

KURUMSAL YÖNETİM ve YÖNETİM KURULU

CORPORATE GOVERNANCE AND BOARD OF DIRECTORS



İclal ATTILA*

ÖZ

Küreselleşme ile beraber modern şirket kavramının ortaya çıktığını ve bu olgunun piyasaları etkilediğini görmekteyiz. Modern şirketlerde en önemli olgulardan biri, şirket sahipliği ile yönetimin birbirinden ayrılmış olmasıdır. Şirketlerde belirli bir aşamadan sonra yönetimin profesyonellere terkedilmesi kurumsallaşma açısından oldukça önemlidir. Yeni bir iş kurmak için nasıl girişimciye ihtiyaç varsa sistem kurmak yani kurumsallaşmak için de yöneticiye ihtiyaç vardır. Şirket sahipliği ile profesyonel şirket yöneticiliğinin birbirinden ayrışması bu iki grup arasında “vekâlet problemi (agency problem)” adı verilen çıkar çatışmasına neden olmaktadır. Bu problemin çözümü için etkin bir yönetim kurulunun devreye sokulması gerekmektedir. Bu bakımdan Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) yönetim kuruluna büyük önem atfetmiş ve “yönetim ku-

ABSTRACT

Thanks to globalisation we now see the rise of modern companies and the effect of this phenomenon on the markets. The most important feature of a modern company is that ownership and management is divided. In terms of institutionalisation, it is of great importance to leave the management to professionals at a certain level. While an entrepreneur is a must to set up a new business, professionals on the other hand are essential for institutionalisation. The division of ownership and management inevitably creates conflict of interests, named as “the agency problem”, between these two. In order to eliminate this problem, a company would need an effective board of directors. The Capital Markets Board of Turkey (CMB), therefore, gives great significance to the concept of board of directors, and names the concept

* Doç. Dr., Marmara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yönetim Bilimleri ABD Öğretim Üyesi

rule" 'nu ayrı bir başlık olarak kurumsal yönetim ilkeleri arasına almıştır.

Anahtar Kelimeler: Küreselleşme, Kurumsallaşma, Kurumsal Yönetim, Yönetim Kurulu.

as a distinct entity amongst the principles of corporate governance.

Keywords: Globalisation, governance, corporate governance, board of directors

1- GİRİŞ

Modern şirketler ilk olarak özellikle ABD ve İngiltere gibi ülkelerde gündeme gelmiştir. Bu şirketlerin temel özelliği ise sermayelerinin tabana yayılmış ve halka açıklık oranlarının yüksek olmasıdır. Bu şirketlerde gözlenen bir diğer olgu ise şirket sahipliği ile yönetimin birbirinden ayrılmış olmasıdır. Sermayesi tabana yayılmış bu tür şirketlerde, şirket varlıklarının sahipliği ortaklara ait iken, şirketin yönetimi profesyonel yöneticilere devredilmiş durumdadır. Anglo-Sakson uygulamasında, üst yönetimin (CEO gibi) şirket menfaatleri doğrultusunda çalışıp çalışmadığını denetlemek üzere yönetim kurulu gibi yapının oluşturulduğunu görmekteyiz. Sermaye piyasasının diğer ülkelere kıyasla daha gelişmiş olduğu Anglo-Sakson ülkelerde bile fiiliyatta denetim işlevinin yeterince çalışmadığı gözlenmektedir. Bunun temel sebeplerinden birisi de bu kurul üyelerinin üst yönetim tarafından belirlenmesidir. Ancak, icra kurulu başkanının başarısızlığının tescillendiği durumlarda, yönetim kurulunun üzerine düşeni yaptığı ve icra kurulu başkanının görevine son verdiği görülmektedir. Pay sahipleri (şirket sahipliği) ile yönetim arasındaki bu çıkar çatışması, bu tür halka açık şirketlerin temel sorunlarını teşkil etmektedir.

2- KURUMSAL YÖNETİM ve YÖNETİMİN PROFESYONELLEŞMESİ

Kurumsal yönetim ile hedeflenen, ekonomik verimlilik ve büyümenin artırılması yanında, yatırımcı güveninin de sağlanmasıdır. Bu nedenle kurumsal yönetim, şirket yönetimi, yönetim kurulu ve hissedarlar arasında bir dizi ilişkiler içermektedir. Böylece şirketin hedeflerini belirleyen bir yapı sağlanmakta ve bu hedeflere ulaşma ve performans izleme araçları temin edilmektedir.¹

