyi yönetilen bir şirket imajı halde, bu sorunları tam olarak tespit edememişlerdi. Bu şirketlerde bir ekonomik kriz felaketinin ardından nasıl bir yol izleneceği, bir yol haritası düşünülmüş değildi. İyi kurumsal yönetim sistemleri bu kuruluşların olumsuz yönde gidişini durdurabilir ve iyi risk yönetim sistemleri onları krize karşı koruyabilirdi; krizin kötü sonuçları karşısında minimum hasarla kriz atlatılabilirdi.

İşletmelerin yönetilebilmesi için çok sayıda etkili sistemlerin kurulması, başarılı yöneticilerin istihdam edilerek işletmenin başarıya götürülmesi, yönetim kurulunun sorumluluğundadır. Kurumsal yönetim sistemi ve risk yönetimi birbirinden farklı



kavramlar olsa da, yönetim kurulunun sorumluluğu, diğer yönetim sistemleri gibi, bu iki modeli de birbirine destek olacak biçimde yürütmesidir. Bu iki modelin, birbirinin “olmazsa, olmaz” parçaları olduğu, bu konuda uygulamalar çoğaldıkça daha iyi fark edilmektedir. Kurumsal yönetim, şirketi stratejik hedeflerine ulaştırmak amacıyla kararlar alınmasını sağlayan bir sistemdir; bu kararlar alanlar, gelecekte elde edilecek kararın sonuçlarının sorumluluğunu yani riski üstlenmiş olurlar. Bu özelliği ile risk yönetim sistemi, işletmeyi hedefine götüren proseslerin başarılı sonuçlara ulaşması için ona destek olan bir yöntemler topluluğu olarak tanımlanabilir.

Kurumsal yönetim ve risk yönetimi sistemlerinin sağlıklı olduğu işletmelerin yönetim kurulları, olumsuz iç ve dış gelişmeleri zamanında farkedip, önlem almayı sağlayabilirler, beklenmeyen olaylardan sonra gelişen krizleri daha iyi yönetebilirler; böyle sistemlerin sağlıklı olduğu şirketlerde, işletmeler kötülendikten sonra yönetim kurulu üyeleri, “bu kararlardan haberim bile yoktu” savunmasında bulunamazlar. Bu koşullarda, sistemler değil, önlem almayan yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğu ön plana çıkmış olur. Ülkemizdeki en gelişmiş risk yönetim sistemleri bankalarda uygulanan sistemlerdir. Bu sistemler, bir ekonomik kriz ve bankacılık bunalımından sonra BDDK tarafından geliştirilen kurallar çerçevesinde zorunlu olarak emredici kuralların sonucu olarak kurulmuştur.

### 3.4 Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Derecelendirmesi

Sermaye piyasasının gelişimi açısından atılan önemli adımlardan biri de bu piyasada bulunan araçların derecelendirmeye tabi tutulmasıdır. Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uyum derecelendirmesi, işletmelerin Kurulca yayımlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uyumlarının derecelendirme kuruluşları tarafından tarafsız, bağımsız ve adil olarak değerlendirilmesi ve sınıflandırılması faaliyetidir.

Kurulumuzun Seri: VIII, No: 51 sayılı "Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği" 12/07/2007 tarih ve 26580 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Tebliğ uyarınca, derecelendirme faaliyeti; kredi derecelendirmesi ve Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum derecelendirmesi faaliyetlerini kapsamaktadır. Tebliğ'de kredi derecelendirmesi "ortaklıkların ve sermaye piyasası kurumlarının risk durumları ve ödeyebilirliklerinin, veya borçluluğu temsil eden sermaye piyasası araçlarının anapara, faiz ve benzeri yükümlülüklerinin vadelerinde karşılanabilme riskinin, derecelendirme kuruluşları tarafından bağımsız, tarafsız ve adil olarak değerlendirilmesi ve sınıflandırılması faaliyeti"; Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum derecelendirmesi ise, "ortaklıklar ve sermaye piyasası kurumlarının Kurulca yayımlanan Kurumsal Yönetim İlkelerine uyumun derecelendirme kuruluşları tarafından bağımsız, tarafsız ve adil olarak değerlendirilmesi ve sınıflandırılması faaliyeti" olarak tanımlanmıştır.

Bu Tebliğin yayımından önce Türkiye'de kurulan ve Kurulca yetkilendirilen derecelendirme kuruluşu (Fitch Ratings Finansal Derecelendirme Hizmetleri A.Ş.) ile Türkiye'de derecelendirme faaliyetinde bulunması Kurulca kabul edilen uluslararası derecelendirme kuruluşlarının (Standards and Poor's Corp., Moody's Investor Service Inc. ve Fitch Ratings Ltd.) kredi derecelendirme faaliyetine yönelik yetkileri devam edecektir. Ancak, Türkiye'de kurulan ve Kurulca yetkilendirilen derecelendirme kuruluşunun Tebliğin yayımını takip eden 2 yıl içinde faaliyetlerini ve organizasyon yapısını bu Tebliğe uygun hale getirmesi gerekmektedir.

Türkiye'de SPK tarafından kurumsal derecelendirme yapan firmalar aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

**Tablo 3: Derecelendirme Faaliyetiyle Yetkili Kuruluşlar**

|                                                            | <b>Türkiye'de Kurulan ve SPK<br/>Tarafından Yetkilendirilen<br/>Derecelendirme Kuruluşları</b>                                                                          | <b>Türkiye'de Derecelendirme<br/>Faaliyetinde Bulunması Kurulca<br/>Kabul Edilen Uluslararası<br/>Derecelendirme Kuruluşları</b> |
|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kredi<br>Derecelendirmesi                                  | <b>1-</b> Fitch Ratings Finansal<br>Derecelendirme Hizmetleri A.Ş.                                                                                                      | 1- Standards and Poor's Corp.<br><a href="http://www.standardandpoors.com/">http://www.standardandpoors.com/</a>                 |
|                                                            | <b>2-</b> JCR Avrasya Derecelendirme<br>A.Ş.<br><a href="http://www.jcravasyarating.com/">http://www.jcravasyarating.com/</a>                                           | <b>2-</b> Moody's Investor Service Inc.<br><a href="http://www.moody's.com/">http://www.moody's.com/</a>                         |
|                                                            | <b>3-</b> TCR Kredi Derecelendirme<br>Hizmetleri A.Ş.<br><a href="http://www.turkkredirating.com/">http://www.turkkredirating.com/</a>                                  | <b>3-</b> Fitch Ratings Ltd.<br><a href="http://www.fitchratings.com/">http://www.fitchratings.com/</a>                          |
|                                                            | <b>4-</b> Saha Kurumsal Yönetim ve<br>Kredi Derecelendirme Hizmetleri<br>A.Ş.<br><a href="http://www.saharating.com/">http://www.saharating.com/</a>                    |                                                                                                                                  |
|                                                            | <b>5-</b> Kobirate Uluslararası Kredi<br>Derecelendirme ve Kurumsal<br>Yönetim Hizmetleri A.Ş.<br><a href="http://www.kobirate.com.tr/">http://www.kobirate.com.tr/</a> |                                                                                                                                  |
|                                                            | <b>6-</b> TURKRATING İstanbul<br>Uluslararası Derecelendirme<br>Hizmetleri A.Ş.<br><a href="http://www.turkrating.com/">http://www.turkrating.com/</a>                  |                                                                                                                                  |
| Kurumsal<br>Yönetim<br>İlkelerine Uyum<br>Derecelendirmesi | <b>1-</b> Saha Kurumsal Yönetim ve<br>Kredi Derecelendirme Hizmetleri<br>A.Ş.<br><a href="http://www.saharating.com/">http://www.saharating.com/</a>                    | <b>1-</b> ISS Corporate Services Inc.<br><a href="http://www.isscorporateservices.com">http://www.isscorporateservices.com</a>   |
|                                                            | <b>2-</b> Kobirate Uluslararası Kredi<br>Derecelendirme ve Kurumsal<br>Yönetim Hizmetleri A.Ş.<br><a href="http://www.kobirate.com.tr/">http://www.kobirate.com.tr/</a> |                                                                                                                                  |
|                                                            | <b>3-</b> JCR Avrasya Derecelendirme<br>A.Ş.<br><a href="http://www.jcravasyarating.com/">http://www.jcravasyarating.com/</a>                                           |                                                                                                                                  |

**Kaynak:** SPK

<http://www.spk.gov.tr/indexcont.aspx?action=showpage&menuid=6&pid=10&subid=1> (Erişim Tarihi: 10.03.2014)

Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uyum derecelendirmesinde bir bütün olarak tüm ilkelere uyum ile pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu ana bölümleri itibarıyla ayrı ayrı olmak üzere, 1 ile 10 arasında not verilir. Bu değerler arasında kalan (iki haneye kadar) küsuratlı notlar, tama iblağ edilmeksizin kamuya açıklanır.<sup>55</sup>

### Uyum Derecelendirme Notları Ve Tanımları

Bu şirketlerden Kobirate Uluslararası Kredi Derecelendirme ve Kurumsal Yönetim Hizmetleri A.Ş.'nin 2014 yılında aşağıdaki şirketlere vermiş olduğu Kurumsal Yönetim Uyum Derecelendirme not tablosu aşağıdadır.

**Tablo 4: Kobirate Kurumsal Yönetim Uyum Derecelendirmesi Yapılan Şirketler**

| S.No | Derecelendirme Yapılan Şirketler              | Kurumsal Yönetim Uyum Derecelendirme Notu |
|------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------|
| 1    | Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.                | 8,13                                      |
| 2    | Petkim Petrokimya Holding A.Ş.                | 8,91                                      |
| 3    | Turkas Petrol A.Ş.                            | 9,09                                      |
| 4    | Doğuş Otomotiv Servis Ticaret A.Ş.            | 9,05                                      |
| 5    | Garanti Emeklilik ve Hayat A.Ş.               | 8,01                                      |
| 6    | Vakıf Menkul kıymetler yatırım Ortaklığı A.Ş. | 9,4                                       |
| 7    | Garanti Faktoring Hizmetleri A.Ş.             | 8,76                                      |
| 8    | Garanti Yatırım Ortaklığı A.Ş.                | 9,01                                      |
| 9    | Darüşşafaka Cemiyeti                          | 8,64                                      |
| 10   | Global Yatırım Holding A.Ş.                   | 8,86                                      |
| 11   | Optima Faktoring Hizmetleri A.Ş.              | 7,95                                      |
| 12   | Ran Lojistik Hizmetleri A.Ş.                  | 7,04                                      |

**Kaynak:** Kobirate Uluslararası Derecelendirme ve Kurumsal Yönetim Hizmetleri'nin, kurumsal yönetim uyum derecelendirmesi yaptığı şirketlere verilen notlardan derlenmiştir.

Kobirate Uluslararası Kredi Derecelendirme ve Kurumsal Yönetim Hizmetleri A.Ş.'nin Şirketlere uyguladıkları kurumsal yönetim uyum derecelendirme notları ve tanımları.

---

<sup>55</sup> <http://www.spk.gov.tr/indexcont.aspx?action=showpage&menuid=6&pid=10&subid=2#konu3&submenuheader=null> (Erişim Tarihi: 14.03.2014)

**Tablo 5: Kobirate Kurumsal Yönetim Uyum Derecelendirmesi Notları ve Tanımları**

| NOT          | TANIMLARI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>9-10</b>  | Şirket Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayınlanan Kurumsal Yönetim İlkelerine büyük ölçüde uyum sağlamıştır. İç kontrol sistemleri oluşturulmuş ve çalışmaktadır. Şirket için oluşabilecek tüm riskler tespit edilmiş ve aktif şekilde kontrol edilmektedir. Pay sahiplerinin hakları adil şekilde gözetilmektedir. Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık faaliyetleri üst düzeydedir. Menfaat sahiplerinin hakları adil şekilde gözetilmektedir. Yönetim kurulu yapısı ve çalışma koşulları kurumsal yönetim ilkelerine tam uyumludur. Şirket halka arzı halinde BİST Kurumsal Yönetim Endeksine en üst düzeyde katılmaya hak kazanacaktır.                                                                                                                         |
| <b>7-8,9</b> | Şirket Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayınlanan Kurumsal Yönetim İlkelerine önemli ölçüde uyum sağlamıştır. İç kontrol sistemleri oluşturulmuş az sayıda iyileştirilmeye gerek olsa da çalışmaktadır. Şirket için oluşabilecek riskler önemli ölçüde tespit edilmiş kontrol edilebilmektedir. Pay sahiplerinin hakları adil şekilde gözetilmektedir. Kamuyu aydınlatma şeffaflık faaliyetleri üst düzeydedir. Menfaat sahiplerinin hakları adil şekilde gözetilmektedir. Yönetim kurulunun yapısı ve çalışma koşulları kurumsal yönetim ilkeleri ile uyumludur. Büyük riskler teşkil etmese de kurumsal yönetim ilkelerinde bazı iyileştirmelere gereksinim vardır. Şirket halka arzı halinde BİST Kurumsal Yönetim Endeksine dahil edilmeyi hak edecektir. |
| <b>6-6,9</b> | Şirket Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayınlanan Kurumsal Yönetim İlkelerine orta düzeyde uyum sağlamıştır. İç kontrol sistemleri orta düzeyde oluşturulmuş ve çalışmakta fakat iyileştirme gereksinimi vardır. Şirket için oluşabilecek riskler tespit edilmiş kontrol edilebilmektedir. Pay sahiplerinin hakları gözetilmekle beraber iyileştirmeye ihtiyacı vardır. Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık faaliyetleri gözetilmekle beraber iyileştirmeye ihtiyacı vardır. Menfaat sahiplerinin hakları gözetilmekle beraber iyileştirmeye ihtiyacı vardır. Yönetim kurulu yapısı ve çalışma koşullarında bazı iyileştirme gereksinimi vardır. Bu koşullarda şirket halka arzı halinde BİST Kurumsal Yönetim Endeksine katılmaya hazır değildir.                 |

| NOT   | TANIMLARI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4-5,9 | Şirket, Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayınlanan Kurumsal Yönetim İlkelerine asgari düzeyde uyum sağlamıştır. İç kontrol sistemleri asgari düzeyde oluşturulmuş tam ve etkin değildir. Şirket için oluşabilecek riskler tam tespit edilememiş, henüz kontrol altına alınamamıştır. Pay sahipleri hakları, Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, Menfaat sahiplerinin hakları, Yönetim kurulunun yapısı ve çalışma koşullarında, Kurumsal yönetim ilkelerine göre önemli düzeyde iyileştirmelere gereksinim vardır. Bu koşullar altında şirket halka arzı halinde BİST Kurumsal Yönetim Endeksine katılmaya uygun değildir. |
| < 4   | Şirket, Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayınlanan Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum sağlayamamıştır. İç Kontrol sistemlerini oluşturamamış Şirket için oluşabilecek riskler tespit edilememiş ve bu riskler yönetilememektedir. Şirket kurumsal yönetim ilkelerine her kademedede duyarlı değildir. Pay sahipleri hakları, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, Menfaat sahiplerinin hakları ve yönetim kurulunun yapısı ve çalışma koşulları önemli derecede zaafılar içermekte ve yatırımcı için maddi kayıplara neden olabilecek düzeydedir.                                                                             |

**Kaynak:** Kobirate Kurumsal Yönetim Uyum Derecelendirmesi Notları ve Tanımları  
[www.kobirate.com.tr](http://www.kobirate.com.tr) (Erişim Tarihi: 14.04.2014)

#### **4. SPK KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ**

SPK tarafından, kurumsal yönetim ilkelerinin hazırlanmasında başta 1999 yılında yayınlanan "OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri" olmak üzere, Dünyada benimsenmiş ve önerilen genel esaslar ile ülkemizin kendine has koşulları dikkate alınarak hazırlanmıştır. Bu ilkeler halka açık şirketler için hazırlanmıştır, yalnız ilkelerde yer alan prensiplerin kamuda veya özel sektörde faaliyet gösteren diğer anonim şirketler ve kuruluşlarca da uygulanabilmektedir. Bu İlkelerin uygulanıp uygulanmaması isteğe bağlıdır. Yalnız bu ilkelerin uygulanıp uygulanmadığı hakkında gerekçeli bir açıklamanın şirketin yıllık faaliyet raporunda yer verilmesi ve ayrıca kamuoyunu bilgilendirmek gerekmektedir.

İlkelerde yer alan bu prensipler 2003 yılından itibaren “uygula, uygulayamıyorsan açıkla” niteliğindeydi. 30 Aralık 2011 tarihinde SPK’nın yeni tebliğine göre gazı ilkelerin zorunlu uygulanmasını öngörmektedir.

SPK tarafından oluşturan ilkeleri sıralayacak olursak:

- 1- Pay sahipleri**
- 2- Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık**
- 3- Menfaat sahipleri**
- 4- Yönetim kurulu**

##### **4.1 Pay Sahipleri**

Pay sahibi denilince; söz konusu varlığın kime, hangi kişiye ait olduğunu yani bu varlık üzerinde (bu varlığa istinaden) tasarrufta bulunabilen sahibini işaret edildiğini anlıyoruz.

Anonim ortaklığın ihtiyacı olan sermaye; pay sahipleri tarafından ortaya konulduğu için

anonim ortaklığın malvarlığının esas sahipleri bunlardır Anonim şirketlerin yapısı içinde pay sahiplerinin özel bir yeri ve önemi bulunmaktadır. Tabii ki bu önem ve özel olmak ekonomik anlamda şirket malvarlığının mülkiyetine sahipliğin neticesidir.

Bunlar Anonim ortaklığın fon sağlayıcıları oldukları için ticari risk pay sahiplerinin sırtındadır. Diğer bir deyişle anonim ortaklığın faaliyetleri sonucunda en büyük zarar veya kar bunlara aittir. Bunun bir sonucu olarak mal varlıksal hakları ile beraber, mal varlıksal haklarının kullanımını sağlamak bakımından yönetsel hakları da bulunmaktadır.

Türkiye açısından konuya bakıldığında, pay sahiplerinin (kendi tutum ve takiplerin yansımaları olarak) mevcut haklarını kullanmakta etkin olamadıkları, şirket yönetimi ile yeterli düzeyde etkileşim ve iletişim içinde bulunamadıkları genel olarak kabul ediliyorken; pay sahiplerinin hakları ile ilgili düzenlemelerde çeşitli eksiklikler olduğu hususunda da görüş birliği bulunmaktadır. Bu görüş birliği mevzuatımız ile OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri arasında farklılıklar olduğunun ifadesidir.

Bazı ülkelerde pay sahiplerinin genel kurulda bulunmadan, teknolojik olanaklardan faydalanarak uzaktan erişim ile oy kullanmaları mümkün iken, e – Genel Kurul (Elektronik Genel Kurul Sistemi) 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu’nun Elektronik ortamda kurullar başlıklı 1527. Maddesi ile sistemimize girmiş bulunmaktadır. Bu maddenin 5. Fıkrasında konu ile ilgili bir tüzüğün yayınlanması gereği belirtilmiş ve *“Bu tüzüğün yürürlüğe girmesi ile birlikte genel kurullara elektronik ortamda katılma ve oy kullanma sisteminin uygulanması pay senetleri borsaya kote edilmiş şirketlerde zorunlu hâle gelir.”* İfadesi ile borsaya kote edilmiş şirketler zorunluluk haline gelmiştir.

Kurumsal Yönetim İlkesi: Pay sahiplerinin anonim ortaklığa yönelik beklentilerinin yerine getirilmesi hedefine ait; iki temel yaklaşım ortaya koymaktadır. “Pay sahibi hakları çeşitlendirilmeli” ve “Bu hakların kapsamı güçlendirilmelidir”. Pay sahipliği haklarını düzenleyen kurallar ne kadar iyileştirilirse iyileştirilsin, bu iyileştirmelerden pay sahiplerinin yararlanıp yararlanmadığının tek ölçüsü; anonim ortaklığın kendi gerçekliğidir. Diğer bir deyişle anonim ortaklık çatısı altında işlerin nasıl ve neyin yöreğinde akıp gittiğidir, Tespit olunmuş hakların uygulanma zemini bulup



bulamadığıdır.

SPK İlkeleri, bu “şahsına münhasır” lık olgusunun zemin bulamaması ve kuralların hayata geçirilmesi için “Pay Sahipliği ile İlişkiler Birimi” oluşturulmasını zorunlu kılmaktadır. Kurumsal Yönetimin ilk hedeflerinden birisi pay sahiplerinin anonim ortaklık düzleminde etkin bir oyuncu olarak yer almalarını sağlamaktır.<sup>56</sup>

#### **4.1.1 Pay Sahibi Haklarının Kullanımının Kolaylaştırılması**

Pay sahipleriyle ilişkiler, pay sahipliği haklarının kanunlara, esas sözleşmeye ve diğer şirket içi düzenlemelere uygun olarak kullanılmasını sağlayacak ve temin edecek önlemleri almak şeklinde bir çalışma yürütecek ve yönetim kuruluna raporlama yapacak yönetim kurulu ile pay sahipleri arasında iletişimi sağlayacaktır. “Pay Sahipleriyle İlişkiler Birimi” yeterli sayıda personel ve birimin başına doğrudan doğruya kurumsal yönetim komitesi başkanına bağlı, yetkili bir kişi atanır.

Mevzuat ve şirketin bilgilendirme politikası dâhil, kamuyu aydınlatma ile ilgili her türlü gelişmeleri takip etmek, gelişmeler konusunda hazırlayacağı raporlarla yönetim kurulunun gelişmelere uzak kalmamasını sağlamak. SPK kamunun aydınlatılması hususunda yönetim kurulu ve pay sahipleriyle ilişkiler birimini eş zamanlı olarak devrede tutmaktadır.<sup>57</sup>

Tüm pay sahiplerine eşit muamele edilir. Şirket organlarının yanı sıra mevzuat gereği zorunlu olarak oluşturulan “Pay Sahipleri ile İlişkiler Birimi”, başta bilgi alma ve inceleme hakkı olmak üzere pay sahipliği haklarının korunması ve kullanılmasının kolaylaştırılmasında etkin rol oynar. Pay sahipliği haklarının kullanımını etkileyebilecek nitelikteki bilgi ve açıklamalar güncel olarak şirketin internet sitesinde pay sahiplerinin kullanımına sunulur.<sup>58</sup>

---

<sup>56</sup> Kurumsal Yönetimin Anonim Ortaklıklarda Yansımaları, Deloitte Yayınları, Türkiye 2007, s.10.

[http://www.tkyd.org/files/downloads/bilgi\\_merkezi/kyd\\_yayinlari/kurumsal\\_yonetimin\\_anonim\\_ortaklik\\_larda\\_yansimalari.pdf](http://www.tkyd.org/files/downloads/bilgi_merkezi/kyd_yayinlari/kurumsal_yonetimin_anonim_ortaklik_larda_yansimalari.pdf) (Erişim Tarihi: 17.05.2014)

<sup>57</sup> Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Kurumsal Yönetim İlkeleri 2005, s.9.