Şirketlerde belirli bir aşamadan sonra yönetimin profesyonellere terkedilmesi kurumsallaşma açısından hayati önemi haizdir. Zira girişimcilik ile yöneticilik farklı hasletler gerektiren işler olup ikisi arasında simbiyotik (birbirinden beslenen) ilişki bulunmaktadır. Yenilik için yani yeni bir iş kurmak için nasıl girişimciye ihtiyaç varsa sistem kurmak yani kurumsallaşmak için de yöneticiye ihtiyaç vardır. Profesyonel yöneticilerin şirketin kurumsallaşmasına ve daha bilimsel yönetilmesine katkı yapacağı aşikârdır. Öte yandan, yönetimin profesyonellere bırakılmasının riskleri de vardır. Örneğin, bir taraftan yöneticiler şirket ortağı olmadığı için şirketi ortakları kadar sahiplenmeyebilir ya da büyüme için gerekli riskleri üstlenmeyebilirken diğer taraftan da kısa vadeli kendi çıkarları uğruna firmanın uzun vadeli çıkarlarını riske sokabilmektedir. İlk olumsuz durum, profesyonel yöneticileri risk almaya özendirme için gerekli teşvik mekanizmalarının oluşturulmadığı (kardan pay, hisse alım opsiyonu gibi) hallerde karşımıza çıkarken, ikinci olumsuzluk ise bu teşvik mekanizmalarının istismar edilmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Görüldüğü gibi, şirket yönetimi profesyonellere bırakılıp ortaklar tarafından da etkin biçimde kontrol edilmediği durumlarda olumsuz etki iki ayrı uçta olabilmektedir.

¹ A. Osman Gürbüz, Yakup Ergincan, Kurumsal Yönetim, Türkiye'deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler, Literatür Yayıncılık, İstanbul 2004, s.8

Dolayısıyla, “Etkin şirket yönetimi nasıl sağlanabilir?” sorusu halen yoğun olarak tartışılan bir konu olup bu sorunsalın herkesi tatmin eden çözümü de şu an için zor görünmektedir.

Modern şirket olgusundan kaynaklanan, şirket sahipliği ile profesyonel şirket yöneticiliğinin birbirinden ayrışması ve buna bağlı olarak bu iki grup arasındaki çıkar çatışmasına “**vekâlet problemi (agency problem)**” denilmektedir. Vekillerin yani profesyonel yöneticilerin, şirket sahiplerinin çıkarlarını onların talep ettiği düzeyde karşılayamaması şu iki yönetsel hatadan kaynaklanmaktadır:

- 1) Yöneticilerin yeteneksizliğinden, yetersizliğinden veya tecrübesizliğinden kaynaklanan ve kasıtlı olmayan yönetim başarısızlıkları (kötü yönetim),
- 2) Şirket değerini olumsuz yönde etkileyebilecek ve kasti olarak yapılmış yönetici eylemleri (art niyetli yönetim).

Şirket sahipleri ile vekil (yönetici) arasındaki iş anlaşmasında, ortaklar yöneticilerden şirket varlıklarının değerini maksimize edecek şekilde çalışmasını beklerken, yöneticiler de bu anlaşma sayesinde hem itibarlarını korumak hem de kişisel servetlerini artırmak ister. Vekâlet teorisi, şirket sahipleri ile yöneticilerin çıkarlarının çoğunlukla çatıştığı varsayımına dayanmaktadır. Söz konusu vekâlet sorunundan kaynaklanan vekâlet maliyetini yani yöneticilerin kendi özel çıkarlarını şirketin menfaatlerinin üstünde görmesi ve bu yönde faaliyet göstererek diğer paydaşların menfaatlerini istismar etmesini ortadan kaldırmak için Anglo-Sakson kurumsal yönetim uygulamasında; dış denetim, bağımsız yönetim kurulu üyesinin yönetim kurullarında yer almasının sağlanması ve azlık haklarının korunması gibi önlemlere başvurulduğu görülmektedir.

3- SPK ve YÖNETİM KURULU

Yukarıda açıklanmaya çalışılan, Anglo-Sakson ülkelerinde gözlenen hissedar-yönetici ikileminin, aile şirketlerinin egemen olduğu ülkemiz için çok da geçerli olduğunu söylemek olası değildir. Anglo-Sakson uygulamasında yönetim kurulundan beklenen, yönetime karşı özellikle hissedarların hakkını korumaktır. Biz de ise yönetim kurulundan beklenen, hâkim hissedarlara karşı özellikle diğer hissedarların hakkını yani azlık haklarını korumaktır. Dolayısıyla ülkemizde karşılaşılan durum Anglo-Sakson uygulamasından önemli ölçüde farklı olup sorunun çözümünün de farklı olması beklenmelidir. Bundan dolayı Türkiye'nin kurumsal yönetime yaklaşımı daha çok Kıta Avrupa Yönetim Sistemi'ne yakındır. Bu modelde, şirket yönetim kurulu hâkim ortaklardan oluşmaktadır. Aile şirket yapısında, azınlık hissedarlar ve diğer paydaşların menfaatlerini korumak için yönetim kurulunun etkin bir araç olarak devreye sokulması, vekâlet sorununu çözmeye yardımcı olabilir.

Aile şirketlerinin özellikle büyüme aşamasında yönetim kurullarında bağımsız, farklı uzmanlık ve bakış açısına sahip kişilere yer vermesi şirketin kurumsal yapısının güçlendirilmesi için önemli bir gerekliliktir.² Bu bakımdan şirketlerin yönetim kuruluna bağımsız yönetim kurulu üyesi atanmasına yasal mecburiyet getirmek oldukça önemlidir.

SPK, yönetim kurulunu bir şirketin stratejik karar alma, temsil ve en üst seviyede yürütme (yönetim) organı olarak tanımladıktan sonra, yönetim kurulundan beklentilerini şu şekilde açıklamaktadır: “Yönetim kurulu kararlarını alırken ve bunları uygularken, şirketin piyasa değerinin mümkün olan en üst seviyeye çıkarılmasını hedefler. Yönetim kurulu bunun bilinci içerisinde şirket işlerini, pay sahip-

² İclal Attıla, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim Uygulamaları, Türkmen Kitabevi, İstanbul 2016, s. 124

lerin uzun vadeli ve istikrarlı bir kazanç sağlamasını temin edecek şekilde yürütür. Bunu yaparken, pay sahipleri ile şirketin büyüme gereği arasındaki hassas dengenin de bozulmamasına özen gösterir. Yönetim kurulu üyeleri görevlerini, rasyonel şekilde ve iyi niyet kuralları çerçevesinde, şirketin çıkarları ile pay ve menfaat sahipleri arasındaki hassas dengeyi gözeterek yerine getirirler. Yönetim kurulu ve yöneticiler, şirketin misyonu ve vizyonu çerçevesinde, bir şirketin belirlemiş olduğu hedeflere ulaşmasında esas sorumludur. Bu itibarla, yönetim kurulu ve yöneticiler şeffaf bir şekilde performans değerlendirmesine tabi tutulmalı ve ödüllendirme veya göreve son verme bu esaslar çerçevesinde gerçekleştirilmelidir. Görevlerini gerektiği gibi yerine getirmemeleri nedeni ile şirketi ve dolayısıyla pay sahiplerini zarara uğratan yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler, sebep oldukları zararı şirkete ve pay sahiplerine ödemelidirler. Bu yol ile hem şirketin kayıpları engellenebilir hem de bu kişilerin kendilerinden beklendiği şekilde sorumlu hareket etmeleri sağlanabilir. Yönetim kurulu üyeleri, şirket hakkındaki gizli ve kamuya açık olmayan ve/veya ticari sır niteliğindeki bilgileri, ilgili mevzuatı da dikkate alarak, kendileri, eşleri ve üçüncü kişilerin çıkarları için kullanmazlar. Yönetim kurulu, etkinliği en üst düzeyde olacak ve her türlü çıkar çatışmasından ve etkiden uzak, karar alma, yürütme ve temsil görevlerini bağımsız bir şekilde yerine getirecek biçimde oluşturulur. Yönetim kurulu üyelerinin yetenek, beceri ve deneyim düzeyleri ile bağımsızlık derecesi, yönetim kurulunun performans düzeyini ve başarısını belirlemekte ve şirketin hedefe ulaşmadaki başarısını doğrudan etkilemektedir.”

4- SONUÇ

Araştırmalar, şirket başarısızlıklarının %95,3'ünün yönetim yetersizliğinden kaynaklandığını söylemektedir. Belki de bu bilgi ışığında, şirketlerin ömrünü uzatmak ve tüm paydaşların hakkını en iyi biçimde korumak için Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) yönetim kuruluna büyük önem atfetmiş ve “yönetim kurulu”nu ayrı bir başlık olarak kurumsal yönetim ilkeleri arasına almıştır. SPK yönetim kurulu ile ilgili ilkeleri; yönetim kurulunun işlevi, yönetim kurulunun faaliyet esasları, yönetim kurulunun yapısı, yönetim kurulu toplantılarının şekli, yönetim kurulu bünyesinde oluşturulan komiteler, yönetim kurulu üyelerine ve üst düzey yöneticilere sağlanan mali haklar başlıkları altında oldukça ayrıntılı biçimde belirlemeye çalışmıştır.

KAYNAKÇA

- ATTILA, İ. (2016). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim Uygulamaları, Türkmen Kitabevi, İstanbul 2016.
- GÜRBÜZ, A.O., ERGİNCAN, Y. (2004), Kurumsal Yönetim, Türkiye'deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler, Literatür Yayıncılık, İstanbul 2004.
- Sermaye Piyasası Kurulu (30/12/2011), Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliği, Resmi Gazete (28158 sayılı), Ankara 2011.