<sup>58</sup> Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Kurumsal Yönetim İlkeleri 2011, s.3.

#### **4.1.2 Bilgi Alma ve İnceleme Hakkı**

Bilgi alma ve inceleme hakkının kullanılmasında, pay sahipleri arasında herhangi bir ayırım yapılmaz. İnternet sayesinde Pay Sahiplerinin bilgi alma hakları yaygınlaştırılabilir ve bilgi aktarma kanalları da çoğaltılmış olur. Hak kullanımını etkileyebilecek bilgiler güncellenmiş olarak elektronik ortamda yayınlanır ve bu vasıtasıyla pay sahiplerinin kullanımına sunulur.

Her pay sahibinin bilgi alma ve inceleme hakkı vardır. Bilgi alma ve inceleme hakkı, esas sözleşmeyle veya şirket organlarından birinin kararıyla kaldırılamaz veya sınırlandırılmaz. Özel denetim isteme hakkı bilgi alma hakkının bir parçasıdır. Bu çerçevede, pay sahipliği haklarının kullanılabilmesi için gerekli olduğu takdirde, bilgi alma ve inceleme hakkının daha önce kullanılmış olması koşuluyla, belirli olayların incelenmesi için özel denetim istemeyi, gündemde yer almasa dahi, her pay sahibinin bireysel olarak genel kuruldan talep edebileceği yönünde bir hüküm esas sözleşmeye konulabilir. Özel denetim şirket işlemlerindeki yolsuzluk iddialarının araştırılması için etkin bir yöntem olduğundan, şirket yönetimi özel denetim yapılmasını zorlaştıracı işlem yapmaktan kaçınır.<sup>59</sup>

#### **4.1.3 Genel Kurula Katılım Hakkı**

Pay sahiplerinin genel kurula katılım hakkını reel anlamda kullanabilmesi, genel kurulun bilinçli ve aktif bir tarafı (üyesi) olması ve güvenilir bir genel kurul yapılabilmesi için gerçek pay sahiplerinin genel kurula katılımını teminen genel kurul toplantısından uygun bir süre öncesine kadar, pay sahiplerine ilişkin kayıtların tutulması ve saklanması konusunda faaliyet gösteren kuruluşların kayıtları da dikkate alınarak, nama yazılı hisse senedi, sahibi pay sahipleri pay defterine kaydedilir. Genel kurul toplantısı için çağrı usulü, içeriği ve zamanlaması, pay sahiplerinin toplantı ve gündem maddeleri hakkında yeterince bilgilendirilmesini sağlar ve hazırlık yapma imkânı verir. Yönetim kurulu gündem maddeleri ile ilgili olarak bilgilendirme belgesi hazırlatır ve bunu kamuoyuna duyurur. Genel kurulun toplanma usulü pay sahiplerinin katılımını en

---

<sup>59</sup> SPK, 2011, s.3.

üst seviyede sağlar. Genel kurul toplantısında gündemde yer alan konular, yansız ve detaylı bir şekilde, açık ve anlaşılır bir yöntemle aktarılır, pay sahiplerine eşit şartlar altında düşüncelerini izah ve soru sorma imkanı verilir.<sup>60</sup>

#### 4.1.4 Oy Hakkı

SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinde<sup>61</sup> Pay sahipleri oy hakkı nedeniyle, şirket yöneticileri üzerinde belli düzeyde de olsa kontrol sağlarlar. Pay sahibinin yönetime etkili olarak katılması “oy hakkı”nın kullanılması ile sağlanmaktadır. Bu nedendir ki oy hakkının önemi büyüktür. Şirketlerde oy hakkının engellenmemesi, engelleme girişimlerine fırsat ve imkân vermeyecek sistemlerin kurulması gerekir ve genel kurulda alınan kararlar pay sahiplerinin oylarına dayandırılmaktadır.

Oy hakkı vazgeçilmez bir haktır, esas sözleşme ile kaldırılamaz ve oy hakkına dokunulamaz. Oy hakkının kullanılmasını engelleyici uygulamalardan kaçınılması gerekir. Sınır ötesi de dâhil olmak üzere her pay sahibine oy hakkını en kolay ve uygun şekilde kullanma olanağı sağlar.

Oy hakkının kullanılmasını zorlaştıran uygulamalardan kaçınılır. Sınır ötesi de dahil olmak üzere her pay sahibine oy hakkını en kolay ve uygun şekilde kullanma fırsatı sağlanır. Oy hakkında imtiyazdan kaçınılır. Oy hakkında imtiyazın varlığı halinde halka açık payların sahiplerinin yönetimde temsilini engelleyecek nitelikteki imtiyazların kaldırılması esastır. Karşılıklı iştirak ilişkisi, beraberinde bir hakimiyet ilişkisini de getiriyorsa, karşılıklı iştirak içerisinde bulunan şirketler, nisap oluşturmak gibi, çok zaruri durumlar ortaya çıkmadıkça, karşılıklı iştirak ilişkisi içerisinde bulundukları şirketin genel kurullarında oy haklarını kullanamazlar ve bu durumu ilgili mevzuat hükümlerine uygun olarak kamuya açıklarlar.

Kurumsal Yönetim İlkeleri, pay sahibinin genel kurulda temsilini oldukça kolaylaştıran ve yaygınlaştıran bir anlayışı açıklar. Pay sahibinin, oy hakkını temsilci aracılığı ile kullanılmasını engelleyen hükümlere esas sözleşmede yer verilmez. Pay sahipleri oyunu kullanırken “bireysel” veya “kitlesel” temsil yöntemlerinden birini seçebilir.

---

<sup>60</sup> Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Kurumsal Yönetim İlkeleri 2014, s.6-8.

<sup>61</sup> SPK, 2014, s.8.

#### 4.1.5 Azınlık Hakları

Halka açık anonim ortaklıklar'da azınlık hakları, şirket sermayesinin "yirmi"de birinden daha düşük miktara sahip olan pay sahiplerine esas sözleşme ile tanınır ve kapsamı düzenlenir. Azınlık pay sahiplerinin yönetim ve denetim kuruluna temsilci göndermeleri için esas sözleşmede "birikimli oy" kullanma yöntemine yer verilerek azınlık haklarının kullandırılmasına özen gösterilir. Birikimli oy yönteminin kullanılabilmesi için şirket ana sözleşmesinde açık hüküm bulunması zorunludur.<sup>62</sup>

SPK'nın seri: IV, No:29 sayılı tebliğinde Sermaye Piyasası Kanununa Tabi Anonim Ortaklıkların Genel Kurullarında Birikimli Oy Kullanımına ilişkin Esaslar düzenlenmiştir. Birikimli oy kullanma sistemine göre; Yönetim veya Denetim Kurulu seçiminde kullanılacak oy: pay sahibinin kullanmaya (aslen veya vekâleten) yetkili olduğu oy sayısı ile seçilecek yönetim ve denetim kurulu üye sayısı çarpımına eşittir.<sup>63</sup> Böyle bir durumda kullanılacak oy sayısı 8 ise, seçilecek üye sayısı 6 olması halinde birikimli oy sayısı  $8 \times 6 = 48$  olur.

Birikimli oyun tamamı bir aday için bir seferde kullanılabildiği gibi birden fazla adaya bölünerek te kullanılabilir. Birikimli oy yönetim kurulu ve denetim kurulu üyeliği seçimi için ayrı ayrı tespit olunur. Tüm pay sahipleri; birikimli oy kullanımı sayesinde istedikleri adayı seçme bakımından eşit şansa sahip olmaktadır.<sup>64</sup>

Yönetim kurulu toplantılarına azınlık pay sahiplerinin tümünün katılmaması, birlik olmamaları, halka açıklık oranının düşük olması, hâkim hissedarların hisselerinin imtiyazlı olabilmeleri gibi nedenlerle pay sahiplerinin istedikleri üyeyi seçmeleri uygulamada fazla mümkün olmamaktadır.

#### 4.1.6 Kar Payı Hakkı

Şirketin kararlı bir şekilde yüksek düzeyde kar dağıtması. Bu beklentinin gerçekleştirilmesi kurumsal yönetimin temel hedeflerinden biridir.

---

<sup>62</sup> SPK, 2014, s.8.

<sup>63</sup> SPK, Seri IV, No: 29. m.5.

<sup>64</sup> Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, 29.08.2012 Tarih, 28396 Sayılı Tebliğ, m.5.

Anonim şirketlerin asıl amacı kar elde etmek ve bu oluşan karı pay sahipleri arasında paylaşmaktır. Ortaklığın uzun süre kar dağıtmaması veya şirketin finansal durumunun uzun süre kar dağıtılmasına müsait olmaması durumunda, azınlık pay sahipleri şirketin feshini dava edebilirler.

Şirketin belirli ve tutarlı bir kar dağıtım politikası bulunur. Bu politika genel kurul toplantısında pay sahiplerinin onayına sunulur, faaliyet raporunda yer alır ve şirketin internet sitesinde kamuya açıklanır. Kar dağıtım politikası yatırımcıların şirketin gelecek dönemlerde elde edeceği karın dağıtım usul ve esaslarını öngörebilmesine imkan verecek açıklıkta asgari bilgileri içerir. Yönetim kurulunun, genel kurula karın dağıtılmamasını teklif etmesi halinde, bunun nedenleri ile dağıtılmayan karın kullanım şekline ilişkin bilgi genel kurul toplantısında pay sahiplerine sunulur, faaliyet raporunda yer alır ve şirketin internet sitesinde açıklanır. Kar dağıtım politikasında pay sahiplerinin menfaatleri ile şirket menfaati arasında dengeli bir politika izlenir.<sup>65</sup>

Yönetim Kurulu üyeleri ve yöneticiler, mevzuatta tanımlanan örtülü ve muvazaalı işlemler yapmak suretiyle karı azaltamaz. Şirketin belirli ve tutarlı bir kar dağıtım politikası olur ve kamuya açıklanır. Bu politika genel kurul toplantısında pay sahiplerinin bilgisine sunulur ve faaliyet raporunda, izah name ve sirkülerlerde yer alır.

#### **4.1.7 Payların Devri Hakkı**

Borsalarda işlem gören pay sahiplerinin paylarını serbestçe devretmesini zorlaştıracı uygulamalardan kaçınılır.<sup>66</sup> Ana sözleşmede pay devrini zorlaştıracı düzenlemelere yer verilmez. Anonim ortaklıklarda pay sahipliğinden çıkma veya çıkarılma mevcut değildir. Sermaye taahhüdünün yerine getirilmemesi nedeni ile uygulanan usulde teknik anlamda pay sahipliğinden çıkmak olarak kabul edilemez. Bu nedenle pay sahibinin şirketle ilişkisinin kesilebilmesinin tek yolu payın devredilmesidir.. Anonim ortaklıklarda genel olarak bedeli ödenmiş payın serbestçe devredilebilmesidir. Bu kuralın istisnası, bağlı nama yazılı senetlerdir.

Ana sözleşmede bağlam müessesinin öngörülmesiyle payın devri anonim ortaklığın

---

<sup>65</sup> SPK, 2011, s.4.

<sup>66</sup> SPK, 2014, s.8.

onayına bağı kılınabilir.<sup>67</sup> Türk Ticaret Kanununa göre, ana sözleşmeye konulan bir hükümle payların belirli özellikleri taşıyan kimselere devredilmesi mümkün olabildiği gibi böyle bir özellik düşünölmeksizin devir işleminin onanmasının yönetim kuruluna bırakılması mümkündür.

## **4.2 Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık İle İlgili İlkeler**

### **4.2.1 Kurumsal İnternet Sitesi**

Kamuyu aydınlatmalarının geliştirilmesi için, şirketin hak ve yararlarını da gözetecek şekilde zamanında, doğru, eksiksiz ve anlaşılabilir, kolay erişilebilir bilgilerin sunulmasını ve şeffaflık ilkesi çerçevesinde şirketlerin kamuyu aydınlatmalarının geliştirilmesi ve şirket ile menfaat ilişkisi içinde bulunan kesimlere bilgi akışının artırılması ve hızlandırılması amaçlanmaktadır. 03.01.2014 tarihli Kurumsal Yönetim Tebliğ'e göre;<sup>68</sup>

1. Ortaklığın kurumsal İnternet sitesinde; belirtilen kanun uyarınca açıklanması zorunlu bilgilerin yanı sıra; ticaret sicili bilgileri, son durum itibarıyla ortaklık ve yönetim yapısı, imtiyazlı paylar hakkında detaylı bir bilgi, değişikliklerin yayınlandığı Türkiye Ticaret Sicili Gazeteleri'nin tarih ve sayısı ile birlikte ortaklık esas sözleşmesinin son hali, özel durum açıklamaları, finansal raporlar, faaliyet raporları, izahnameler ve diğer kamuyu aydınlatma belgeleri, genel kurul toplantılarının gündemleri, katılanlar cetvelleri ve toplantı tutanakları, vekaleten oy kullanma formu, pay alım teklifi veya vekalet toplanmasında hazırlanan zorunlu bilgi formları ve benzeri formlar, varsa şirketin kendi paylarının geri alınmasına ilişkin politikası, kâr dağıtım politikası, bilgilendirme politikası, şirket tarafından oluşturulan etik kurallar ve sıkça sorulan sorular başlığı altında, şirkete ulaşan bilgi talepleri ile soru ve şikayetler ve bunlara verilen cevaplar yer alır. Bu kapsamda, en az son 5 yıllık bilgilere kurumsal İnternet sitesinde yer verilmelidir.

---

<sup>67</sup> TTK, m.418.

<sup>68</sup> SPK, 2014, s.8.

2. Şirketin ortaklık yapısı; dolaylı ve karşılıklı iştirak ilişkilerinden arındırılmak sureti ile %5'ten yüksek paya sahip olan gerçek kişi pay sahiplerinin isimleri, pay miktarı ve oranları ile hangi imtiyaza sahip oldukları gösterilecek şekilde asgari 6 ayda bir güncellenecek şekilde açıklanır.
3. Sermaye piyasası mevzuatınca kamuya açıklanması gereken, özel durum ve dipnotlar hariç finansal tablo bildirimleri Türkçe'nin yanı sıra aynı zamanda İngilizce de KAP'ta açıklanır. İngilizce açıklamalar, açıklamadan yararlanacak kişilerin karar vermelerine yardımcı olacak ölçüde doğru, tam, dolaysız, anlaşılabilir, yeterli ve açıklamanın Türkçesi ile tutarlı olacak şekilde özet olarak hazırlanmalıdır.
4. İnternet sitesinde yer alan bilgiler, uluslararası yatırımcıların da yararlanması açısından Türkçe ile tamamen aynı içerikte olacak şekilde aynı zamanda ihtiyaca göre seçilen yabancı dillerde de hazırlanmalıdır.

#### **4.2.2 Faaliyet Raporu**

Sermaye Piyasası Kurulu, Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin Faaliyet Raporu maddesinde aşağıdaki bilgiler yer almaktadır.<sup>69</sup>

1. Yönetim kurulu, faaliyet raporunu kamuya şirketin faaliyetleri hakkında tam ve doğru bilgiye ulaşmasını sağlayacak özellikte ve ayrıntıda hazırlar.
2. İlgili mevzuatta ve kurumsal yönetim ilkelerinin diğer bölümlerinde belirtilen konulara ek olarak yıllık faaliyet raporlarında;
  - a) Yönetim kurulu üyeleri ve yöneticilerin şirket dışında yürüttükleri görevler hakkında bilgiye ve yönetim kurulu üyelerinin bağımsızlığına ilişkin beyanlarına,
  - b) Yönetim kurulu bünyesinde oluşturulan komitelerin üyeleri, toplanma sıklığı, yürütülen faaliyetleri de içerecek şekilde çalışma esaslarına ve komitelerin etkinliğine ilişkin yönetim kurulunun değerlendirmesine,
  - c) Yönetim kurulunun yıl içerisindeki toplantı sayısına ve yönetim kurulu üyelerinin söz konusu toplantılara katılım durumuna,

---

<sup>69</sup> SPK, 2014, s.8-9.

ç) Şirket faaliyetlerini önemli derecede etkileyebilecek mevzuat değişiklikleri hakkında bilgiye,

d) Şirket aleyhine açılan önemli davalar ve olası sonuçları hakkında bilgiye,

e) Şirketin yatırım danışmanlığı ve derecelendirme gibi konularda hizmet aldığı kurumlarla arasındaki çıkar çatışmaları ve bu çıkar çatışmalarını önlemek için şirketçe alınan tedbirler hakkında bilgiye,

f) Sermayeye doğrudan katılım oranının %5'i aştığı karşılıklı iştiraklere ilişkin bilgiye,

g) Çalışanların sosyal hakları, mesleki eğitimi ile diğer toplumsal ve çevresel sonuç doğuran şirket faaliyetlerine ilişkin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri hakkında bilgiye, yer verilir.

Periyodik mali tablo ve mali tablo dipnotları şirketin gerçek finansal durumunu gösterecek şekilde hazırlanıp ve kamuya açıklanır. Faaliyet Raporu, kamuoyunun şirketin faaliyetleri hakkında her türlü bilgiye ulaşmasını sağlayacak ayrıntıda hazırlanmalıdır. Periyodik mali tabloları, şirket çalışanlarının, şirketin hisse senetlerinin edindirilmesi için geliştirilmiş hisse senedi temelli veya diğer sermaye piyasası araçları bazlı tüm teşvik sistemleri hakkında bilgi içerir.

#### **4.3 Menfaat Sahipleri**

Kurumsal Yönetim İlkelerinde çıkar grupları, işletmenin hedeflerine ulaşmasında ve faaliyetlerinde ilgisi olan herhangi bir kimse, kurum veya menfaat grubu olarak nitelendirilir. Bu kişilerin veya grupların işletme ile sözleşmeye dayalı bir bağ kurabileceği gibi, ilişkinin sözleşmeye dayanmadığı durumlar da olabilir. Şirketle ilgili çıkar sahipleri pay sahipleri ile birlikte çalışanları, alacaklıları, müşterileri, tedarikçileri, sendikaları, çeşitli sivil toplum kuruluşları, devleti ve hatta şirkete yatırım yapmayı düşünebilecek potansiyel tasarruf sahiplerini de içine alır. Menfaat sahipleri şirketin iyi bir şekilde yönetilmesinden ve sermayenin korunmasından fayda sağlar. Şirket faaliyetlerinin, kamuyu aydınlatma ilkeleri çerçevesinde dürüst, güvenilir ve kamuya açık olması da, menfaat sahiplerinin şirketin durumu hakkında bilgi edinmesini sağlar. Bu anlamda kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması, menfaat sahipleri için önemlilik arz eder.



#### 4.3.1 Menfaat Sahiplerine İlişkin Şirket Politikası

Şirketin kurumsal yönetim uygulamaları, çıkar sahiplerinin yasalar ile düzenlenen veya henüz düzenlenmemiş haklarının garanti altına alınmasını sağlar.

1. Kurumsal Yönetim İlkelerinde Menfaat Sahipleri,<sup>70</sup> şirketin hedeflerine ulaşmasında veya faaliyetlerinde ilgisi olan çalışanlar, alacaklılar, müşteriler, tedarikçiler, sendikalar, çeşitli sivil toplum kuruluşları gibi kişi, kurum veya çıkar grupları olarak adlandırılır. Şirket, işlem ve faaliyetlerinde menfaat sahiplerinin ilgili mevzuat ve karşılıklı sözleşmelerle düzenlenen haklarını koruma altına alır. Menfaat sahiplerinin haklarının mevzuat ve karşılıklı sözleşmeler ile korunmadığı durumlarda, menfaat sahiplerinin çıkarları iyi niyet kuralları çerçevesinde ve şirket imkânları ölçüsünde korunur.
2. Menfaat sahiplerinin kanun ve sözleşmelerle korunan haklarının ihlali halinde etkili ve süratli bir tazmin imkânı sağlanır. Şirket, ilgili mevzuat ile menfaat sahiplerine sağlanmış olan tazminat gibi mekanizmaların kullanılabilmesi için gerekli kolaylığı gösterir. Ayrıca şirket çalışanlarına yönelik tazminat politikasını oluşturur ve bunu kurumsal İnternet sitesi aracılığıyla kamuya açıklar.
3. Menfaat sahipleri, haklarının korunması ile ilgili şirket politikaları ve prosedürleri hakkında şirketin kurumsal İnternet sitesi de kullanılarak yeterli bir şekilde bilgilendirilir.
4. Şirket, menfaat sahiplerinin şirketin ilgili mevzuata aykırı ve etik ilkelere uygun olmayan işlemlerinin kurumsal yönetim komitesine veya denetimden sorumlu komiteye iletilmesi için gerekli mekanizmaları oluşturur.
5. Menfaat sahipleri arasında çıkar çatışmaları ortaya çıkması veya bir menfaat sahibinin birden fazla çıkar grubuna dahil olması durumunda; sahip olunan hakların korunması açısından mümkün olduğunca istikrarlı bir politika izlenmelidir. Her bir hakkın birbirinden bağımsız olarak korunması hedeflenmez.

---

<sup>70</sup> SPK, 2014, s.9.

### 4.3.2 Menfaat Sahiplerinin Şirket Yönetimine Katılımının Desteklenmesi

#### Sağlanmalıdır

Öncelikle şirket çalışanları olarak menfaat sahiplerinin şirket yönetimine katılımını destekleyici mekanizma ve modeller şirket faaliyetlerinin aksatmayarak şekilde geliştirilmesi sağlanır.<sup>71</sup>

### 4.3.3 Şirket İnsan Kaynakları Politikası

Sermaye Piyasası Kurulu, Kurumsal Yönetim İlkeleri Tebliği'nde İnsan Kaynakları politikası maddeler halinde sıralanmıştır.<sup>72</sup>

1. İşe alım politikaları oluşturulur ve kariyer planlamaları yapılır, eşit koşullardaki kişilere eşit fırsat sağlanması ilkesi benimsenir. Yönetici görev değişikliklerinin şirket yönetiminde aksaklığa sebep olabileceği öngörülen durumlarda, yeni görevlendirilecek yöneticilerin belirlenmesi hususunda halefiyet planlaması hazırlanmalıdır.
2. Personel alımında ölçütler yazılı olarak belirlenir ve bu ölçütlere uyulmalıdır
3. Çalışanlara sağlanan tüm haklarda adaletli davranılmalıdır, çalışanların bilgi, beceri ve görgülerini arttırmasına yönelik eğitim programları gerçekleştirilir ve eğitim politikaları oluşturulmalıdır.
4. Şirketin finansal durumu, ücret, kariyer, eğitim, sağlık gibi konularda çalışanlara yönelik bilgilendirme toplantıları yapılarak görüş alışverişinde bulunulmalıdır.
5. Personel ile ilgili olarak alınan kararlar veya çalışanları ilgilendiren gelişmeler çalışanlara veya temsilcilerine bildirilir, bu nitelikteki kararlarda ilgili sendikalardan görüş alınmalıdır.
6. Şirket çalışanlarının görev tanımları ve dağılımı ile performans ve ödüllendirme kriterleri çalışanlara duyurulur. Çalışanlara verilen ücret ve diğer menfaatlerin belirlenmesinde verimliliğe dikkat edilir. Şirket, çalışanlarına yönelik olarak pay edindirme planları oluşturabilmelidir.
7. Çalışanlar arasında ırk, din, dil ve cinsiyet ayrımı yapılmaması ve çalışanların şirket içi fiziksel, ruhsal ve duygusal kötü muamelelere karşı korunması için

---

<sup>71</sup> SPK, 2014, s.9.

<sup>72</sup> SPK, 2014, s.9.

önlemler alınmalıdır. 4857 sayılı iş kanunu'nun 5. Maddesinde işveren; çalışanlara eşit davranılması ırk, dil, din, cinsiyet, siyasal görüş ayrılığı nedeni ile çalışanlar arasında ayırım yapamaz.

8. Şirket, dernek kurma özgürlüğü ve toplu iş sözleşmesi hakkının etkin bir biçimde tanınmasını desteklemelidir.
9. Çalışanlar için iş sağlığı ve güvenliği tedbirleri alınmalı, güvenli çalışma ortamı ve koşulları sağlanmalıdır.

#### **4.3.4 Müşteriler ve Tedarikçilerle İlişkiler**

Şirket, mal ve hizmetlerinin pazarlanmasında ve satışında müşteri memnuniyetini sağlayan her türlü tedbiri almalıdır. Ticari sır kapsamında, müşteri ve tedarikçiler ile ilgili bilgilerin gizliliğine özen gösterilmelidir. Şirket ile müşteriler ve tedarikçiler arasında haksız menfaatten uzak iyi ilişkiler kurulması ve taraflar arasında yapılan anlaşma koşullarına uyum sağlanması için şirket olarak gerekli önlemleri almalıdır

#### **4.3.5 Etik Kurallar ve Sosyal Sorumluluk**

Kurumsal yönetim ilkelerine göre<sup>73</sup> şirketin faaliyetleri, yönetim kurulu tarafından hazırlanan, genel kurulun bilgisine sunulan ve kamuya açıklanan etik kurallar çerçevesinde yürütülmelidir. Oluşturulan etik kuralları ile ilgili uygulamalar kurumsal internet vasıtası ile kamuoyuna açıklanır.

Şirket, sosyal sorumluluklarına karşı duyarlı olmalıdır; çevreye, tüketiciye, kamu sağlığına ilişkin düzenlemeler ile etik kurallara uymalı ve bu konulardaki politikaları kamuoyuna açıklamalıdır.

#### **4.4 Yönetim Kurulu İle İlgili İlkeler**

SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinde yönetim kurulu, genel kurulda pay sahiplerinin kendisine vermiş olduğu yetki doğrultusunda, yasalar, esas sözleşme, şirket içi düzenlemeler ve politikalar çerçevesinde yetki ve sorumluluklarını kullanır ve şirketi temsil etmede yetkilidir. Yönetim kurulu bir şirketin stratejik karar alma, temsil ve en

---

<sup>73</sup> SPK, 2014, s.10.

üst seviyede yürütme yani yönetim organıdır. Yönetim kurulu kararlarını alırken ve uygularken, şirketin piyasa değerinin mümkün olan en üst seviyeye çıkarılmasını hedeflemektedir. Yönetim kurulu bunun bilinci içerisinde şirket işlerini, pay sahiplerinin uzun vadeli ve istikrarlı bir kazanç sağlamasını temin edecek şekilde yürütmektedir. Bunu yaparken, pay sahipleri ile şirketin büyüme gereği arasındaki hassas dengenin de bozulmamasına özen gösterir.

Yönetim kurulu üyeleri görevlerini ölçülü bir şekilde ve iyi niyet kuralları çerçevesinde, şirketin çıkarları ile pay ve menfaat sahipleri arasındaki hassas dengeyi gözeterek yerine getirirler. Yönetim kurulu üyeleri, şirket hakkındaki gizli ve kamuya açık olmayan veya ticari sır niteliğindeki bilgileri, ilgili mevzuatı da dikkate alarak, kendi, eşleri ve üçüncü kişilerin çıkarları için kullanmamalıdır.

Yönetim kurulu, etkinliğinin en üst düzeyde olmasını ve her türlü çıkar çatışmasından uzak, karar alma, yürütme ve temsil görevlerini bağımsız bir şekilde yerine getirmesini sağlayacak şekilde oluşturulmalıdır. Yönetim kurulu üyelerinin yetenek, beceri ve deneyim düzeyleri ile bağımsızlık derecesi, yönetim kurulunun performans düzeyini ve başarısını belirlemekte ve şirketin hedefe ulaşmadaki başarısını direkt etkilemektedir.

#### **4.4.1 Yönetim Kurulunun İşlevi**

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri,<sup>74</sup> yönetim kurulunun işlevi maddesinde,<sup>75</sup> alacağı ekonomik kararlarla, şirketin risk, büyüme ve getiri dengesini en düzgün şekilde tutarak akılcı ve tedbirli risk yönetimi anlayışıyla şirketin öncelikle uzun vadeli çıkarlarını gözeterek şirketi idare ve temsil etmelidir.

Yönetim Kurulu, şirketin en üst seviyede stratejik karar alma, yönetim ve temsil organı olarak değerlendirilmeli, en başta şirketin misyonunu, vizyonunu belirleyerek ve bunu kamuya açıklar. Şirket yönetim kurulu yöneticiler tarafından oluşturulan stratejik hedefleri onaylayarak, sürekli ve etkin bir şekilde, şirketin hedeflerine ulaşma derecesini, faaliyetlerini ve geçmiş performansını gözden geçirmelidir. Bunu yaparken her konuda uluslararası standartlara uyum sağlamaya çalışmalıdır. Gerekli olduğu durumda

---

<sup>74</sup> SPK, 2014, s.10.

<sup>75</sup> SPK, 2014, s.10.

gecikmeden ve sorun ortaya çıkmadan önce önlem almalıdır. Şirket faaliyetlerinin, mevzuata, esas sözleşmeye, iç düzenlemelere ve oluşturulan politikalara uygunluğunu gözetmelidir.

#### **4.4.2 Yönetim Kurulunun Faaliyet Esasları**

Sermaye Piyasası Kurulu, Kurumsal Yönetim İlkelerine göre;<sup>76</sup>

1. Yönetim kurulu, faaliyetlerini şeffaf, hesap verebilir, adil ve sorumlu bir şekilde yürütmelidir.
2. Yönetim kurulu üyeleri arasında görev dağılımı varsa, yönetim kurulu üyelerinin görev ve yetkileri faaliyet raporunda açıklanmalıdır.
3. Yönetim kurulu; ilgili yönetim kurulu komitelerinin görüşünü de dikkate alarak, öncelikle pay sahipleri olmak üzere şirketin menfaat sahiplerini etkileyebilecek olan risklerin etkilerini en aza indirebilecek risk yönetim ve bilgi sistemleri ve süreçlerini de içerecek şekilde iç kontrol sistemlerini oluşturur.
4. Yönetim kurulu, yılda en az bir kez risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerinin etkinliğini gözden geçirir. İç denetim sisteminin işleyişi ve etkinliği hakkında faaliyet raporunda bilgi verilir.
5. Yönetim kurulu başkanı ile icra başkanı/genel müdürün yetkilerinin net bir biçimde ayrıştırılması ve bu ayrımın yazılı olarak esas sözleşmede ifade edilmesi esastır. Şirkette hiç kimse tek başına sınırsız karar verme yetkisi ile donatılmaması gerekir.
6. Yönetim kurulu başkanı ve icra başkanı/genel müdürün aynı kişi olmasına karar verilmesi durumunda, bu durum gerekçesi ile birlikte KAP'ta açıklanır.
7. Yönetim kurulu, şirket ile pay sahipleri arasında etkin iletişimin sağlanmasında, yaşanabilecek anlaşmazlıkların giderilmesinde ve çözüme ulaştırılmasında öncü rol oynamalı ve bu amaca yönelik olarak kurumsal yönetim komitesi ve Yatırımcı İlişkileri Bölümü ile yakın işbirliği içerisinde olmalıdır.
8. Yönetim kurulu üyelerinin görevleri esnasındaki kusurları ile şirkette sebep olacakları zarar, şirket sermayesinin %25'ini aşan bir bedelle sigorta edilir ve bu husus KAP'ta açıklanmalıdır.

---

<sup>76</sup> SPK, 2014, s.10.

#### 4.4.3 Yönetim Kurulu'nun Yapısı

Yönetim Kurulu; şirketin en üst karar organıdır olması nedeni ile bu niteliğine uygun etkinlik ve yapıda kurulmalıdır. Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlklerinde;<sup>77</sup>

1. Yönetim kurulu üye sayısı, her durumda beş üyeden az olmamak koşulu ile, yönetim kurulu üyelerinin verimli ve yapıcı çalışmalar yapmalarına, hızlı ve rasyonel kararlar almalarına ve komitelerin oluşumuna ve çalışmalarını etkin bir şekilde organize etmelerine imkan sağlayacak şekilde belirlenir.
2. Yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğu icrada görevli olmayan üyelerden oluşur. İcrada görevli olmayan yönetim kurulu üyesi, üyelik haricinde şirkette başkaca herhangi bir idari görevi veya kendisine bağlı icrai mahiyette faaliyet gösteren bir birim bulunmayan ve şirketin günlük iş akışına ve olağan faaliyetlerine müdahil olmayan kişi olmalıdır.
3. İcrada görevli olmayan yönetim kurulu üyeleri içerisinde, görevlerini hiçbir etki altında kalmaksızın yapabilme niteliğine sahip bağımsız üyeler bulunmalıdır.
4. Yönetim kurulu içerisindeki bağımsız üye sayısı toplam üye sayısının üçte birinden az olamaz. Bağımsız üye sayısının hesaplanmasında küsuratlar izleyen tam sayı olarak dikkate alınır. Bağımsız her durumda üye sayısı ikiden az olamaz.
5. Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin görev süresi üç yıla kadar olup, tekrar aday gösterilerek seçilmelidir.
6. Aşağıdaki kriterlerin tamamını taşıyan yönetim kurulu üyesi “bağımsız üye” olarak nitelendirilmelidir.

a) Şirket, şirketin yönetim kontrolü ya da önemli derecede1 etki sahibi olduğu ortaklıklar ile şirketin yönetim kontrolünü elinde bulunduran veya şirkette önemli derecede etki sahibi olan ortaklar ve bu ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu tüzel kişiler ile kendisi, eşi ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhri hısımları arasında; son beş yıl içinde önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda istihdam ilişkisinin bulunmaması, sermaye veya oy haklarının veya imtiyazlı payların %5 inden

---

<sup>77</sup> SPK, 2014, s.10-11.

fazlasına birlikte veya tek başına sahip olunmaması ya da önemli nitelikte ticari ilişkinin kurulmamış olması.

b) Son beş yıl içerisinde, başta şirketin denetimi (vergi denetimi, kanuni denetim, iç denetim de dahil), derecelendirilmesi ve danışmanlığı olmak üzere, yapılan anlaşmalar çerçevesinde şirketin önemli ölçüde hizmet veya ürün satın aldığı veya sattığı şirketlerde, hizmet veya ürün satın alındığı veya satıldığı dönemlerde, ortak (%5 ve üzeri), önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda çalışan veya yönetim kurulu üyesi olmaması.

c) Bağımsız yönetim kurulu üyesi olması sebebiyle üstleneceği görevleri gereği gibi yerine getirecek mesleki eğitim, bilgi ve tecrübeye sahip olması.

ç) Bağlı oldukları mevzuata uygun olması şartıyla, üniversite öğretim üyeliği hariç, üye olarak seçildikten sonra kamu kurum ve kuruluşlarında tam zamanlı çalışmıyor olması.

d) 31/12/1960 tarihli ve 193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu (G.V.K.)'na göre Türkiye'de yerleşmiş sayılması.

e) Şirket faaliyetlerine olumlu katkılarda bulunabilecek, şirket ile pay sahipleri arasındaki çıkar çatışmalarında tarafsızlığını koruyabilecek, menfaat sahiplerinin haklarını dikkate alarak özgürce karar verebilecek güçlü etik standartlara, mesleki itibara ve tecrübeye sahip olması.

f) Şirket faaliyetlerinin işleyişini takip edebilecek ve üstlendiği görevlerin gereklerini tam olarak yerine getirebilecek ölçüde şirket işlerine zaman ayırabiliyor olması.

g) Şirketin yönetim kurulunda son on yıl içerisinde altı yıldan fazla yönetim kurulu üyeliği yapmamış olması.

ğ) Aynı kişinin, şirketin veya şirketin yönetim kontrolünü elinde bulunduran ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu şirketlerin üçten fazlasında ve toplamda borsada işlem gören şirketlerin beşten fazlasında bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak görev almıyor olması.

h) Yönetim kurulu üyesi olarak seçilen tüzel kişi adına tescil ve ilan edilmemiş olması.

7. Aday gösterme komitesi, yönetimin ve yatırımcıların da dahil olmak üzere bağımsız üyelik için aday tekliflerini, adayın bağımsızlık ölçütlerini taşıyıp taşıyamaması hususunu dikkate alarak değerlendirmeli ve buna ilişkin değerlendirmesini bir rapora bağlayarak yönetim kurulu onayına sunmalıdır. Bağımsız yönetim kurulu üye adayı, ilgili kanunlara, esas sözleşme ve yukarıda yer alan kriterler çerçevesinde bağımsız olduğuna ilişkin yazılı bir beyanı aday gösterildiği esnada aday gösterme komitesine verir. Yönetim kurulu, aday gösterme komitesinin raporu çerçevesinde bağımsız üye aday listesini hazırlayarak genel kurul toplantısından en az 60 gün önce ilgili aday gösterme komitesinin raporu ve yönetim kurulu kararı ile birlikte Kurul'a gönderir. Kurul, 6. numaralı ilkede belirtilen bağımsızlık kriterleri çerçevesinde yaptığı değerlendirme sonucunda varsa liste hakkında olumsuz görüşünü 30 gün içerisinde şirkete bildirir. Kurul'un olumsuz görüş bildirmiş olduğu kişi genel kurula bağımsız üye adayı olarak sunulamaz. Şirket, bağımsız üye aday listesi ile birlikte adaylığı kabul edilmeyen bağımsız yönetim kurulu üyesi adaylarını, en geç genel kurul toplantı ilanı ile birlikte KAP'ta açıklar. Bağımsız yönetim kurulu üyesi atamasına ilişkin genel kurul kararı, karşı oylar ve gerekçeleri ile birlikte şirketin kurumsal İnternet sitesinde açıklanmalıdır.
8. Bağımsızlığı ortadan kaldıran bir durum durumunda, bu durum bağımsız üye tarafından gerekçesi ile birlikte KAP'ta açıklanmak üzere derhal yönetim kuruluna iletilir. Söz konusu üye eş anlı olarak bu durumu ve gerekçesini Kurul'a da yazılı olarak iletir. Bu durumda bağımsızlığını kaybeden yönetim kurulu üyesi ilke olarak istifa eder. Asgari bağımsız yönetim kurulu üye sayısının yeniden sağlanmasını teminen, aday gösterme komitesi yapılacak ilk genel kurul toplantısına kadar görev yapmak üzere boşalan üyeliklere bağımsız üye seçimi için değerlendirme yapar ve değerlendirme sonucunu yazılı olarak yönetim kuruluna bildirir. Yönetim kurulu, aday gösterme komitesinin raporu çerçevesinde belirlenen adaylar arasından bağımsız üye seçimini yapar. Yönetim kurulu, bağımsız üyeliğin boşalmasından itibaren 30 gün içerisinde, aday gösterme komitesinin raporu çerçevesinde belirlenen aday listesini Kurul'a gönderir. Kurul liste hakkında varsa olumsuz görüşünü 20 gün içerisinde şirkete bildirir. Kurul'un olumsuz görüş bildirmiş olduğu kişi bağımsız üye olarak



belirlenemez. Bu çerçevede yönetim kurulu tarafından seçilen üyeler ilk genel kurula kadar görev yapar. Bu maddede yer alan hükümler, bağımsız yönetim kurulu üyesinin istifa etmesi veya görevini yerine getiremeyecek duruma gelmesi halinde de geçerli olur.

9. Şirket, yönetim kurulunda kadın üye oranı için % 25'ten az olmamak kaydıyla bir hedef oran ve hedef zaman belirler ve bu hedeflere ulaşmak için politika oluşturur. Yönetim kurulu bu hedeflere ulaşma hususunda sağlanan ilerlemeyi yıllık olarak değerlendirmelidir.
10. Denetimden sorumlu komite üyelerinden en az biri denetim/muhasebe ve finans konusunda 5 yıllık tecrübeye sahip olmalı.

#### **4.4.4 Yönetim Kurulu Toplantılarının Şekli**

3 Ocak 2014 Tarihli Kurumsal Yönetim Tebliği'ne göre;<sup>78</sup>

1. İlkelere göre yönetim kurulu, görevlerini etkin olarak yerine getirebileceği sıklıkta toplanmalı. Yönetim kurulu başkanı, diğer yönetim kurulu üyeleri ve icra başkanı/genel müdür ile görüşerek yönetim kurulu toplantılarının gündemini belirlemeli. Üyeler her toplantıya katılmaya ve görüş bildirmeye özen göstermeli. Yönetim kurulu toplantısına uzaktan erişim sağlayan her türlü teknolojik yöntemle de iştirak edilebilmelidir.
2. Yönetim kurulu toplantısı gündeminde yer alan konular ile ilgili bilgi ve belgeler, eşit bilgi akışı sağlanmak suretiyle, toplantıdan yeterli zaman önce yönetim kurulu üyelerinin incelemesine sunulmalı.
3. Yönetim kurulu üyesi toplantıdan önce, yönetim kurulu başkanına gündemde değişiklik önerisinde bulunabilir. Toplantıya katılamayan ancak görüşlerini yazılı olarak yönetim kuruluna bildiren üyenin görüşleri diğer üyelerin bilgisine sunulmalıdır.
4. Yönetim kurulunda her üyenin bir oy hakkı bulunmalıdır.
5. Yönetim kurulu toplantılarının ne şekilde yapılacağı şirket içi düzenlemeler ile yazılı hale getirilmeli.

---

<sup>78</sup> SPK, 2014, s.11-12.

6. Yönetim kurulu toplantılarında gündemde yer alan konular açıkça ve her yönü ile tartışılır. Yönetim kurulu başkanı, yönetim kurulu toplantılarına icracı olmayan üyelerin etkin katılımını sağlama yönünde en iyi gayreti gösterir. Yönetim kurulu üyesi, toplantılarda muhalif kaldığı konulara ilişkin makul ve ayrıntılı karşı oy gerekçesini karar zaptına geçirtilir.
7. Yönetim kurulu üyesi şirket işleri için yeterli zaman ayırır. Yönetim kurulu üyesinin başka bir şirkette yönetici ya da yönetim kurulu üyesi olması veya başka bir şirkete danışmanlık hizmeti vermesi halinde, söz konusu durumun çıkar çatışmasına yol açmaması ve üyenin şirketteki görevini aksatmaması esastır. Bu kapsamda, üyenin şirket dışında başka görev veya görevler alması belli kurallara bağlanır veya sınırlandırılır. Yönetim kurulu üyesinin şirket dışında aldığı görevler ve gerekçesi, grup içi ve grup dışı ayrımı yapılmak suretiyle seçiminin görüşüldüğü genel kurul toplantısında pay sahiplerinin bilgisine sunulur.

#### **4.4.5 Yönetim Kurulunda Oluşturulan Komiteler**

Sermaye Piyasası Kurulu, kurumsal yönetim tebliğine göre yönetim kurulunda oluşturulan komiteler;<sup>79</sup>

1. Yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarını güvenilir bir biçimde yerine getirmesini teminen “Denetimden Sorumlu Komite” (bankalar hariç), “Riskin Erken Saptanması Komitesi” (bankalar hariç), “Kurumsal Yönetim Komitesi”, “Aday Gösterme Komitesi, Ücret Komitesi” (bankalar hariç) oluşturulur. Ancak yönetim kurulu yapılanması gereği ayrı bir aday gösterme komitesi ve ücret komitesi oluşturulamaması durumunda, kurumsal yönetim komitesi bu komitelerin görevlerini yerine getirmelidir.
2. Komitelerin görev alanları, çalışma esasları ve hangi üyelerden oluşacağı yönetim kurulu tarafından belirlenir ve KAP’ta açıklanır.
3. Komitelerin en az iki üyeden oluşması gerekir. İki üyeden oluşması halinde her ikisinin, ikiden fazla üyesinin bulunması halinde üyelerin çoğunluğunun, icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyelerinden oluşması zorunlu unsurdur.

---

<sup>79</sup> SPK, 2014, s.12-13.

Komitelerin başkanları, bağımsız yönetim kurulu üyeleri arasından seçilmeli, denetimden sorumlu komitelerin tüm üyelerinin bağımsız yönetim kurulu üyesi niteliğinde olması gerekir. Yönetim kurulu üyesi olmayan konusunda uzman kişiler, denetimden sorumlu komite dışındaki diğer komitelerde üye olabilmeli.

4. İcra başkanı/genel müdür komitelerde görev almaz.
5. Bir yönetim kurulu üyesinin birden fazla komitede görev almamasına özen gösterilmelidir.
6. Komitelerin görevlerini yerine getirmeleri için gereken her türlü kaynak ve destek yönetim kurulu tarafından sağlanır. Komiteler, gerekli gördükleri kişiyi toplantılarına davet edebilir ve görüşlerini alabilir.
7. Komiteler, faaliyetleriyle ilgili olarak ihtiyaç gördükleri konularda bağımsız uzman görüşlerinden yararlanır. Komitelerin ihtiyaç duydukları danışmanlık hizmetlerinin bedeli şirket tarafından karşılanır. Ancak bu durumda hizmet alınan kişi/kuruluş hakkında bilgi ile bu kişi/kuruluşun şirket ile herhangi bir ilişkisinin olup olmadığı hususundaki bilgiye faaliyet raporunda yer verilmelidir.
8. Komiteler yaptıkları tüm çalışmaları yazılı hale getirir ve kaydını tutmalıdır.. Komiteler, çalışmaların etkinliği için gerekli görülen ve çalışma ilkelerinde açıklanan sıklıkta toplanır. Komiteler, çalışmaları hakkındaki bilgiyi ve toplantı sonuçlarını içeren raporları yönetim kuruluna sunarlar.
9. Denetimden Sorumlu Komite;

Denetimden sorumlu komite; şirketin muhasebe sistemi, finansal bilgilerinin kamuya açıklanması, bağımsız denetimi ve şirketin iç kontrol ve iç denetim sisteminin işleyişinin ve etkinliğinin gözetimini yapar. Bağımsız denetim kuruluşunun seçimi, bağımsız denetim sözleşmelerinin hazırlanarak bağımsız denetim sürecinin başlatılması ve bağımsız denetim kuruluşunun her aşamadaki çalışmaları denetimden sorumlu komitenin gözetiminde gerçekleştirilir.

Şirketin hizmet alacağı bağımsız denetim kuruluşu ile bu kuruluşlardan alınacak hizmetler denetimden sorumlu komite tarafından belirlenir ve yönetim kurulunun onayına sunulur.

Şirketin muhasebe ve iç kontrol sistemi ile bağımsız denetimiyle ilgili olarak şirkete ulaşan şikayetlerin incelenmesi, sonuca bağlanması, şirket çalışanlarının, şirketin muhasebe ve bağımsız denetim konularındaki bildirimlerinin gizlilik ilkesi çerçevesinde değerlendirilmesi konularında uygulanacak yöntem ve kriterler denetimden sorumlu komite tarafından belirlenir.

Denetimden sorumlu komite, kamuya açıklanacak yıllık ve ara dönem finansal tabloların şirketin izlediği muhasebe ilkeleri ile gerçeğe uygunluğuna ve doğruluğuna ilişkin değerlendirmelerini, şirketin sorumlu yöneticileri ve bağımsız denetçilerinin görüşlerini alarak kendi değerlendirmeleriyle birlikte yönetim kuruluna yazılı olarak bildirir.

Denetimden sorumlu komite; en az üç ayda bir olmak üzere yılda en az dört kere toplanır ve toplantı sonuçları tutanağa bağlanarak alınan kararlar yönetim kuruluna sunulur. Denetimden sorumlu komitenin faaliyetleri ve toplantı sonuçları hakkında yıllık faaliyet raporunda açıklama yapılması gerekir. Denetimden sorumlu komitenin hesap dönemi içinde yönetim kuruluna kaç kez yazılı bildirimde bulunduğu da yıllık faaliyet raporunda belirtilir.

Denetimden sorumlu komite, kendi görev ve sorumluluk alanıyla ilgili tespitlerini ve konuya ilişkin değerlendirmelerini ve önerilerini derhal yönetim kuruluna yazılı olarak bildirir.

#### 10. Kurumsal Yönetim Komitesi;

Kurumsal yönetim komitesi, şirkette kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanıp uygulanmadığını, uygulanmıyor ise gerekçesini ve bu prensiplere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarını tespit eder ve yönetim kuruluna kurumsal yönetim uygulamalarını iyileştirici tavsiyelerde bulunur ve yatırımcı ilişkileri bölümünün çalışmalarını gözetir.

#### 11. Aday Gösterme Komitesi;

a) Yönetim kurulu ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilik pozisyonları için uygun adayların saptanması, değerlendirilmesi ve eğitilmesi konularında şeffaf bir

sistemin oluşturulması ve bu hususta politika ve stratejiler belirlenmesi konularında çalışmalar yapmak,

b) Yönetim kurulunun yapısı ve verimliliği hakkında düzenli değerlendirmeler yapmak ve bu konularda yapılabilecek değişikliklere ilişkin tavsiyelerini yönetim kuruluna sunmak, ile sorumludur.

#### 12. Riskin Erken Saptanması Komitesi;

Riskin erken saptanması komitesi; şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşürebilecek risklerin erken teşhisi, tespit edilen risklerle ilgili gerekli önlemlerin alınması ve riskin yönetilmesi amacıyla çalışmalar yapmakla sorumlu olup, risk yönetim sistemlerini en az yılda bir kez gözden geçirir.

#### 13. Ücret Komitesi;

a) Yönetim kurulu üyelerinin ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilerin ücretlendirilmesinde kullanılacak ilke, kriter ve uygulamaları şirketin uzun vadeli hedeflerini dikkate alarak belirler ve bunların gözetimini yapar,

b) Ücretlendirmede kullanılan kriterlere ulaşma derecesi dikkate alınarak, yönetim kurulu üyelerine ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilere verilecek ücretlere ilişkin önerilerini yönetim kuruluna sunar.

### **4.5 Yönetim Kurulu Üyelerine ve İdari Sorumluluğu Bulunan Yöneticilere Sağlanan Mali Haklar**

SPK, Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne göre;<sup>80</sup>

1. Yönetim kurulu, şirketin belirlenen ve kamuya açıklanan operasyonel ve finansal performans hedeflerine ulaşmasından sorumludur. Şirketin kamuya açıklanan operasyonel ve finansal performans hedeflerine ulaşp ulaşamadığına ilişkin değerlendirme ve ulaşılamaması durumunda gerekçeleri yıllık faaliyet raporunda açıklanır. Yönetim kurulu, hem kurul hem üye hem de idari

---

<sup>80</sup> SPK, 2014, s.13.

sorumluluğu bulunan yöneticiler bazında özeleştirisini ve performans değerlendirmesini yapar. Yönetim kurulu üyeleri ve idari sorumluluğu bulunan yöneticiler bu değerlendirmeler dikkate alınarak ödüllendirilir veya azledilir.

2. Yönetim kurulu üyelerinin ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilerin ücretlendirme esasları yazılı hale getirilmeli ve genel kurul toplantısı gündeminde ayrı bir madde olarak pay sahiplerinin bilgisine sunularak ortaklara bu konuda görüş bildirme imkânı tanınmalıdır. Bu amaçla hazırlanan ücret politikasına şirketin kurumsal internet sitesinde yer verilir.
3. Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin ücretlendirmesinde kâr payı, pay opsiyonları veya şirketin performansına dayalı ödeme planları kullanılamaz. Şu kadar ki, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin ücretlerinin bağımsızlıklarını koruyacak düzeyde olması gerekir.
4. Şirket, herhangi bir yönetim kurulu üyesine veya idari sorumluluğu bulunan yöneticilerine borç veremez, kredi kullandıramaz, verilmiş olan borçların veya kredilerin süresini uzatamaz, şartlarını iyileştiremez, üçüncü bir kişi aracılığıyla şahsi kredi adı altında kredi kullandıramaz veya lehine kefalet gibi teminatlar veremez. Ancak bireysel kredi veren kuruluşlar, herkes için uyguladığı şartlarda söz konusu kişilere kredi verebilir ve bu kişileri diğer hizmetlerinden yararlandırabilir.
5. Yönetim kurulu üyelerine ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilere verilen ücretler ve sağlanan diğer tüm menfaatler, yıllık faaliyet raporu aracılığı ile kamuya açıklanır. Kişi bazında açıklama yapılması esastır.

## 5. KURUMSAL YÖNETİMDE TÜRKİYE ÖRNEĞİ

### 5.1 Ülkemizde Kurumsal Yönetim İlkelerinin Gelişimi

Kurumsal Yönetim sistemini Türkiye’de; öncelikle halka açık, kamu ve diğer özel sektör şirketlerinde Türk sermaye piyasalarında önemli bir etken olarak görülüp ilgilenilmeye başlanmıştır.

Birçok ülkede yaşanan ekonomik skandalların, iflas ve diğer ekonomik problemlerin yaşanmaması, şirketlerin güçlü ve uzun ömürlü olabilmesi, yatırımcı ve hak sahipleriyle ilgili yasal mevzuatımızdaki noksanlık ve boşluklar, iç ve dış kredi kaynaklarına olan ihtiyaç gibi sebepler Türkiye’de de Kurumsal Yönetim İlkeleri’nin dikkate alınıp uygulanmasını ihtiyaç haline getirmektedir.

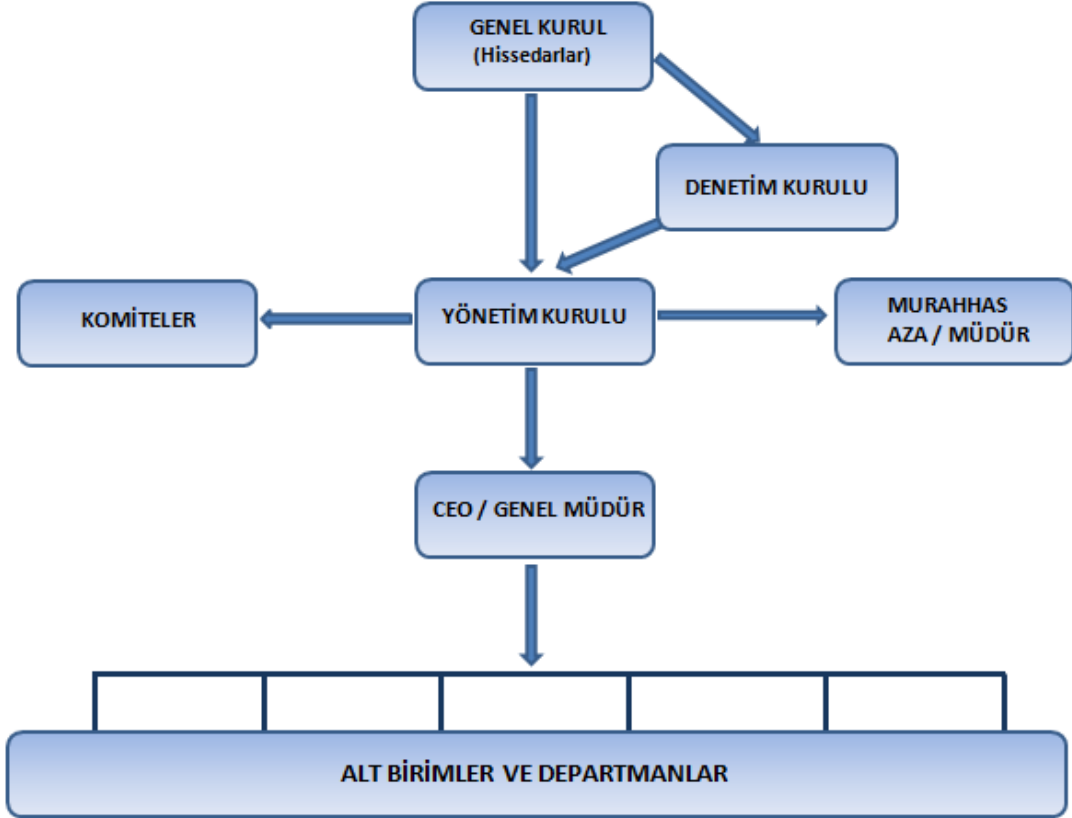
Bir ülkenin kurumsal yönetim yaklaşımını, ülkenin içinde bulunduğu koşullar, sermaye piyasasının gelişmişliği ve şirket uygulamaları belirler. Ülke ile ilgili etkenler genel olarak, ekonomik durum, finansal ortam, rekabetin yoğunluğu, bankacılık sistemi, hukuksal çerçeve, mülkiyet haklarının gelişmişliği ve benzeri etkenlerden oluşmaktadır. Sermaye piyasası ile ilgili faktörler ise; piyasaya ilişkin düzenlemeler ve piyasanın alt yapısı likiditesi, gelişmiş bir yatırımcı topluluğunun varlığı ve başta muhasebe standartları olmak üzere, uluslararası standartların uygulanma düzeyi oluşturur. Şirket uygulamalarında öne çıkan konular ise; finansal ve finansal olmayan bilgilerin kamuya açıklanması, pay sahiplerinin eşitliği, yönetim kurullarının uygulamaları, yönetim kurullarının bağımsızlığı ve bunlara sağlanan maddi menfaatler, sermaye yapısı, halka açıklık oranları, hisse senetlerinin likiditesi, menfaat sahiplerinin alınan kararlara katılım düzeyi, şirketin çevreye duyarlılığı ve sosyal sorumluluk düzeyidir.<sup>81</sup>

---

<sup>81</sup> Sermaye Piyasası Kurulu, Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2005, s.2.

Ülkemizde şirketlerinin çoğunluğunun aile şirketi olduğunu düşünürsek yönetimlerinin tutucu ve esnek olmayan özellikte olduğu bilinmektedir. Aile içi etkinliğin ve aidiyet duygusunun ölçülü kurallara dayandırılarak böylece büyüyüp güçlenmeleri ve uzun ömürlü olmaları kurumsallaşma ile mümkün olacaktır.

**Şekil 4 : Türkiye’de Anonim Şirket Yönetim Yapısı**



Kurumsal Yönetim ilkelerinin belirlenmesi için ülkemizde de diğer ülkelerde yaşanan sorunlarının yaşanmaması ve benzerlerinin ortadan kaldırılması amacıyla, çeşitli kesimlerce araştırma ve çalışmalar başlatılmıştır. Kurumsal yönetim ilkeleri her ülkeye göre farklılıklar gösterir. Bu çalışmalar özellikle akademik çevreler tarafından yoğun bir şekilde devam etmektedir.

TÜSİAD bünyesinde kurulan, Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu 2002 Aralık ayında “Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi” adlı raporu yayımlamıştır. Bu raporda: kurumsal yönetimin dört temel ilkesi olan şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk ilkelerine göre şirketlerin nasıl yapılması gerektiği ve şirketin kurumsal yapıya kavuşturulmasını sağlayacak Yönetim



Kurul'larının oluşumu ve bağımsızlığı üzerinde durulmuştur.

Türkiye Bankalar Birliği çatısı altında çalışmalarını sürdüren Basel Bankacılık Gözetim Komitesi “Bankalarda Kurumsal Yönetim” adlı raporu hazırlayıp 1999 Eylül’ünde yayınlamıştır. Bu raporda bankalar açısından OECD prensiplerinin ve kurumsal yönetim ilkelerinin önemi üzerinde durulmuştur. Komite bu raporu hazırlayıp yayınlarken: etkin kurumsal yönetim uygulamaları ilgili dokümanın gözetim ve denetçilere kurumsal yönetim uygulamalarının yerleştirilmesinde kolaylık sağlayacağı inancındadır.<sup>82</sup>

SPK’nın Kurumsal Yönetim İlkeleri Rehberi, ülkemizdeki halka açık şirketleri için önemli bir çalışma niteliğindedir. SPK bu çalışmayı yaparken; ülkemizin özelliklerini de dikkate almıştır, OECD’nin 1999 da yayınladığı “OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri” ve dünyada genel kabul görmüş, önerilen prensipler ve birçok ülkenin bu özellikteki çalışmalarını incelemiştir.

Kurumsal yönetim ilkeleri halka açık anonim şirketler için hazırlanmıştır. Fakat bu ilke ve prensiplerin kamu ve özel sektördeki diğer anonim şirket ve kuruluşlar tarafından da uygulanabilmesi isteğe bağlıdır.

Türk Ticaret Kanunu (TTK), Sermaye Piyasası Kanunu (SPKn), Bankacılık Kanunu ve Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu (BDDK) tarafından hazırlanmış olan Kredi Kuruluşları Kanun Tasarılarında SPK’nın kurumsal yönetim ilkelerine paralel değişikliklere yer verildiği görülmektedir.

SPK Temmuz 2003’te Kurumsal Yönetim İlkeleri’ni açıklayarak, Aralık 2004’te hisse senetleri borsada işlem gören şirketlerinde, 2004 yılı faaliyet raporlarından başlamak üzere faaliyet raporlarının internet sitelerinde, bu ilkelere uyum konusundaki beyanlarını içeren “Kurumsal Yönetim Uyum Raporu”na yer vermeleri gerektiğine hükmetmiştir.

OECD’nin 1999 yılında yayınladığı Kurumsal Yönetim İlkeleri’ni 2004 yılında revize

---

<sup>82</sup> Türkiye Bankalar Birliği, Basel Bankacılık Gözetim Komitesi, “Bankalarda Kurumsal Yönetim”, s.3-4.

etmesi üzerine SPK'nın bu ilkelere paralel hazırlamış olduğu ilkerleri Şubat 2005'te tekrar revize etmiştir. Piyasalarda faaliyet gösteren şirketleri kurumsal yönetim ilkeleri açısından objektif bir şekilde değerlendirme olanağı sağlayan “kurumsal yönetim derecelendirmesi” uygulaması mevzuatımıza SPK tarafından 04.12.2003 tarihinde çıkarılan Seri: VIII, No:40 sayılı “Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına ilişkin Esaslar Tebliğı” ile getirilmiştir.

Prof. Dr. Veysel KULA hocamızın, 2006 yılında yayımlandığı Kurumsal Yönetim Hissedarların Korunması Uygulamaları ve Türkiye Örneğı kitabında geçtiğı üzere LLSV, Rafael La Porta, Florencio Lopez-de-Silanes, Andrei Shleifer ve Robert Vishny'den oluşan dörtdü yazarın kitabında 1996 yılında yaptıkları Türkiye araştırmasına yer vermiştir.

Aşağıda LLSV'nin oluşturduğu ve takip eden bir çok çalışmada kullanılan yönetim kurulunu kısıtlayan haklar ölçeğinde maksimum puan altı olup yüksek puan daha iyi korunan hissedar haklarına işaret etmektedir. Türkiye sahip olduğı iki puanlık skorla bu ölçekte zayıf hissedar hakları olan bir ekonomik çevreyi temsil etmektedir. Ölçeğı oluşturan altı boyutun dört tanesinde Türkiye başarılı değildir. Posta ile oylama, birikimli oy kullanımı ya da oransal temsil, azınlık haklarının bastırılmaması ve rüçhan hakkı. Bu ölçekte Türkiye'nin olumlu performans gösterdiği iki boyut ise hisselerin genel kurul öncesi bloke edilmemesi ve olağanüstü toplantıya çağırarak için gerekli minimum sermaye oranının % 10 eşliğinden aşağıda olmasıdır. LLSV tarafından yönetim kurulunu kısıtlayan hakların yanı sıra diğer hissedar hakları olarak bahsedilen bir oy bir hisse kuralı ve zorunluluk kar payı uygulaması, yapılan araştırmaya göre Türkiye'de yoktur.

LLSV'nin yasal uygulamayı ölçen “Hukuk ve Düzen” adlı verilen ölçeğinde ise Türkiye'ye ait veriler karamsar bir tabloyu işaret etmektedir. Aşağıda Tablo - 6'da görüldüğü gibi, Türkiye sözkonusu ölçeğı oluşturan altı boyutun her biri açısından tüm örneklem ortalamasının yanı sıra, mensubu olduğı Fransız Kıta Avrupası hukuk ailesi

ülkelerinin ortalamasının da altındadır.<sup>83</sup>

**Tablo 6: LLSV Ölçeğinde Türkiye’de Hukuk ve Düzen Performansı**

|                                                  | Yargı Sisteminin Etkinliği | Hukuk Düzeni | Yolsuzluk | El Koyma Riski | Sözleşme İhlali Riski | Muhasebe Standartları Ölçüsü |
|--------------------------------------------------|----------------------------|--------------|-----------|----------------|-----------------------|------------------------------|
| Türkiye                                          | 4,00                       | 5,18         | 5,18      | 7,00           | 5,95                  | 51,00                        |
| Fransız Kıta Avrupası Hukuku Ülkeleri Ortalaması | 6,56                       | 6,05         | 5,84      | 7,46           | 6,84                  | 51,17                        |
| Örneklem Ortalaması                              | 7,67                       | 6,85         | 6,90      | 8,05           | 7,58                  | 60,93                        |

**Kaynak:** La Porta'deki Tablo-5'ten uyarlanmıştır.

Klapper ve Lover’in çalışmasında, Türkiye 43,04 ortalama ile Pakistan, Endonezya, Güney Kore ve Filipinler’den sonra örneklemde sondan beşinci sırada yer alır. Ülke seviyesindeki üç etkinlik endeksinden olan yargı süreci etkinliğinde ise Türkiye 4,0 ortalama ile Endonezya, Güney Kore ve Tayland ile aynı sıraya yer almıştır. Tüm bu skorlar, Türkiye’nin örneklemde hem şirket bazındaki kurumsal yönetim endeksinde hem de ülke seviyesindeki hukuksal etkinlik endekslerinde göreceli olarak zayıf olduğunu göstermektedir.<sup>84</sup>

**Tablo 7: Klapper ve Lover’in Çalışmasında Türkiye’nin Performansı**

| Endeks Adı                         | Türkiye Ortalaması (9 işletme) | Örneklem Ortalaması (374 işletme) |
|------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|
| CLSA Ölçeği                        | 43,04                          | 54,11                             |
| Yargı Süreci Etkinliği             | 4,00                           | 6,30                              |
| Yönetim Kurulunu Kısıtlayan Haklar | 2,00                           | 3,57                              |
| Hukuksallık                        | 11,82                          | 13,88                             |

**Kaynak:** Klapper ve Lover’den uyarlanmıştır.

Gelişmekte olan 25 ülkeden 495 şirketin örneklemini oluşturduğu CLSA tarafından

<sup>83</sup> Veysel Kula “Kurumsal Yönetim-Hissedarların Korunması Uygulamaları ve Türkiye Örneği” Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2006, s.141-142.

<sup>84</sup> Kula, s.144.

yapılan çalışmaya Türkiye’den 17 şirket katılmıştır. Bu şirketlerin yarısından fazlası kurumsal yönetim skoru açısından en dipteki 100 şirket arasındadır. Kurumsal yönetim skoru en düşük olan 25 şirket arasında Türk şirketlerinden kurumsal yönetim skoru 31 olan Doğan Yayın Holding ile skoru 29,4 olan vestel bulunmaktadır. Örnekleme yeni ortaya çıkan piyasalardaki 8 milyar dolarlık piyasa kapitilzasyonunu aşan en büyük 100 şirket arasında 46,9’luk skor ile Turkcell ve 37,8’lik skorla da İşbankası bulunmaktadır.

Aşağıdaki örnekleme 17 Türk şirketinin kurumsal yönetim skorları Tablo-8’de gösterilmiştir.

**Tablo 8: CLSA Ölçeği Skorlarına Göre Türk Şirketlerinin Sıralanışı**

| Şirket İsmi         | Disiplin % 15 | Şeffaflık % 15 | Bağımsızlık % 15 | Hesap Verebilirlik % 15 | Sorumluluk % 15 | Hakkaniyet % 15 | Sosyal Farkındalık % 15 | Ağırlıklı Ortalama % 100 |
|---------------------|---------------|----------------|------------------|-------------------------|-----------------|-----------------|-------------------------|--------------------------|
| Koç Holding         | 77,8          | 40,0           | 71,4             | 62,5                    | 66,7            | 22,2            | 83,3                    | 59,4                     |
| Anadolu Efes        | 66,7          | 70,0           | 21,4             | 50,0                    | 83,3            | 44,4            | 83,3                    | 58,7                     |
| Garanti             | 44,4          | 90,0           | 21,4             | 50,0                    | 50,0            | 83,3            | 50,0                    | 55,9                     |
| Arçelik             | 33,3          | 70,0           | 71,4             | 62,5                    | 50,0            | 16,7            | 83,3                    | 53,9                     |
| Akenerji            | 66,7          | 40,0           | 64,3             | 0,0                     | 50,0            | 72,2            | 66,7                    | 50,6                     |
| Akbank              | 33,3          | 80,0           | 21,4             | 50,0                    | 33,3            | 72,2            | 50,0                    | 48,5                     |
| Turkcell            | 88,9          | 30,0           | 28,6             | 37,5                    | 66,7            | 27,8            | 50,0                    | 46,9                     |
| Yapı Kredi Bankası  | 33,3          | 80,0           | 21,4             | 50,0                    | 16,7            | 27,8            | 50,0                    | 39,4                     |
| Aygaz               | 66,7          | 50,0           | 21,4             | 12,5                    | 33,3            | 16,7            | 83,3                    | 38,4                     |
| İş Bankası          | 11,1          | 40,0           | 28,6             | 50,0                    | 16,7            | 72,2            | 50,0                    | 37,8                     |
| Hürriyet            | 55,6          | 20,0           | 28,6             | 25,0                    | 16,7            | 72,2            | 50,0                    | 37,7                     |
| Tüpraş              | 44,4          | 60,0           | 21,4             | 12,5                    | 33,3            | 16,7            | 83,3                    | 36,6                     |
| Petkim              | 55,6          | 60,0           | 21,4             | 12,5                    | 33,3            | 16,7            | 66,7                    | 36,6                     |
| Poaş                | 66,7          | 50,0           | 0,0              | 12,5                    | 16,7            | 22,2            | 100,0                   | 35,2                     |
| Erdemir             | 55,6          | 60,0           | 14,3             | 12,5                    | 16,7            | 16,7            | 83,3                    | 34,7                     |
| Doğan Yayın Holding | 22,2          | 20,0           | 28,6             | 25,0                    | 16,7            | 72,2            | 33,3                    | 31,0                     |
| Vestel              | 33,3          | 40,0           | 21,4             | 12,5                    | 16,7            | 16,7            | 83,3                    | 29,4                     |
| <b>TOPLAM</b>       | <b>50,3</b>   | <b>52,9</b>    | <b>29,8</b>      | <b>31,6</b>             | <b>36,3</b>     | <b>40,5</b>     | <b>67,6</b>             | <b>43,0</b>              |

**Kaynak:** Credit Lyonnais Securities Asia (CLSA) “Corporate Governance in Emerging Markets” CG Watch Report, 2001.

### 5.1.1 Sermaye Piyasası Kurulu (SPK)

SPK tarafından Halka açık şirketlerin tâbi olacakları finansal raporlama standartlarının oluşturulması için Borsa İstanbul, bağımsız denetim kuruluşları, özel sektör temsilcileri ve üniversiteler ile birlikte UFRS ile uyumlu olarak hazırlanan standartlar, “Sermaye Piyasasında Muhasebe Standartları Hakkında Tebliğ (Seri: XI, No:25)” 15 Kasım 2003 tarihli ve 25290 mükerrer sayılı Resmi Gazete’de yayımlanmıştır.

Bu tebliğ kapsamında yapılan düzenlemeler, 31.12.2003 tarihinde veya daha sonra sonra eren yıllık veya ara hesap döneminden başlamak üzere isteğe bağlı olarak

01.01.2005 tarihinden sonra sona eren yıllık hesap döneminden sonraki ilk ara finansal tablolarından başlamak üzere ise zorunlu olarak uygulanmaya başlamıştır. İsteğe bağlı olarak uygulamayı başlatan işletmeler, uygulamadan geri dönemeyeceklerdir.

### **5.1.2 Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu (BDDK)**

Bankalar, ticari işletmelerin finansmanı, temel finansal hizmetlerin sunumu ve ödeme sistemlerine erişim gibi bir çok olanaklar sağlamaktadır. Bankalar, ulusal ekonomiler için önemlidir. Bunlara ek olarak, bankalardan güç piyasa koşullarında kredi ve likidite sağlamaları beklenir. Bankalarda güçlü bir kurumsal yönetim büyük önem taşımaktadır. Bankaların etkin denetimi için 01.10.2002 tarihinden beri uygulanmakta olan bankalar için Muhasebe Uygulama Yönetmeliği'nden sonra, BDDK tarafından 08.09.2005 tarihli ve 25930 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan “Yıllık Faaliyet Raporuna İlişkin Tebliğ”, bankalar ve özel finans kuramlarının yıllık faaliyet raporlarının hazırlanmasına ilişkin usul ve esasları düzenler. Düzenlemenin kuramsal yönetim açısından önemli olan tarafı, düzenlemeye konu olan kurum ortaklarının, tasarruf sahiplerinin ve diğer ilgili kişi ve kuruluşların bilgilendirmelerini ve şeffaflığın artırılmasını sağlamaktadır.

### **5.1.3 Türkiye Muhasebe ve Denetim Standartları Kurulu (TMMOB)**

3568 sayılı Serbest Muhasebecilik, Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik ve Yeminli Mali Müşavirlik Kanunu Türkiye'de muhasebe mesleğinin gelişimine büyük etkisi olmuştur.

Bu kanun çıktıktan sonra muhasebe standartları ile ilgili bir takım düzenlenmelere ihtiyaç doğmuştur. Türkiye'nin, International Federation of Accountants'ın (IFAC) bir üyesi olması, Uluslararası Muhasebe Standartlarındaki esasları kabul etmek ve bu nedenle kendi ulusal muhasebe standartlarını hazırlamasının gerekli olduğu da bir gerçektir. Bu amaçla, Türkiye Muhasebe ve Denetim Standartları Kurulu (TMMOB) 09.02.1994 tarihinde denetlenmiş finansal tabloların sunumunda ihtiyaca uygun, gerçek, güvenilir, dengeli, karşılaştırılabilir ve anlaşılabilir nitelikte olmaları için ulusal muhasebe ilkelerinin gelişmesi ve benimsenmesini sağlayacak ve kamu yararı için uygulanacak ulusal muhasebe standartları ile muhasebe meslek mensuplarının, denetim faaliyetlerini disiplinli yürütebilmeleri için ulusal denetim standartlarını saptamak ve yayınlamak üzere TMMOB öncülüğünde muhasebe mesleğine taraf olan Kuramların

iştirakleriyle kurulmuştur.<sup>85</sup>

TMUDESK'in muhasebe standartlarının saptanmasındaki temel amaçları arasında finansal tabloların düzenlenmesi ve sunulmasına temel alınacak muhasebe standartlarını geliştirmek ve yayınlamak, bu standartların ülke genelinde kabulünü ve uygulanmasını sağlamaktır. Türkiye Muhasebe Standartlarının (TMS), Uluslararası Muhasebe Standartları (UMS) ile uyumlu olmasını sağlayarak, standartların geliştirilmesinde Türk ekonomisinin yapısı ile gereksinimlerini göz önünde bulundurmaktır. Finansal tabloların düzenlenmesi ve sunulmasına ilişkin kanun ile muhasebe standartları ve yöntemlerinin uyumlu hale getirilmesine ilişkin çalışmalar yapıp, ülke muhasebe uygulamalarında genel kabul görmüş muhasebe kavram ve terimlerinden, muhasebe standartlarının geliştirilmesinde yararlanmak olarak özetlenebilir.<sup>86</sup>

İdari ve mali özerkliği bulunan TMSK 7 Mart 2002 tarihinde ilk toplantısını yaparak faaliyete geçmiştir. Buna ilişkin karar, 14 Nisan 2002 tarih ve 24726 sayılı Resmi Gazetede yayımlanmıştır. İlk toplantının yapıldığı 7 Mart 2002 tarihi itibarıyla Kurul, TMUDESK'in görevlerini, bu tarihe kadar olan çalışmaları ile birlikte devralmıştır, 660 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile 02.10.2011 tarihinde ise kamu gözetim kurumu kurulmuştur.

#### **5.1.4 Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (KGK)**

Kamu Gözetimi alanında uluslararası gelişmelerin icabı olarak yeni Türk Ticaret Kanunu uyarınca öngörülen bağımsız denetim alanını düzenlemek üzere 660 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile 02.10.2011 tarihinde kurulmuştur. Başbakanlıkla bağlantılı, idari özerkliğe sahip bir Üst Kuruldur. KGK'nın asıl amacı, yatırımcıların çıkarlarını ve denetim raporlarının doğru ve bağımsız olarak hazırlanmasına ilişkin kamu yararını korumak için doğru, güvenilir ve karşılaştırılabilir finansal bilginin sunumunu sağlamaktır. Bu doğrultuda başta borsa şirketleri, bankalar, sigorta şirketleri olmak üzere belirlenen büyük ölçekli şirketlerin denetimlerini gözetmek ve izlemek için kurulmuştur.

---

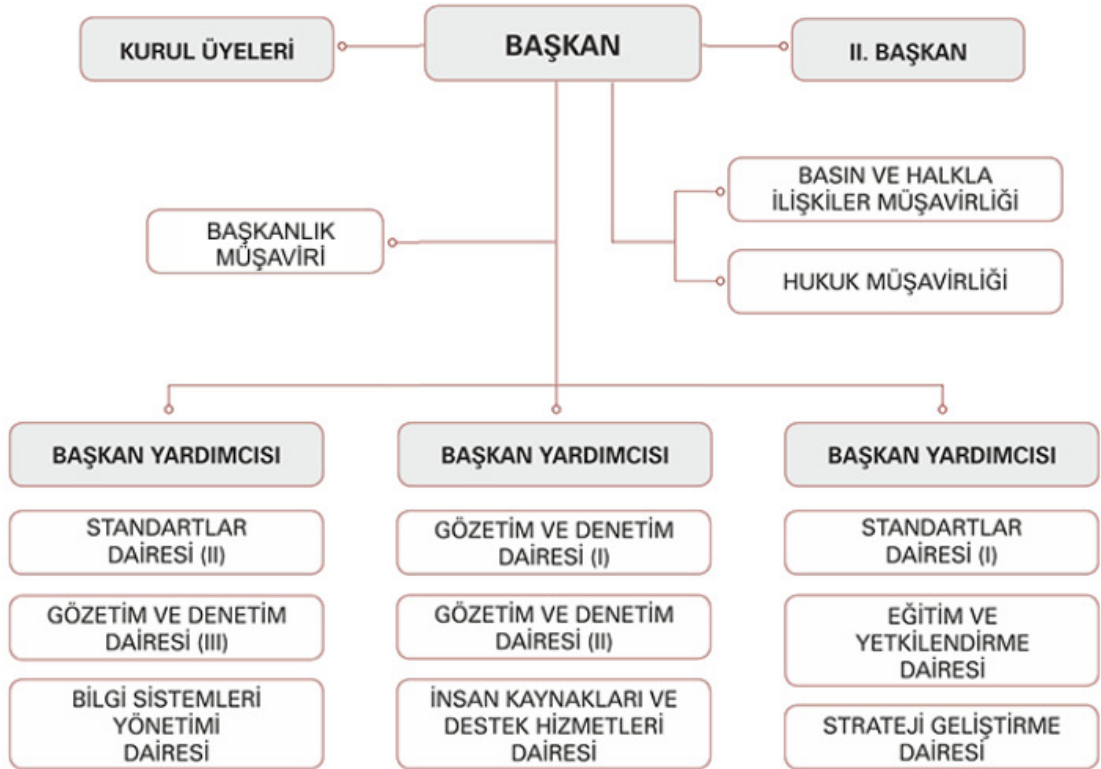
<sup>85</sup> Ahmet Başpınar, “Türkiye’de ve Dünyada Muhasebe Standartlarının Oluşumuna Genel Bir Bakış”, Maliye Dergisi, sayı 146, Mayıs-Aralık 2004, s.49-50.

<sup>86</sup> Doğan, s.84.

Kamu Gözetim Kurumu (KGK)'nın görevleri;<sup>87</sup>

- Bağımsız denetçiler ve bağımsız denetim kuruluşlarını yetkilendirir.
- Bağımsız denetim alanında kamu gözetimi yapmak ve buna bağlı bağımsız denetimde uygulama birliğini, gerekli güveni ve kaliteyi sağlamak.
- Uluslararası Muhasebe Standartlarıyla uyumlu Türkiye Muhasebe Standartlarını (TMS) oluşturmak ve yayımlamak.
- Uluslararası Denetim Standartlarıyla uyumlu Türkiye Denetim Standartlarını (TDS) oluşturmak ve yayımlamak.

**Şekil 5 : Kurum Teşkilat Şeması**



**Kaynak:** Kamu Gözetim Kurulu (KGK) [http://www.kgk.gov.tr/content\\_detail-178-733-kgk-teskilat.html](http://www.kgk.gov.tr/content_detail-178-733-kgk-teskilat.html) (Erişim Tarihi: 25.04.2014)

<sup>87</sup>Kamu Gözetim Kurulu (KGK) [http://www.kgk.gov.tr/contents/files/Pdf/KGK\\_Brosur.pdf](http://www.kgk.gov.tr/contents/files/Pdf/KGK_Brosur.pdf) (Erişim Tarihi: 20.04.2014)



Kamu Gözetim Kurumu'nun web adresi <http://www.kgk.gov.tr/KgkWeb.aspx> 'dir.

Türkiye Muhasebe Standartları Kurulunun Çalışmalarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik 24.02.2004 tarihli ve 2004/6924 sayılı Bakanlar Kumlu Kararı; 16.03.2004 tarihli ve 25404 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanmıştır.

TMSK, 2007 yılı itibariyle 30 Türkiye Muhasebe Standardı (TMS), 8 Türkiye Finansal Raporlama Standardı kabul etmiştir. Bu standartlar Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir 2014 Nisan ayı itibari ile 41 Türkiye Muhasebe Standardı (TMS), 13 Türkiye Finansal Raporlama Standardı (TFRS) vardır.<sup>88</sup>

## **5.2 Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP)**

Borsa İstanbul (BİST)'da işlem gören şirketler ve aracı kurumlar, ilgili mevzuat gereği, şirketlerinin finansal durumlarını ve faaliyetleri hakkında kamuyu bilgilendirmekle yükümlüdür. Şirketler bu yükümlülüklerini genel olarak, periyodik mali tablo ve özel durum açıklaması bildirimleriyle yerine getirmektedirler. KAP ile bu bildirimlerin internet (<http://www.kap.gov.tr/>) üzerinden güvenli bir şekilde Sermaye Piyasası Kurulu veritabanına gönderilmesi, kaydedilmesi ve kamuyu aydınlatma işlevini yerine getirmek üzere bir internet sitesinden yayımlanması amacı ile kurulmuştur.

KAP, sermaye piyasalarında işlem gören halka açık şirketlerin ve tüm aracı kuruluşların kamuyu aydınlatma amacı ile finansal tablolarının, özel durum açıklamalarının ve diğer bildirimlerinin bilgisayar ağları üzerinden emniyetli bir şekilde iletilmesi amacıyla SPK, Borsa İstanbul ve Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu Bilgi Teknolojileri (TÜBİTAK) ve Elektronik Araştırma Enstitüsü (BİLTEN) tarafından kurulmuş bir veri toplama yayma sistemidir. Sistemde yer alan halka açık şirketlere ait finansal tablolar ve dipnotları ile özel durum açıklamaları gibi bilgilere internet üzerinden erişim olanağı sağlayan sistem, kamunun aydınlatılması fonksiyonunun daha etkin gerçekleştirilmesinde ve bilgilerin daha geniş kitlelere on-line olarak ulaşmasında

---

<sup>88</sup> Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu, "Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu", [http://www.kgk.gov.tr/content\\_detail-208-677-tms-tfrs-2013-seti-\(guncellenmis-ve-yururlukte-olan-halleriyle\).html](http://www.kgk.gov.tr/content_detail-208-677-tms-tfrs-2013-seti-(guncellenmis-ve-yururlukte-olan-halleriyle).html)

önemli bir araç olma potansiyeline sahiptir.<sup>89</sup>

Kamuyu Aydınlatma Platformunun, 25 Kasım 1999 tarihinde çalışmalarına başlanan, pilot uygulaması 24.08.2001 tarihinde tamamlanmış, uygulama İMKB'de (Borsa İstanbul) kayıtlı tüm şirketleri, bağımsız denetim kuruluşlarını ve aracı kuruluşları kapsayacak biçimde genişletilmiştir. KAP kapsamında duyuru yapabilecek diğer kurumlar olan Borsa İstanbul Takas ve Saklama Bankası A.Ş. (TAKASBANK), Türkiye Sermaye Piyasası Aracı Kuruluşlar Birliği (TSPAKB) ve Merkezi Kayıt Kuruluşu (MKK) da KAP'ta yer almaktadır. Şubat 2004'ten itibaren, elektronik imza kullanımının yasal hale gelmesiyle, sistem yasal sonuç doğurabilecek bir yapıya kavuşmuştur.<sup>90</sup>

Kamuyu Aydınlatma Platformu internet sitesinde KAP ile ilgili aşağıdaki bilgiler yer almaktadır:<sup>91</sup>

- KAP genel olarak, sermaye piyasası ve Borsa mevzuatı uyarınca kamuya açıklanması lüzumlu bildirimlerin elektronik imzalı olarak iletildiği ve kamuya duyurulduğu elektronik bir sistemdir.
- Sermaye Piyasası Kurulu'nun (SPK) 'Kamuyu Aydınlatma Platformu Tebliği' uyarınca, kamuya açıklanacak her türlü bilgi ve belgenin Kamuyu Aydınlatma Platformu'na (KAP) gönderilmesi gerekmektedir.
- İşletimi Merkezi Kayıt Kuruluşu A.Ş (MKK)-Yatırımcı Hizmetleri ve Kamuyu Aydınlatma Platformu Müdürlüğü tarafından yürütülmekte olan sistem, 7/24 esasına göre çalışır. Uygulama, tüm Türkiye'ye yayılmış 600'ü aşkın şirketi ve 3000'i aşkın kullanıcıyı kapsamaktadır.
- Sistem, tüm kesimlerin doğru, anlaşılır, tam bilgiye, internet üzerinden eş zamanlı ve düşük maliyetle erişebilmelerine imkan tanıyacak şekilde tasarlanmıştır. Ayrıca, geçmişe dönük bilgilere de kolay ve düşük maliyetle

---

<sup>89</sup> Doğan, s.100-101.

<sup>90</sup> Doğan, s.101.

<sup>91</sup> Kamuyu Aydınlatma Platformu, <http://kap.gov.tr/kap-hakkinda/genel-bilgi.aspx> (Erişim Tarihi: 06.04.2014)

elektronik erişim imkanı sağlayan bir arşivdir.

- KAP'a bildirimler, elektronik sertifikalar kullanılması yolu ile gönderilir. Bu bağlamda ortaklıklar, bildirimlerin yapılmasını aksatmayacak sayıda, geçerli elektronik sertifika bulundurmak zorundadırlar.
- Borsa İstanbul'da işlem görmek üzere sermaye piyasası araçlarını ilk defa halka arz edecek ortaklıkların sermaye piyasası araçlarının ve ilk defa kayda alma başvurusunda bulunacak fonların katılma paylarının kayda alma talebiyle Kurul'a başvuru yapıldığı tarihte, elektronik sertifika hizmet sağlayıcısına, elektronik sertifika başvurusunda bulunulmuş olması gerekir. Borsa tarafından kotasyon kararı veya pazar kaydına/listesine alma kararı verilebilmesi için elektronik sertifikaların alınmış olması şartı aranmaktadır.
- KAP sistemine, sermaye piyasası araçları Borsa İstanbul'da işlem gören ortaklıklar ile borsa yatırım fonlarının yanı sıra yatırım kuruluşları, yatırım fonları, emeklilik yatırım fonları, yabancı yatırım fonları ve işlem görmeyen yatırım ortaklıkları da bildirim gönderir. Bağımsız denetim şirketleri, bağımsız denetim zorunluluğu olan dönemlere ilişkin finansal raporları elektronik ortamda imzalar, kamuya açıklanmak üzere ilgili ortaklığa elektronik ortamda gönderir.

Sistem, [www.kap.gov.tr](http://www.kap.gov.tr). adresinden yayın gerçekleştirmektedir. Gerçek zamanlı olarak;

- 17 adet Veri Yayın Kuruluşu
- 16 adet alt alıcı (internet siteleri vb) KAP bildirimlerini yayınlamaktadır.

### **5.3 Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD)**

Kurumsal yönetim anlayışının ülkemizde tanınması, gelişmesi ve en iyi uygulamalarıyla hayata geçirilmesi misyonuyla hareket eden Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), 2003 yılında gönüllü bir sivil toplum kuruluşu olarak kurulmuştur. Adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri üzerine inşa edilen kurumsal yönetim anlayışının, etki ettiği tüm alanlarda yol gösterici olmayı

hedefleyen TKYD, özel sektör, kamu kuruluşları, medya, düzenleyiciler, sivil toplum kuruluşları ve akademik dünya arasında bir iletişim ağı kurarak kurumsal yönetim uygulamalarının gelişmesini hedeflemektedir.<sup>92</sup>

2013 yılının itibarıyla 643 üyeye sahip olan TKYD'nin üyelerinin yüzde 7'si aynı zamanda TUSİAD üyesidir ve üyelerinin yüzde 25'ini kadınlar oluşturmaktadır. Derneğin üyelerinin profesyonel kariyerlerine göre incelendiğinde yüzde 41'i yönetici, yüzde 14'ü danışman ve yüzde 11'i Genel Müdür olarak görev yapmaktadırlar. Bu dağılıma bakıldığında Derneğin üyelerinin yarısına yakını üst düzey yöneticilerden oluştuğu görülmektedir.

TKYD'nin amaçları, Türkiye'deki kurumlarının yüksek performanslı, rekabetçi, iyi yönetilen ve paydaşlarına en fazla artı değer katan kurumlar haline gelmesi ve bu doğrultuda çağdaş ekonomilerce benimsenmiş objektif finansal ve finansal olmayan performans ölçütlerini kullanarak, kurumların gelişmesine ve devamlılığına katkıda bulunmak amacıyla, kurumsal yönetimin Türkiye'de özel kuruluşlar ve kamu kurumlarının ana ilkeleriyle benimsenmesi, yerleşmesi ve doğru uygulanması ve en iyi uygulamaların (best practices) yerleşmesi için önderlik ve yol göstericilik yapmak, Kurumsal yönetimi Türkiye'de sürekli gündemde tutmak için, en temel sorunlardan başlayarak güncel ve çağdaş uygulamaları kurumların yönetimlerine ve pay sahiplerine tanıtmak olarak ifade edilmiştir.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği tarafından Futbol Endüstrisinin ulaştığı boyut ve futbolun etkilediği paydaşlardan dolayı Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği çatısı altında kurulan Kurumsal Yönetim ve Futbol Endüstrisi Çalışma Grubu “Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında” Türk Futbol Kulüpleri Yönetim Rehberi’ni hazırlamıştır. Hazırlanan futbol rehberi, İngiltere’den sonra bu alanda yapılan ilk çalışma olma özelliğini taşımaktadır.

Kurumsal yönetim ülkemiz futboluna katkıları açısından çok önemlidir ve ülkemizde futbolun geldiği ekonomik boyutun yanında futbolun sürüklediği milyonlarca taraftar

---

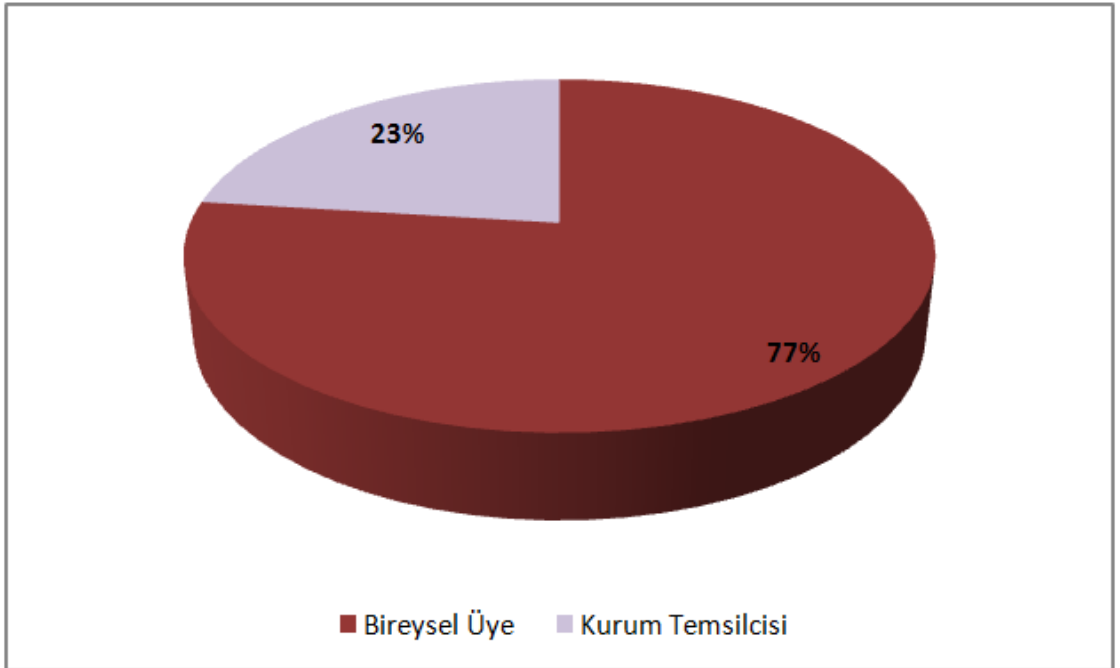
<sup>92</sup> Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), <http://tkyd.org/tr/content.asp?PID={9DC0F17F-435A-4B5B-BD61-FD88836618B2}> (Erişim Tarihi: 06.04.2014)

açısından bu konuda gelişime ihtiyaç vardır. Bu gelişim, hem finansal hem de sportif olarak kulüplerimizin ve milli takımlarımızın başarısını daha sürdürülebilir hale getirecektir. Rehber bu açıdan spor kulüpleri tarafından kendi doğruları ile ancak ana mesajlardan sapmadan uygulamalarıdır. Türk Futbol Kulüpleri Yönetim rehberi, bütün profesyonel futbol kulüplerine tavsiye niteliğinde Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği tarafından hazırlanmış bir bağlayıcılığı olmasa da, gelecek dönemde bağlayıcılığı olması muhtemel ve uluslararası standartları içeren maddeleri kapsamaktadır.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği tarafından, TOBB'un desteği ile Anadolu seminerleri düzenlenmiş, birtakım ortak çalışmalar yapmak üzere OECD ile anlaşma yapılmıştır. TKYD'nin 2001 yılı faaliyet raporunda, kurumsal yönetimin tanıtılmasına yönelik çalışmalarının süreceği ifade edilmişti.

Üyelerin % 77'i bireysel üye olup % 23'ü kurum yemsilcisinden oluşmaktadır. Kurum temsilci sayısının azlığı dikkat çekmektedir. Üye dağılımları ile grafikler aşağıda yer almaktadır.

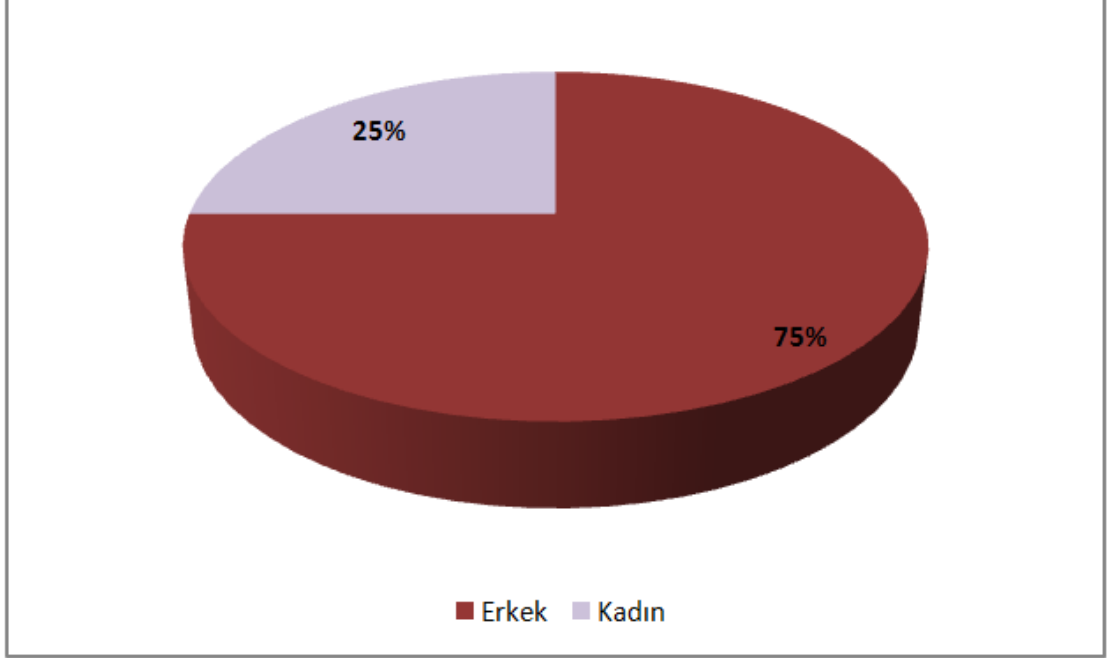
**Şekil 6 : Üye Dağılımı**



**Kaynak:** TKYD Üye Analizi, 30 Haziran 2013

Üyelerin çoğunluğunu % 75 ile erkekler oluşturmaktadır, % 25'i kadınlardan oluşmaktadır.

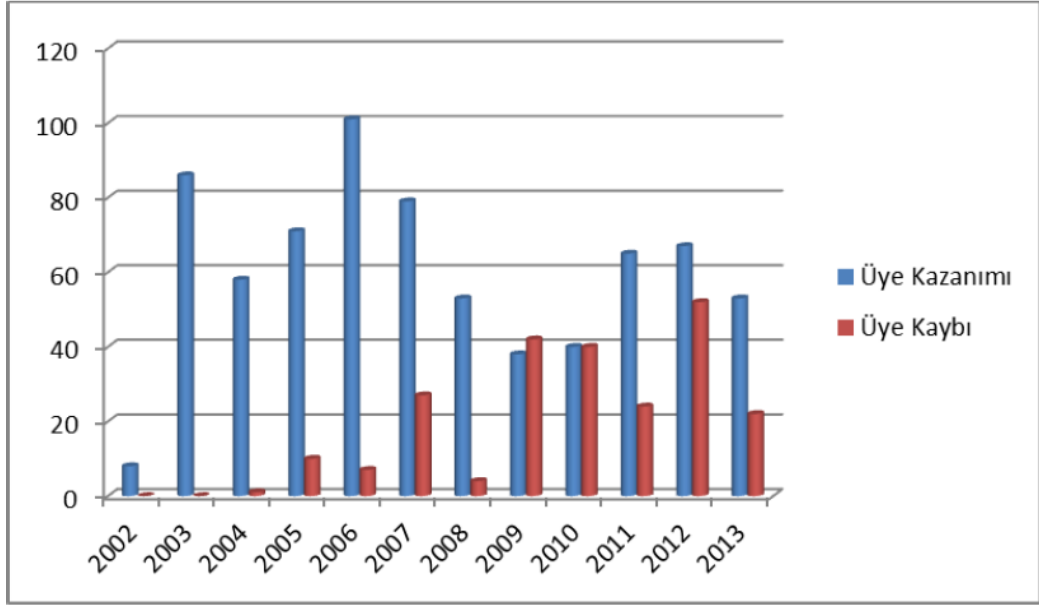
**Şekil 7 : Üyelerin Cinsiyet Dağılımı**



**Kaynak:** TKYD Üye Analizi, 30 Haziran 2013

Türkiye kurumsal yönetim derneğinin kurulması ile birlikte 2002, 2003 ve 2004 yıllarında üyelere hızla artış olmuş 2009 yılında işe üye kaybı üye kazanımını geçmiş 2010 yılında eşit miktarda üye kazanımı ve üye kaybı olmuş. Son üç yılda üye kazanımında artışlar gözlenmektedir.

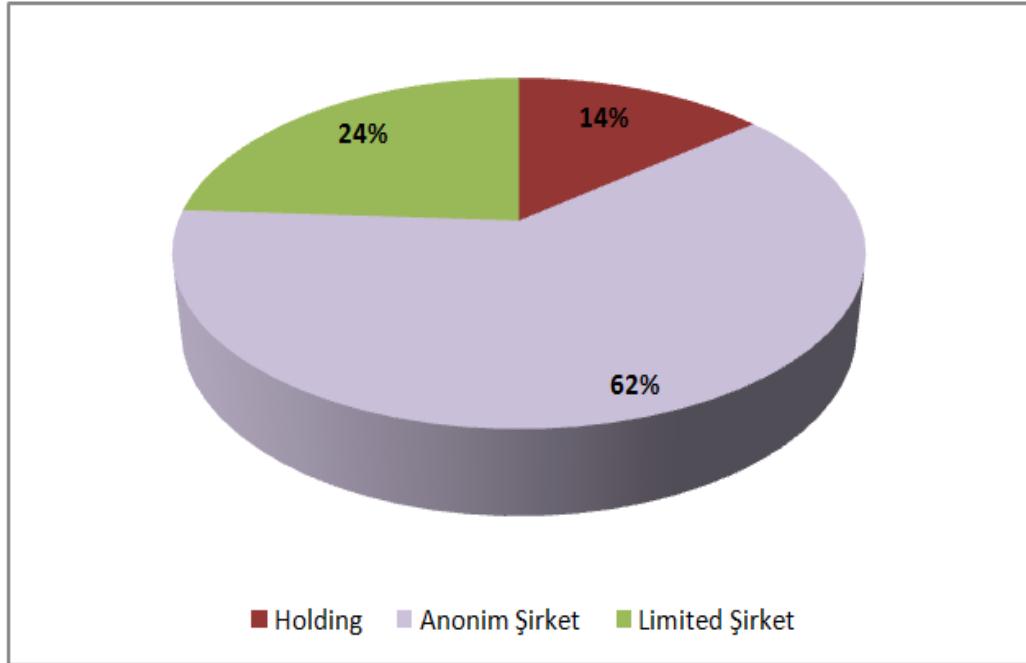
**Şekil 8 : Bireysel Üye Kazanımının ve Kaybının Yıllara Göre Dağılımı**



**Kaynak:** TKYD Üye Analizi, 30 Haziran 2013

Üyelerin mensubu olduğu şirketler % 62 ile anonim şirket, % 24 ile limited şirket, % 14 ile holdinglerden oluşmaktadır.

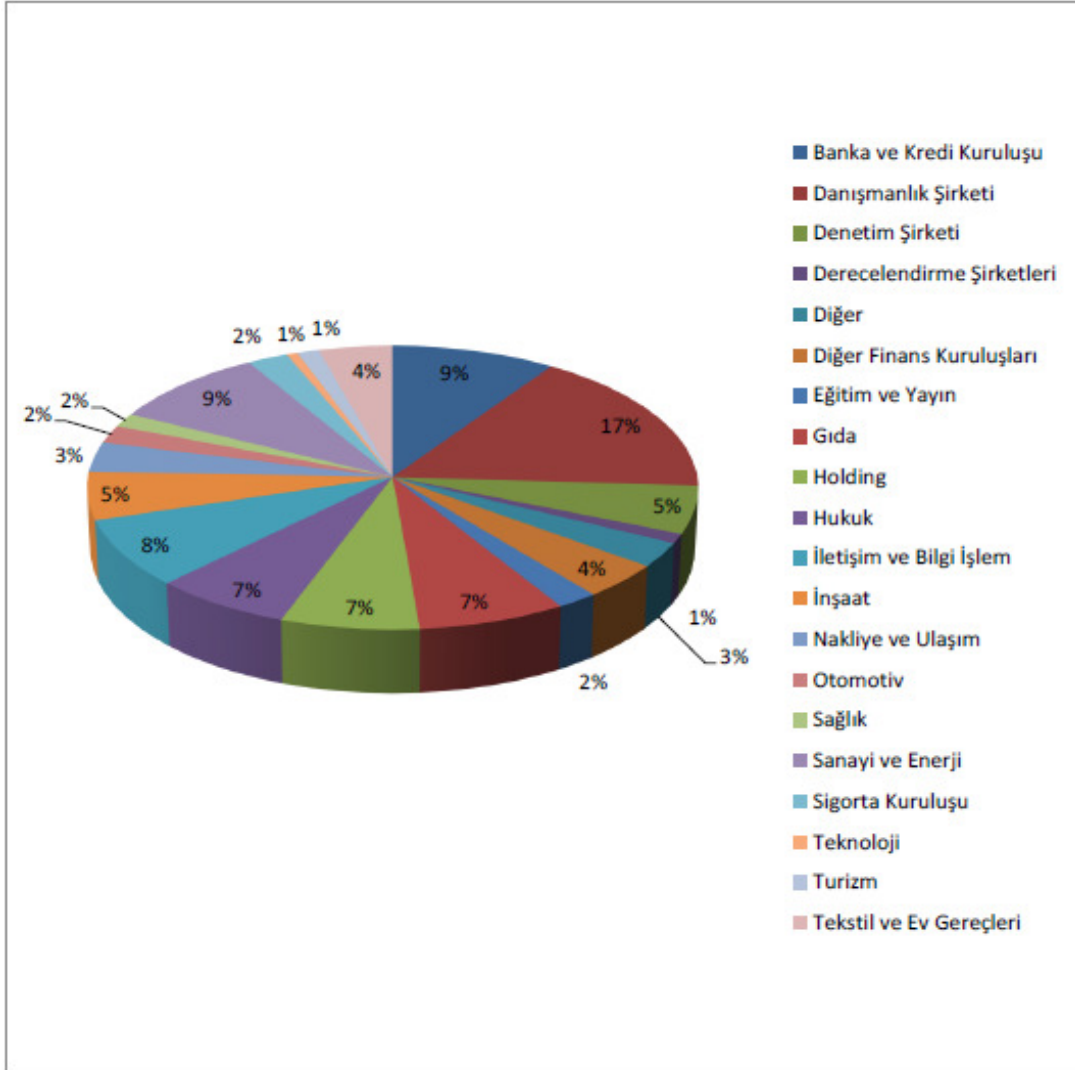
**Şekil 9 : Üyelerin Mensubu Olduğu Şirket Yapıları**



**Kaynak:** TKYD Üye Analizi, 30 Haziran 2013

Üyeler çeşitli sektörlerde boy göstermektedirler bunların çoğu danışmanlık şirketi, banka ve kredi kuruluşu, sanayi ve enerji kuruluşlarından oluşmaktadır.

**Şekil 10 : Üyelerin Sektörel Dağılımı**

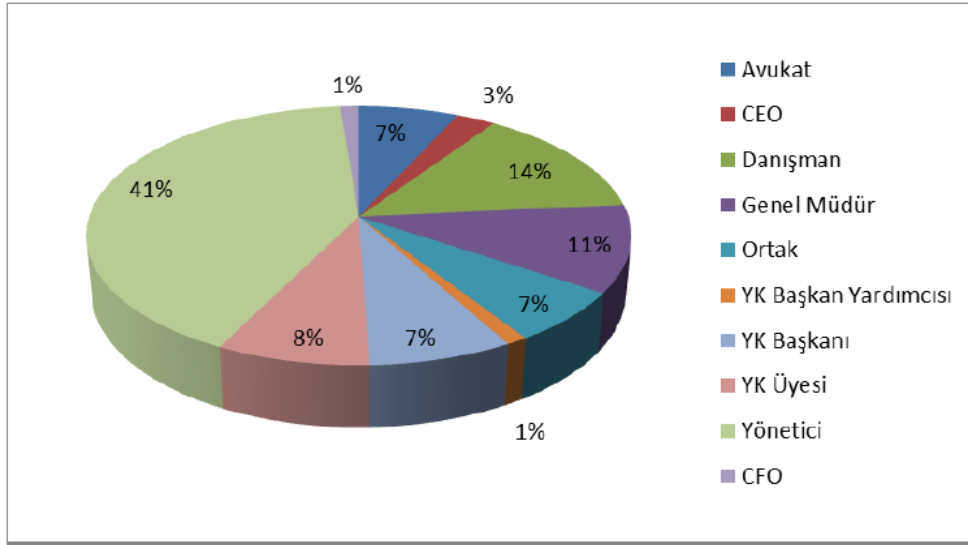


**Kaynak:** TKYD Üye Analizi, 30 Haziran 2013

Üyelerin % 41'i yönetici, % 14'ü danışman, %11 Genel Müdür, % 8'i yönetim kurulu üyesidir. Son zamanlarda şirketler geçmiş yıllarında genel müdürlük yapmış ve tecrübeli üst düzey yönetici konumunda emekli olmuş kişileri danışman olarak istihdam etmektedirler.



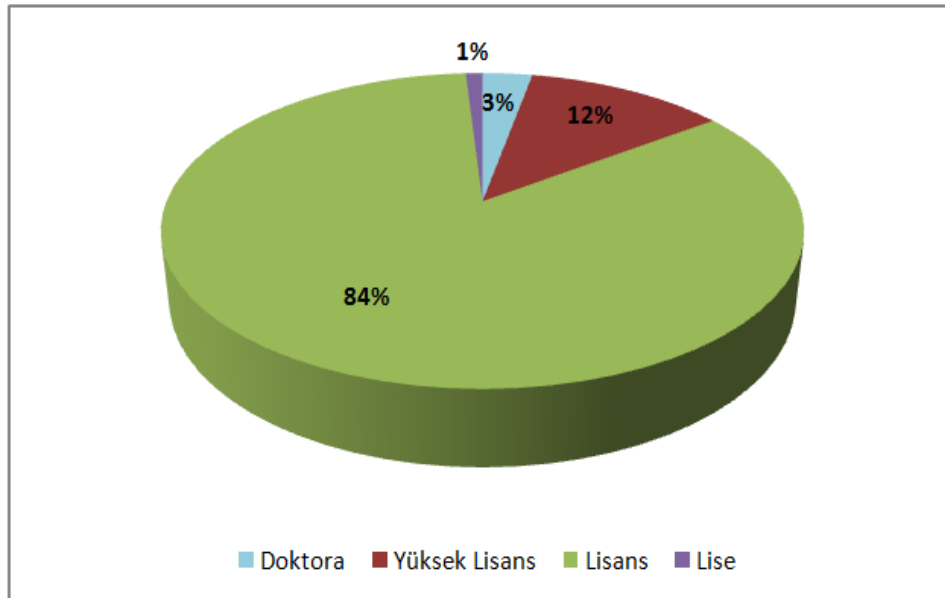
**Şekil 11 : Mesleki Ünvan Dağılımı**



**Kaynak:** TKYD Üye Analizi, 30 Haziran 2013

Üyelerin eğitim durumunun % 84'ü Lisans, % 12'si yüksek lisans, % 3'ü doktora, % 1'i ise lise mezunudur. Aşağıdaki grafikte görüldüğü üzere üyelerin % 99'ü yüksek öğrenim mezunudur.

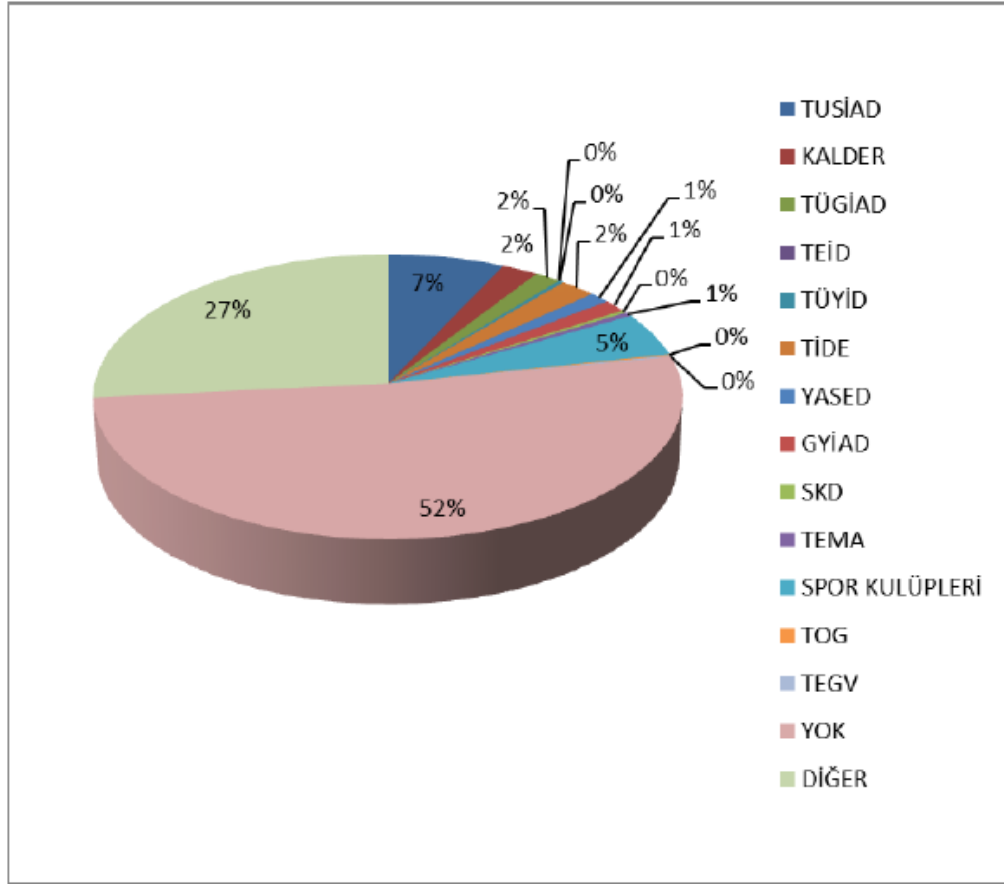
**Şekil 12 : Üyelerin Eğitim Durumu**



**Kaynak:** TKYD Üye Analizi, 30 Haziran 2013

Üyelerin sivil toplum kuruluşları üyelikleri'nin % 52'si herhangi bir STK'na üye değildir, % 27'si diğer sivil toplum kuruluşu üyeliklerine üyedir, bu sırayı % 7 ile TÜSİAD ve diğer sivil toplum kuruluşları takip etmektedir.

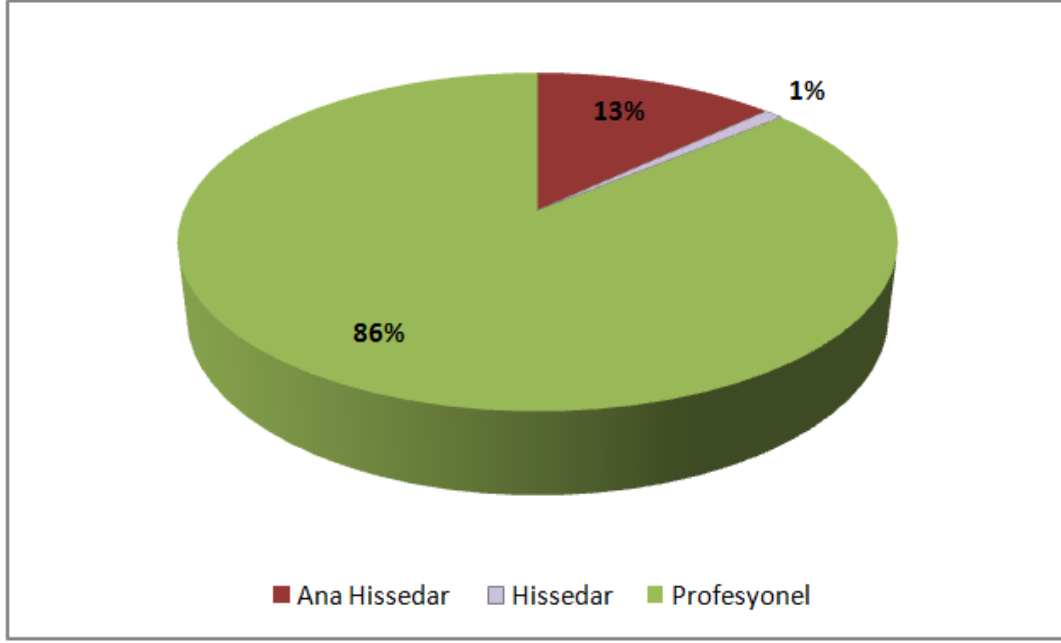
**Şekil 13 : Üyelerin Diğer STK Üyelikleri**



**Kaynak:** TKYD Üye Analizi, 30 Haziran 2013

Üyelerin hissedar yapısına göre dağılımda % 86 profesyonel, % 13'ü ana hissedar % 1'i hissedar'dır.

**Şekil 14 : Üyelerin Hissedar Yapısına Göre Dağılımı**



**Kaynak:** TKYD Üye Analizi, 30 Haziran 2013

#### **5.4 Yalın Yönetim İlkeleri'nin Kurumsal Yönetimi Destekleyici Rolü ve Türkiye'deki Gelişimi**

##### **5.4.1 Yalın Yönetim, Yalın Düşünce Yaklaşımı**

Yalın düşünce, yalın üretim, yalın yönetim, yalın dönüşüm, hangi tabiri kullanacaksanız kullanın gerek Dünya'da, gerek Türkiye'de yalın yönetimin şirket menfaatlerini gözeten, verimliliğini arttıran, işletme sermayesine olan katkısı yalın yönetimden, yalın düşünceden geçmektedir. Bu nedenle kurumsal yönetime katkısı yadsınamayacak kadar büyüktür. Günümüzde, üretim yapan firmalar için uluslararası rekabet hızla artmaktadır. Bu rekabet ortamında var olabilmenin ön koşulu daima en önlere olabilmektir. Bunun için de yeniliklere ve değişikliklere ayak uydurabilmek gerekir. Yani şirketler yeni teknolojileri kullanarak, sürekli iyileştirme yapmak zorundadırlar. Bu sistem ilk defa Japonya'da Toyota otomobil fabrikasında uygulanan ve sonraki yıllarda dünyadaki diğer firmalara da

yayılan Yalın Üretim Sistemi geliştirilmiştir.

Toyota motor fabrikası başkanı Taiichi Ohno tarafından 1940 yıllarında ilk kez geliştirilip, uygulamaya konan tam zamanında üretim yaklaşımı, Japonların 2. Dünya savaşı sonrası içinde bulundukları ekonomik koşulların bir sonucu olarak ortaya çıkmışını kabul edebiliriz. 2. Dünya Savaşı sonrası kısıtlı olan doğal kaynaklara işgücü ve sermaye kaynaklarının yetersizliği de eklendiğinde Japonya, ekonomik varlığını sürdürebilmek için bu kaynakları elverdiğince düşük maliyetle kullanmayı öğrenmek zorunda kalmıştır. Tam zamanında üretim felsefesinin ortaya çıkışında, bu tür bir gereksinim yer almaktadır. Bu felsefe aslında Amerikan imalat sistemindeki temel ilkelerin Japonya ortamında yoğunlaşması olarak gelişmiştir.

Ohno, 1950’de Ford firmasını incelemek üzere Amerika’ya yaptıkları seyahatten edindiği bilgilerin ışığında Ford’un yüzyılın başlarından itibaren öncülük ettiği kitle üretim sisteminin Japonya’nın iş kültürüne uygun olmadığına karar vermişlerdi ve bu karar yepyeni bir üretim ve yönetim anlayışının ilk adımlarının atılmasına yol açmıştı. İkisinin tespitleri şu şekildeydi; Kitle üretiminde, her üretim faktörü ya da unsuru olabildiğince çok sayıda kullanılıp, üretim pek çok gereksizlik ya da israf içermektedir. İsrafın kaynağı, sistemin aşırı bir iş bölümüne dayanmasıdır. Gerek makineler gerek de işçilerin, çoğu kez sadece tek bir ürün için tek bir operasyon gerçekleştirecek şekilde organize edilmeleri yani tek bir işe/operasyona adanmış olmaları bir sorundur. Üretim organizasyonuna bu şekilde yaklaşılması, bir yandan üretim faktörlerinin gereksiz yere kitlesel boyutta kullanılmalarına yol açmakta, çok büyük fabrikalarda binlerce işçi ve pahalı makine, aynı işlemi aylarca hatta yıllarca sürdürebilmektedirler.<sup>93</sup>

Ford’un seri üretim sistemi sınırlı sayıda modelden devasa miktarlarda üretmeye dayanıyordu. Bütün orijinal T modellerinin siyah olması bu yüzdendi. Oysa Toyota, aynı montaj hattını kullanarak farklı modellerden küçük miktarlarda üretmek zorundaydı, çünkü Japon pazarındaki müşteri talebi bir üretim bandının bütünüyle tek bir araca ayrılmasını kaldıramayacak kadar yavaştı. Toyota az kaynak ve sermayeyle nakdi hızla çevirmek

---

<sup>93</sup> H. Bahadır AKIN, “İleri İmalat Teknolojisi Kullanımında Yönetmel Faktörler ve Başarı Üzerindeki Etkileri” <http://arsiv.mmo.org.tr/pdf/11780.pdf> , s.40. (Erişim Tarihi: 18.05.2014)

zorundaydı. Toyota, Ford'un imalat sürecini, yüksek kalite, düşük maliyet, kısa iş bitim süresi ve esneklik özelliklerini aynı anda başaracak şekilde, kendi koşullarına uygulaması gerekiyordu. Ohno, Amerikan süper market fikrinden etkilenecek süper marketlerin işletilmesindeki temel ilkeler, tam zamanında üretim sisteminin kavramsal alt yapısını oluşturmuştur. Bilindiği gibi bir süpermarkette ara aşamalar yoktur ve müşteriler doğrudan çok sayıda farklı ürünle karşı karşıya gelmektedir. Bu arada bozuk, kalitesiz ürünler ile aranan bir malın bulunmaması, değiştirme, iade gibi sorunlar doğrudan müşterilere yansımaktadır. Genellikle boşalan raflar bir mal için sipariş verme noktasını belirlerken, büyük hacimli ürünler için stok alanları ayrılmıştır. 1971 petrol krizi sonrasında tam zamanında üretim felsefesinin önemi diğer Japon firmaları tarafından da anlaşılmış ve bu yaklaşım ülke genelinde uygulanmaya başlamıştır. 1980'lerin başından itibaren tam zamanında üretim sisteminin Amerika ve Avrupa'da uygulanmaya başladığı görülmektedir.

Yalın uygulamaların Türkiye'de ilk örnekleri otomotiv sektöründe 1990'larda görülmektedir. Toyota'nın da özendirme ile otomotiv firmaları yalına daha fazla ilgi göstermiş ve yan sanayilerini de bu yöntemi uygulamaları konusunda teşvik etmişlerdir. Giderek tekstil ve makine gibi diğer sektörlerde de yaygınlaşan yalın uygulamalar, bugün Türkiye'de birçok firma sahibi ve yöneticinin ilgisini çekmektedir.<sup>94</sup>

Ekonomik krizlerin de büyük etkisiyle bu dönüşüm şirketlerde görülmektedir. Türkiye'de otomotiv endüstrisi yalın düşüncenin uygulanmasında daha aktif görülmekle birlikte demir çelik, inşaat, elektronik ve makine endüstrisi bu yalın felsefeyi uygulamaktadırlar. Sadece üretim sektöründe değil başta hastaneler olmak üzere hizmet sektöründeki birçok firma bu felsefeyle yıllar önce tanışmışlardır. Yalın düşüncenin getirdiği yeni teknikler şirketlere tasarruflar sağlamıştır ancak ülkemizde değer zinciri yaygınlaşmadığı için ülke genelinde etkisi hissettirememiştir. Yalın Yaklaşım israflar yüzünden tüketilmekte olan kaynakları verimli kullanabilmenin yollarını göstermektedir. Tasarruf edilen kaynaklar daha fazla değer yaratmaya yönlendirildiğinde, hem mevcut pazarlarda daha geniş ekonomik imkânlar bulunabilir hem de yeni pazarlara doğru büyüme gerçekleştirilebilir.

---

<sup>94</sup> <http://www.yalindunya.net/2012-11-10-07-07-23/yalinin-tarihcesi.html> (Erişim Tarihi: 19.05.2014)

Türkiye’de Yalın Yönetim Yalın Üretim uygulamasına geçen şirketlerin isimleri Tablo-9’da gösterilmiştir.

**Tablo 9: Türkiye’de Yalın Üretim Uygulama Çalışması Yapan Örnek İşletmeler**

| S.No | Yalın Üretim Uygulama Çalışması Yapan Örnek İşletmeler | Faaliyet Yaptığı İl |
|------|--------------------------------------------------------|---------------------|
| 1    | Abahoglu Tekstil San. A.Ş.                             | DENİZLİ             |
| 2    | Akkardan San. ve Tic. A.Ş.                             | İSTANBUL            |
| 3    | Akteks Akrilik İplik San. ve Tic. A.Ş.                 | GAZİANTEP           |
| 4    | Akzo Nobel Boya San. ve Tic. A.Ş.                      | İZMİR               |
| 5    | Assan Demir ve Saç San. A.Ş.                           | İSTANBUL            |
| 6    | Aydın Örne                                             | BURSA               |
| 7    | Aygaz A.Ş.                                             | İSTANBUL            |
| 8    | Beldeyaman Mot.Vas.San.ve Tic. A.Ş.                    | İSTANBUL            |
| 9    | Birlesmis Milletler Kalkınma GIDEM Projesi             | ANKARA              |
| 10   | Bolu Çimento San. A.Ş.                                 | BOLU                |
| 11   | Bosch San.ve Tic. A.Ş.                                 | BURSA               |
| 12   | British American Tobacco A.Ş.                          | İZMİR               |
| 13   | Burçelik Bursa Çelik Döküm San. A.Ş.                   | BURSA               |
| 14   | Bursa Patent A.Ş.                                      | BURSA               |
| 15   | Coskunöz Metal Form Makine End. ve Tic.A.Ş.            | BURSA               |
| 16   | Delphi Automotive Systems Ltd. Şti.                    | İSTANBUL            |
| 17   | Destek Patent A.Ş.                                     | BURSA               |
| 18   | Döktas Dökümcülük Tic.ve San. A.Ş.                     | MANİSA              |
| 19   | Döktas Dökümcülük Tic.ve San. A.Ş.                     | BURSA               |
| 20   | Duravit Yapı Ürünleri San. ve Tic. A.Ş.                | İSTANBUL            |
| 21   | Ege Endüstri ve Tic. A.Ş.                              | İZMİR               |
| 22   | Ekoten A.Ş.                                            | İZMİR               |
| 23   | Emko Elektronik San. ve Tic. A.Ş.                      | BURSA               |
| 24   | Ermetal A.Ş.                                           | BURSA               |
| 25   | Etay Giyim San. ve Tic. Ltd. Şti.                      | BURSA               |
| 26   | Eti Gıda San. ve Tic. A.Ş.                             | ESKİŞEHİR           |
| 27   | Farba A.Ş.                                             | BURSA               |
| 28   | Feka Otomotiv Mamulleri San. ve Tic. A.Ş.              | BURSA               |
| 29   | Fleteks Plastik San. ve Tic. A.Ş.                      | BURSA               |
| 30   | Flokser Tekstil San. ve Tic. A.Ş.                      | İSTANBUL            |
| 31   | Ford Otomotiv San.A.Ş. İSTANBUL                        | İSTANBUL            |
| 32   | Formpart Otomotiv San. ve Tic.A.Ş. Çorlu               | TEKİRDAĞ            |
| 33   | Formpart Otomotiv San. ve Tic.A.Ş.                     | SAKARYA             |
| 34   | Funika Holding.A.Ş.                                    | DENİZLİ             |
| 35   | Goldaş Kuyumculuk A.Ş.                                 | İSTANBUL            |

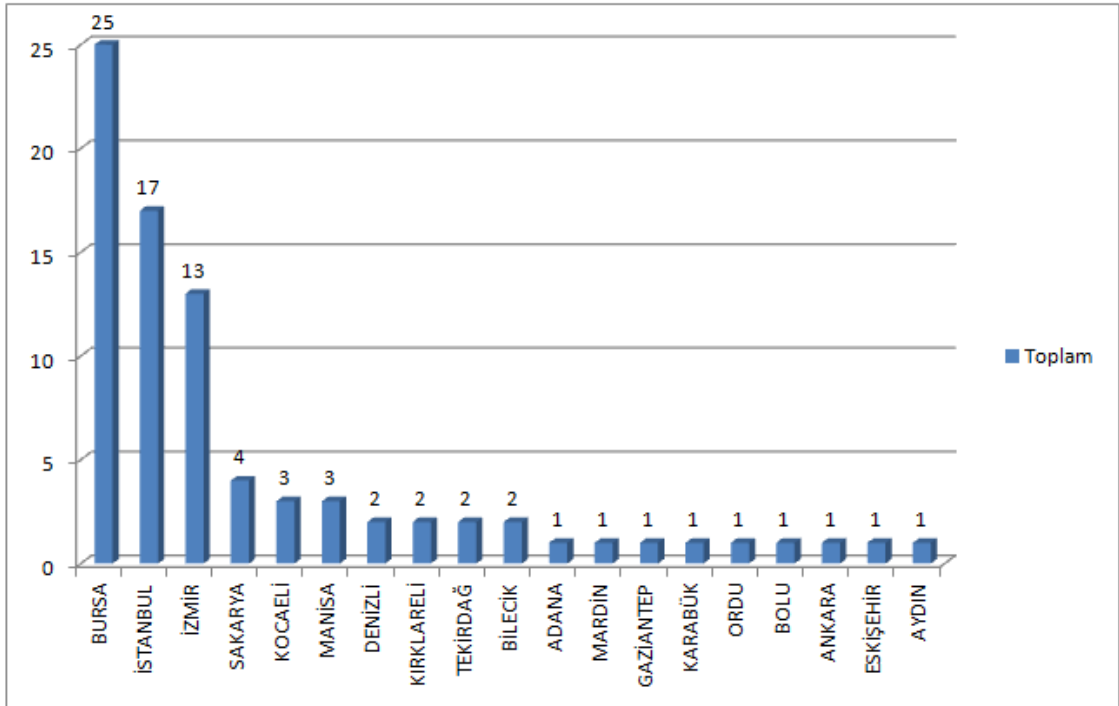
| S.No | Yalın Üretim Uygulama Çalışması Yapan Örnek İşletmeler | Faaliyet Yaptığı İl |
|------|--------------------------------------------------------|---------------------|
| 36   | Gürmen Giyim San.ve Tic. A.Ş.                          | KARABÜK             |
| 37   | Hayes Lammerz İnci Jant San. A.Ş.                      | MANİSA              |
| 38   | Hayes Lammerz Jantaş Jant San. A.Ş.                    | MANİSA              |
| 39   | Hızlanlar Otomotiv San.ve Tic.A.Ş. Gebze               | KOCAELİ             |
| 40   | Hugo Boss Tekstil San.Ltd.Sti.                         | İZMİR               |
| 41   | İnci Lojistik A.Ş.                                     | İZMİR               |
| 42   | IR Emniyet ve Güv.Sis.San. A.Ş.                        | İSTANBUL            |
| 43   | İzeltaş A.Ş.                                           | İZMİR               |
| 44   | İzocam Tic.ve San. A.Ş.                                | KOCAELİ             |
| 45   | Kalder İzmir                                           | İZMİR               |
| 46   | Kalder Bursa                                           | BURSA               |
| 47   | Kalder İstanbul                                        | İSTANBUL            |
| 48   | Karsan Otomotiv San.ve Tic.A.Ş.                        | BURSA               |
| 49   | Majör Skt Oto Donanım A.Ş.                             | BURSA               |
| 50   | Mardin Çimento San. ve Tic. A.Ş.                       | MARDİN              |
| 51   | Matay Egsoz Fab. A.Ş.                                  | BURSA               |
| 52   | Meksan Çevre Teknolojisi San. ve Tic. A.Ş.             | BURSA               |
| 53   | Mercedes Benz Türk A.Ş.                                | İSTANBUL            |
| 54   | Nursan Elektrik Donanım San.Tic. A.Ş.                  | İSTANBUL            |
| 55   | Oltan Gıda Mad.İhr. İth.ve Ltd. Şti.                   | İSTANBUL            |
| 56   | Orda Otomotiv A.Ş                                      | BURSA               |
| 57   | Ormetal San. ve Tic.A.Ş.                               | BURSA               |
| 58   | Otokar Otobüs Karoseri San. A.Ş                        | SAKARYA             |
| 59   | Otoyol Sanayi A.Ş.                                     | SAKARYA             |
| 60   | Oyak Renault                                           | BURSA               |
| 61   | Öntaş A.Ş.                                             | İZMİR               |
| 62   | Panel Radyatör San. ve Tic.A.Ş.                        | BİLECİK             |
| 63   | Petrofer A.Ş.                                          | İZMİR               |
| 64   | Pınar Süt                                              | İZMİR               |
| 65   | Söktaş Tekstil San.ve Tic.A.Ş.                         | AYDIN               |
| 66   | Süperpar Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.                    | İZMİR               |
| 67   | Teba Isıtma Sogutma Klima Tekn. San. Tic.A.Ş.          | İZMİR               |
| 68   | Teklas Kauçuk San. Ve Tic. A.Ş.                        | KOCAELİ             |
| 69   | Teksan Jeneratör Elektrik Sanayi ve Ticaret A.Ş.       | İSTANBUL            |
| 70   | Temsa San. ve Tic. A.Ş.                                | ADANA               |

| S.No | Yalın Üretim Uygulama Çalışması Yapan Örnek İşletmeler | Faaliyet Yaptığı İl |
|------|--------------------------------------------------------|---------------------|
| 71   | Temsa San. ve Tic. A.Ş.                                | İSTANBUL            |
| 72   | Tofaş Türk Otomobil Fabrikaları A.Ş.                   | BURSA               |
| 73   | Toyota Otomotiv San.A.Ş.                               | SAKARYA             |
| 74   | Trakya Cam San.A.Ş.                                    | KIRKLARELİ          |
| 75   | Türk Demirdöküm Fabrikaları A.Ş.                       | BİLECİK             |
| 76   | Türk Pirelli Lastikleri A.Ş.                           | İSTANBUL            |
| 77   | Türkey Tekstil A.Ş.                                    | BURSA               |
| 78   | Ünye Çimento San. ve Tic.A.Ş.                          | ORDU                |
| 79   | Valeo Oto. Sis. End. A.Ş.                              | BURSA               |
| 80   | Ykk Metal ve Plastik Ürün.San.ve Tic.A.Ş.              | TEKİRDAĞ            |
| 81   | YPS Yedek Parça ve Makine San. Tic. A.Ş.               | BURSA               |
| 82   | Zorlu Linen A.Ş.                                       | KIRKLARELİ          |

**Kaynak:** United Partners Türkiye, Yalın Üretim Yapan Türkiye’deki örnek şirketler.

Bu şirketlerin 25’i Bursa’da 17’si İstanbul’da, 13’ü İzmir’de, 4’ü Sakarya’da, 3’ü Kocaeli’de, 3’ü Manisa’da, Denizli, Kırklareli, Tekirdağ ve Bilecik’te 2’şer tane, Adana, Mardin, Gaziantep, Karabük Ordu, Bolu, Ankara, Eskişehir ve Aydın’da 1’er tane şirket Yalın Üretim Uygulama Çalışması yapmıştır.

**Şekil 15 :** İllere Göre Türkiye’de Yalın Üretim Çalışması Yapan İşletmeler





Yalın Yönetim, yalın düşünce yaklaşımı sürekli gelişmeyi ön planda tutarak, üretim proseslerindeki israfları yok etmeyi hedefleyen metotlar toplamıdır. Buradaki asıl amaç, hızı arttırıp akış süresini azaltarak kalite, maliyet ve teslimat performanslarını aynı anda iyileştirmektir. Yalın üretim, işletmelere dünya pazarlarındaki rekabete güvence sağlayan ve geleceğe yönelik pozisyon oluşturan bütünsel bir sistemdir (tam zamanında üretim, sıfır stok, toplam kalite yönetimi, sürekli iyileştirme, kısa hazırlık zamanları, standartlaştırılmış faaliyetler, tam koruyucu bakım, grup çalışması, küçük partilerde üretim, bireysel kontrol sistemleri, çalışanlara yönelik planlama gibi) Yalın üretim, iki kurgu ile açıklanabilir. Birincisi her çalışanın üretimde gerçekleşen değer oluşturma faaliyetlerindeki görev ve sorumluluklarını yüksek oranda taşımasıdır. İkincisi ise bu sistemin hataları ortaya çıkaracak şekilde düzenlenerek, ortaya çıkan sorunların en son nedenine kadar araştırılması yöntemidir.

#### **5.4.2 Yalın Üretim’de Yönetim Yaklaşımı**

Yalın Üretimde yönetim yaklaşımı, yalın üretim’de çalışma uslubü, ürün odaklı ekiplerin değer aralıksız akışından sorumlu olmasıdır. Takımdaki her bir işçi hatasız ve belirlenen sürede mal üretmek, hatalı parçayı almamak veya vermemek, makinelerin sorunsuz çalışmasını sağlamak ve işleyişin kesintiye uğratabilecek anormallikleri fark edebilmekle yükümlüdür. İşlerin standartlaştırılması ve sorumlulukların her düzeyde net olarak tanımlanmış olması gerekir ki işler başarılsın. İş standardı için işi yapan kişi ile birlikte detaylı olarak tanımlanması emniyetli bir çalışma ortamını, istenen kalitede ve zamanda üretimi, anormalliklerin hataya dönüşmeden giderilebilmesini güvence altına alır. İş standartları da ıslah edilerek önerileri ile sürekli iyileştirilir. Yalın Sistem’in temelinde çalışanlarla kurulmuş karşılıklı güven ve samimiyet ilişkisi yatar. Bu itimat iş güvencesi, iş emniyeti, eğitim ve gelişme olanakları, takım çalışması, kararlara katılım, adil bir ücret, sorumluluk taşıma ve disiplin ile sağlanır. Çalışanlara değer verme anlayışının bir işareti ve aynı zamanda işe karşı sorumluluğu artırmanın bir yolu olarak yalın işletmelerde iş

değil kişi değerlendirilerek ücretler belirlenmektedir. Her sınıftan çalışanın şirket iş hedeflerinden inkişafla gelen, başarmak zorunda olduğu iyileştirme hedefleri vardır.<sup>95</sup>

#### 5.4.3 Şirketleri Başarıya Götüren Yalın İletişim ve İlişki Yönetimi

Hayatta bir çok konuda bir yönetime ihtiyacımız oluyor. Doğru yöntemi olanlar geleceğe ait daha iyi bir yol haritası planlıyorlar, değişim ve gelişim sürecini sürekli canlı tutabiliyorlar. Bazen bazı konularda kendi metodumuzu geliştiriyoruz, bazen bir metodu başka bir yerden alıp uygulayabiliyoruz. Burada önemli olan doğru yöntemi bularak, adapte olmak ve hayat boyu iyileştirmek olarak söyleyebiliriz. Yalın Düşünce ve Uygulamalar özünde problemleri ele almakla ilgilidir. Daha iyiye ve kaliteye ulaşmak için kişi ve takımların problemlerle uğraşma alışkanlığını kazanması gerekir. İletişim bilginde paylaşılması anlamına gelmektedir. İş yaşamında doğru iletişim, takım olarak, hedeflerimizi, mevcut durumumuzu ve bunların arasındaki farkı ortak olarak aynı şekilde anlamaktır. Bundan sonraki adım takımın, bu farkı nasıl kapatacağı hakkında uygun kalabilmesidir. Çalışanlar ortak problem çözme çabaları sırasında doğru iletişimi güvence etmek için şu metot (yöntem) ve araçları kullanırlar:

- Bilgiyi görünür yapmak; görsel yönetim (süreç, problem, fark analizi)
- A3 raporlama
- Değer akışı haritalama
- Strateji yayılımı (Hoshin Kanri)
- Çekmeye dayalı bilgi paylaşımı (israfa sebep olmadan)
- Bilgi için 5S uygulamaları (ihtiyaç olan bilgiyi belirle ve gerek oldukça ikmal et)

Bu araçlar paylaşma ve işbirliği olanağını kolaylaştırır. Kişiler arasında (takım içinde) “negatif iletişim” hizalanmayı, ortak anlayışı ve amaç belirlemeyi engelleyebilir. Sağlıklı çatışmalar elbetteki faydalıdır fakat bu çatışma sonunda kişiler muhakkak anlamalı ve ortak hedefler belirlemelidir. Aksi halde sonuç “negatif” olabilmektedir. Oysaki bizim

---

<sup>95</sup> Yalın Enstitü, <http://www.lean.org.tr/yalin-yonetim-ilkeleri/> (Erişim Tarihi: 30.04.2014)

kültürümüzde bu tarz çatışmalar alınganlıkları tetikleyebilmektedir. Takım ortak karar alınana kadar tartışabilir fakat bir kere karar alınınca herkes buna tam olarak uymalıdır. İlişkide yalınlık daha hızlı, daha g   l  ve daha etkin olmaktır. Bunun için bir yöntem gereklidir.<sup>96</sup>

---

<sup>96</sup> Hakan Akg l, Yalın Enst t  YK  yesi, <http://www.lean.org.tr/sirketleri-basariya-goturen-yalin-iletisim-ve-iliski-yonetimi/> (Erişim Tarihi: 02.05.2014)

## 6. SONUÇ

Günümüzde kurumsal yönetim, iktisadi etkinliklerin, ana etkenleri olan anonim şirketlerin güvenilir ve kuvvetli bir yapıya kavuşturulmasını sağlayacak uygulamaların temel taşıdır. İktisadi yaşamın asıl amacı insanların ihtiyaçlarının karşılanması ve toplumsal refah düzeyinin artırılmasıdır. Anonim şirketler, üretim fonksiyonları ve bireylerin gereksinimlerini karşılarken, diğer yandan ürettikleri katma değer ile şirketlerin yasal sahipleri olan hissedarlarının hayat standardının artırılmasını sağlamaktadırlar. Hisse sahipleri, şirketin kullanımına sundukları birikimlerinin karşılığında, şirketin elde ettiği kazançtan paylarını almayı beklemektedirler.

Globalleşme ile birlikte, uluslararası sermaye hareketleri hızlanmış, şirketlerin Dünya ekonomisindeki payı da aynı oranda artmıştır. Uluslararası şirketler, dünyanın çeşitli bölgelerine yatırımlarla girerken, şirket kültürlerini de enjekte etmekte, globalleşme ile gözle görülür etkilerinden biri olan kültürler arasındaki farklılıkları azaltıcı işlevini güçlendirmektedirler. Fakat, uluslararası sermayedarların yatırım yapmayı planladığı ülkelerin yasal düzenlemelerinin sağlayamaması, yatırımların farklı ülkelere kaydırılmasına neden olabilmektedir. Gelişmekte olan ülkelerin, uluslararası ticaret örgütlerinin tavsiyeleri ile yabancı yatırımların artırılabilmesini sağlayacak düzenlemeleri hızlı bir şekilde gerçekleştirdikleri görülmektedir.

Kurumsal yönetim düzenlemeleri, işletme içinde dengeleyici kurallar getirirken, yatırımcıların ve diğer menfaat sahiplerinin haklarının korunmasını ve güvence altına alınmasını amaçlamaktadır. Bu düzenlemelerle hem ulusal, hem de uluslararası sermayenin önce şirket içinde, sonra ulusal, daha sonra da tüm Dünya'da katkısının artırılması hedeflenmektedir. Yapılan bir takım araştırmalarda yatırımcıların, kurumsal yönetim uygulamalarına önem veren şirketlerin hisse senetlerini, diğer şirketlerin hisse senetlerine göre daha yüksek bir fiyattan almaya razı oldukları gösterilmiştir.

Kurumsal yönetim ilkeleri, şirket kültürünün oluşmasına ve iş yaşamının menfaat sahiplerinin hayat standardını ve motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir. Kurumsal yönetimin temel ilkelerinden olan adil davranma ve şeffaflık, şirket içindeki yaşanan çatışmaları azaltıcı etkide bulunmaktadır. Çalışanların görevlerini yerine getirmemesi, görevini kötüye kullanarak çıkar temin etmesi ve yolsuzluk yaparak şirket kaynaklarının azaltılmasının da önüne geçilmiş olmaktadır.

Son yıllarda uluslararası alanda standartların belirlenmesi ve tüm ülkelere yaygınlaştırılması hareketleri içerisinde kurumsal yönetimin özel bir yeri ve önemi vardır. Şirketlerin çalışmalarının her alanında başlayan standartlaşma hareketleri, üretim alanında ISO-9000, TS 16949, AQAP, HACCP gibi uluslararası kalite standartlarıyla, finansal alanda UFRS ile, yönetim alanında da kurumsal yönetim ilkeleriyle kendini göstermektedir. Fakat, kurumsal yönetim, yalnızca şirketin yönetimi ve yönetim yapısı ile ilgili değildir, şirketi yasal ve finansal açılarından da kuşatmaktadır. Bu yönüyle kurumsal yönetim, farklı mekanizmaları ilgilendirmektedir.

Kurumsal yönetim, hissedarlar ile yöneticilerin farklı kişiler olmasının sonucu olarak ortaya çıkan temsil sorununun giderilmesini amaçlamaktadır. Hissedarlar, şirketin kullanımına sundukları kaynakların yok olmamasını ve şirketin elde ettiği kârdan payını alarak refahını arttırmayı amaçlamaktadır. Şirket yöneticisi, şirketin başarısı için harcadığı çabaların karşılığını tam olarak almak istemekte, başarılarının ödüllendirilmesini beklemektedir. İki taraf da haklarını korumayı ve refahlarını arttırmayı amaçlamakta, çıkarların çatışması temsil sorununa neden olmaktadır. Ayrıca hissedarlar ile yöneticilerin farklı risk algılamaları, şirket faaliyetlerinin yönlendirilmesinde farklı görüşlerin çatışması, kurumsal yönetim düzenlemelerine olan gereksinimi göstermektedir.

Kurumsal yönetim çalışmaları, ilk olarak sermaye piyasalarının gelişmiş olduğu ABD ve İngiltere'de, diğer ülkelerden daha erken başlamıştır. Bu ülkelerde yaşanan finansal başarısızlık örneklerinin ardından duyulan ihtiyaçlar doğrultusunda yapılan düzenlemeler, diğer ülkelere de örnek oluşturmuştur. Ülkelerin bazılarında benzer sorunlar yaşanmış, bazı ülkelerde de bu sorunlar gün yüzüne çıkmadan kurumsal yönetim ile ilgili düzenlemeler erkenden başlamıştır. Uygulamalar incelendiğinde, kurumsal yönetim düzenlemelerinin yasal ve kültürel etkilerle iki farklı sistem halinde geliştiği

görülmektedir. ABD ve İngiltere'de uygulanan şekliyle Anglo-Amerikan kurumsal yönetim sistemi ve Almanya ve Japonya'daki uygulamalarda karakteristik özellikleri görülen Kıta Avrupası sistemi karşılaştırıldığında, her ikisinin de diğerine göre olumlu ve olumsuz yönleri bulunmaktadır. Ayrıca bir ülkenin kurumsal yönetim modeline etki eden pek çok unsur bulunduğundan dolayı evrensel geçerliliği olan bir kurumsal yönetim modeli de geliştirilemeyeceğinden, her ülkenin kendine ait özellikler taşıyan bir kurumsal yönetim modeli geliştirmesi gerekmektedir.

Türkiye'de kurumsal yönetim çalışmaları gelişmiş ekonomiler ile karşılaştırıldığında geç başlamış, ancak en iyi uygulama örnekleri model alınarak kısa sürede aradaki farkın kapatılmasını sağlayacak düzenlemeler gerçekleştirilmiştir. SPK tarafından, 1999 yılında OECD tarafından hazırlanan ilkeler benimsenerek ve Türkiye'ye özel koşullar da göz önünde bulundurularak, 2003 yılında hazırlanan ve şirketlerin gönüllü uygulaması esasına dayanan düzenlemesi, 2005 yılında OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri (2004) ile uyumlu hale getirecek eklemelerin yapılması ve 2005 yılından itibaren hisse senetleri borsada işlem gören şirketler için “uygula, uygulamıyorsan açıkla” ilkesi çerçevesinde zorunlu hale getirilmiştir.

Türkiye'de, diğer şirketler gibi, anonim şirketlerin tâbi oldukları Türk Ticaret Kanunu, kurumsal yönetim düzenlemelerinin gerisinde kalmıştır. Örneğin eski TTK'ya göre hissedarların oy kullanabilmeleri için genel kurul toplantısında hazır bulunmaları gerekirken, SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri, uzaktan oy kullanılabilmesini sağlayacak düzenlemeleri olanaklı hale getirmiştir. Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun 1527'nci maddesiyle genel kurullara elektronik ortamda katılma ve oy kullanma sistemi borsaya kote şirketler açısından zorunlu hale geldi. Türk Ticaret Kanunu'nun 1527'nci maddesi ve İstanbul Uluslararası Finans Merkezi Projesi 49 No'lu Eylem Planı çerçevesinde, Merkezi Kayıt Kuruluşu tarafından hazırlanan ve kapsamı açısından dünyada bir ilk olan Elektronik Genel Kurul Sistemi (e-GKS) 1 Ekim 2012 tarihinde hizmete açıldı. 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunun yürürlüğe girmesi ile, kurumsal yönetim uygulamaları yasalarlada daha güçlü bir hale gelmiştir.

## KAYNAKLAR

- AKTAN C. C.**, (2006) “Kurumsal Şirket Yönetimi”, SPK Yayınları, Ankara.
- ALP A., KILIÇ S.**, (2014) “Kurumsal Yönetim Nasıl Yönetilmeli”, Doğan Kitap, İstanbul.
- AYSAN M. A.**, (2007) “Kurumsal Yönetim ve Risk” Elit Ofset Matbacılık, İstanbul.
- BAŞPINAR A.**, (2004) “Türkiye’de ve Dünyada Muhasebe Standartlarının Oluşumuna Genel Bir Bakış”, Maliye Dergisi, sayı 146, Mayıs-Aralık 2004.
- BRATTON W. W.**, (2002) “Enron and the Dark Side of Shareholder Value”, The George Washington University Law School, Public Law and Legal Theory Working Paper, No: 035.
- CADBURY A., ve diğerleri**, (1992) “The Financial Aspects of Corporate Governance”, The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd., Londra.
- DEMİR H. E.**, (2013) “Sermaye Piyasası Kurulu’nun Anonim Şirketlerdeki Yönetim Kuruluna İlişkin Kurumsal Yönetim İlkeleri” On İki Levha Yayıncılık, İstanbul.
- Devlet Planlama Teşkilatı**, (2000) “Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı – Küreselleşme Özel İhtisas Komisyonu Raporu”, Devlet Planlama Teşkilatı, Yayın No: 2544, Özel İhtisas Komisyonu Yayın No: 560, Ankara.
- DOĞAN M.**, (2007) “Kurumsal Yönetim”, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- FRANKS J., MAYER C.**, (2001) “Ownership and Control of German Corporations”, The Review of Financial Studies, cilt 14, sayı 4.
- GÖKTAŞ A.**, (2000) “Küresel Kriz ve Türkiye”, Özen Matbacılık, Ankara.
- GÜRBÜZ A. O., ERGİNCAN Y.**, (2004) “Kurumsal Yönetim Türkiye’deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler”, Literatür Yayıncılık, İstanbul.

- KINDLEBERGER C. P., ALIBER R. Z.,** (2013) “Finansal Krizler Tarihi” İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- LEMMON M. L., LINS K. V.,** (2003) “Ovnership Structure, Corporate Governance, and Firm Value: Evidence From the East Asian Financial Crisis”, The Journal of Finance, cilt 58, sayı 4.
- LIPMAN F. D., K. I.,** (2006), “Corporate Governance Best Practices: Strategies for Public”, Private, and Not-for-Profit Organizations, Hoboken.
- MÜFTÜOĞLU T.,** (1999) “İşletme İktisadı”, Turhan Kitabevi, 3. Baskı, Ankara.
- MITRA G. ve diğerleri,** “SOXA – The Why’s, When’s and How’s”, Brunel University PG Info.
- OECD,** (1998) “Business Sector Advisory Group on Corporate Governance”, OECD Yayınları Paris.
- OECD,** (1999) “Principles of Corporate Governance”, OECD Yayınları, Paris.
- OECD,** (2004) “Principles of Corporate Governance”, OECD Yayınları, Paris.
- ÖZALP İ.,** (2001) “İşletmelerde Paydaş (Stakeholder) Kavramı, Paydaşların Yönetimi, Arçelik ve TUSAŞ'ta Yapılan Bir Uygulama”, 24-26 Mayıs 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri.
- PORTA R. L., SILANES F. L., SHLEIFER A.,** (1999) “Corporate Ovnership Around the World”, The Journal of Finance, cilt 54, sayı 2.
- SHLEIFER A., VISHNY R. W.,** 1997.
- ŞEHİRLİ K.,** (1999) “Kurumsal Yönetim Araştırma Raporu (Yeterlilik Etüdü)”, Sermaye Piyasası Kurulu Denetleme Dairesi, Ankara.
- THOMPSON R. B.,** “Corporate Governance After Enron”, Houston Law Review, cilt 40, sayı 1.
- TUNA A.,** (2013) “Bankalarda Kurumsal Yönetim” Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- KULA V.,** (2006) “Kurumsal Yönetim-Hissedarların Korunması Uygulamaları ve Türkiye Örneği”, Papatya Yayıncılık, İstanbul.
- UYAR S.,** (2004), “Kurumsal Şeffaflığın Sağlanmasında Kurumsal Yönetim Anlayışının Önemi”, Mali Çözüm Dergisi sayı.66.
- ÜLGEN H., MİRZE K.,** (2004) “İşletmelerde Stratejik Yönetim”, Literatür Yayınları, İstanbul.



- VINTEN G.**, (2002) “The Corporate Governance Lessons of Enron”, Corporate Governance, cilt 2, sayı 4.
- YALKIN Y. K.**, (2001) “Genel Muhasebe İlkeler Uygulamalar”, Turhan Kitabevi, 12. Baskı, Ankara.
- Price Waterhouse Coopers**, (2006) Her Yönüyle Kurumsal Risk Yönetimi", PWC, İstanbul.
- ZABROSKY A. W.**, (2003) “Sarbanes-Oxley Law of Opportunity and Liability”, Consulting to Management, cilt 14, sayı 2.
- Sermaye Piyasası Kurulu**, (2005), “Kurumsal Yönetim İlkeleri” Sermaye Piyasası Kurulu, Ankara.
- Türkiye Bankalar Birliği**, (1999) “Şeffaflık ve Sorumluluk, Uluslararası Mali Krizler, Mali Sistemlerin Güçlendirilmesi Konularında Çalışma Grupları Raporları”, Türkiye Bankalar Birliği, İstanbul.

## **KANUNLAR VE TEBLİĞLER**

- 6762 Sayılı Türk Ticaret Kanunu (09.07.1956 tarih, 9353 sayılı T.C. Resmi Gazete)
- 5411 Sayılı Bankacılık Kanunu (01.11.2005 tarih, 25983 sayılı T.C. Resmi Gazete)
- 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu (14.02.2011 tarih, 27846 sayılı T.C. Resmi Gazete)
- Halka Açık Olmayan Anonim Şirketlerin Genel Kurullarında Birikimli Oy Kullanımına İlişkin Esaslar Hakkında Tebliğ (29.08.2012 tarih, 28396 sayılı T.C. Resmi Gazete)

SPK Kurumsal Yönetim Tebliğleri

## **ELEKTRONİK YAYINLAR / İNTERNET**

- Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP), “Genel Olarak KAP” <http://kap.gov.tr/kap-hakkinda/genel-bilgi.aspx> (Erişim Tarihi: 06.04.2014)
- Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP), “Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu” [http://www.kgk.gov.tr/content\\_detail-208-677-tms-tfrs-2013-seti-guncellenmis-ve-yururlukte-olan-halleriyle.html](http://www.kgk.gov.tr/content_detail-208-677-tms-tfrs-2013-seti-guncellenmis-ve-yururlukte-olan-halleriyle.html) (Erişim Tarihi: 06.04.2014)

Kamu Gözetim Kurulu (KGK) [http://www.kgk.gov.tr/content\\_detail-178-733-kgk-teskilat.html](http://www.kgk.gov.tr/content_detail-178-733-kgk-teskilat.html)  
(Erişim Tarihi: 25.04.2014)

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), “Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum  
Derecelendirmesi”  
<http://www.spk.gov.tr/indexcont.aspx?action=showpage&menuid=6&pid=10&subid=2#konu3&submenuheader=null> (Erişim Tarihi: 10.03.2014)

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), “Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD)  
Hakkında” <http://tkyd.org/tr/content.asp?PID={9DC0F17F-435A-4B5B-BD61-FD88836618B2}> (Erişim Tarihi: 06.04.2014)

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) “30.06.2013 tarihli TKYD Üye Analizi”  
[http://www.tkyd.org/files/downloads/Uye\\_Iliskileri/Uye\\_Analiz\\_Raporu/TKYD\\_Uye\\_Analizi\\_Haziran\\_2013.pdf](http://www.tkyd.org/files/downloads/Uye_Iliskileri/Uye_Analiz_Raporu/TKYD_Uye_Analizi_Haziran_2013.pdf) (Erişim Tarihi: 10.02.2014)

Yalın Enstitü, <http://www.lean.org.tr/yalin-yonetim-ilkeleri/> (Erişim Tarihi: 30.04.2014)

**AKIN H. B.**, “İleri İmalat Teknolojisi Kullanımında Yönetmel Faktörler ve Başarı  
Üzerindeki Etkileri” <http://arsiv.mmo.org.tr/pdf/11780.pdf> (Erişim Tarihi: 18.05.2014)

**AKGÜL H.**, Yalın Enstitü YK Üyesi, <http://www.lean.org.tr/sirketleri-basariya-goturen-yalin-iletisim-ve-iliski-yonetimi/> (Erişim Tarihi: 02.05.2014)

## **ÖZGEÇMİŞ**

İstanbul doğumlu olan Atila ÖZBUDAK, ilköğrenimini Üsküdar'da tamamlayıp, Üsküdar Ticaret Lisesi'nden mezun olmuştur.

Bir süre serbest muhasebeci mali müşavirlik bürosunda çalışmıştır. 1999 yılında Anadolu Üniversitesi, İktisat Fakültesinden mezun olduktan sonra, Ajans Press Medya Takip merkezinde çalışmaya başlamıştır, 2000 yılında İstanbul Tuzla Piyade Okulunda Yedek Subay temel eğitimi alarak, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinde Karargah Takım Komutanı olarak görev yapmıştır, vatani hizmet dönüşü Ajans Press'te çalışmaya devam etmiştir.

Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsünde, İnsan Kaynakları eğitimi almıştır. 2003 yılından itibaren Teksan Jeneratör işletmesinde yönetici olarak görev yapmaktadır. 2013 yılında Okan Üniversitesi Muhasebe ve Denetim Yüksek Lisans programına başlamış olup, evli ve bir çocuk babasıdır.