



ANKARA
HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ: TÜRKİYE
AZERBAJCAN UYGULAMALARININ
KARŞILAŞTIRILMASI VE KÜÇÜK VE ORTA
ÖLÇEKLİ İŞLETMELERE UYGULANABİLİRLİĞİ**

Kamal MEHDİZEDE

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Nevzat AYPEK**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

KASIM - 2019



**KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ: TÜRKİYE AZERBAYCAN
UYGULAMALARININ KARŞILAŞTIRILMASI VE KÜÇÜK VE ORTA
ÖLÇEKLİ İŞLETMELERE UYGULANABİLİRLİĞİ**

Kamal MEHDİZEDE

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

KASIM 2019

Kamal MEHDİZADE tarafından hazırlanan “Kurumsal Yönetim İlkeleri: Türkiye Azerbaycan Uygulamalarının Karşılaştırılması Ve Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelere Uygulanabilirliği” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman(Başkan): Prof. Dr. Nevzat AYPEK

İşletme Anabilim Dalı, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum

Üye : Prof. Dr. Cihan TANRIÖVEN

İşletme Anabilim Dalı, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Soner GÖKTEN

İşletme Bölümü, Başkent Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum

Tez Savunma Tarihi: 08.11.2019

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Prof. Dr. Figen ZAİF

Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Kamal MEHDİZADE

08/11/2019



KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ: TÜRKİYE AZERBAYCAN
UYGULAMALARININ KARŞILAŞTIRILMASI VE KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ
İŞLETMELERE UYGULANABİLİRLİĞİ
(Yüksek Lisans Tezi)

Kamal MEHDİZEDE

ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Kasım 2019

ÖZET

Kurumsal yönetim öncelikli olarak şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik ve sorumluluk içeren bir sistemdir. XX. yüzyılın sonlarına doğru başta OECD olmak üzere uluslararası kuruluşlar tarafından kurumsal yönetim ve ilkelerine yönelik tavsiye ve rehber niteliğinde önemli çalışmalar yapılmıştır. 2000’li yılların başında uluslararası ölçekte büyük şirketlerde yaşanan skandallar, ekonomik ve sosyal açıdan birçok soruna yol açmış, bu durum kurumsal yönetimin önemini daha fazla artırmıştır. Küresel rekabetin artması ve pazar koşullarının değişmesi de işletmeleri farklı yönetim anlayışlarına geçişe yöneltmiştir. Sürdürülebilirliğin sağlanmasında profesyonel yöneticilerle çalışmak, iç ve dış denetimlerle durum tespiti yapmak, çalışan ve müşteri memnuniyetini sağlamak, insan hakları odağında herkesin haklarını korumak bir zorunluluk haline gelmiştir. Birçok ülke ekonomisinde KOBİ’ler önemli bir paya sahiptir. Dinamik yapıları sayesinde değişen koşullara çok daha hızlı sağlayabilen KOBİ’lerin ekonomik sistemlerdeki önemi her geçen gün artmaktadır. Bu bağlamda yapılan çalışmanın temel amacı, KOBİ’lerde sürdürülebilirliği sağlamak adına kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanabilirliğini araştırmaktır. Çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmış, konuyla ilgili bilgi ve belgeler taranarak var olan durum analiz edilmiştir. Azerbaycan ekonomisinde KOBİ’lerin payının birçok ülkedekinden farklı olarak çok düşük düzeyde olması, bu çalışmanın önemini artırmaktadır. Araştırma sonucunda Azerbaycan’da gerek kurumsal yönetimin uygulanmasına gerekse KOBİ’lerin desteklenmesine yönelik olarak özellikle 2010 yılından sonra önemli adımların atıldığı tespit edilmiştir.

Bilim Kodu : 112208
Anahtar Kelimeler : Kurumsal yönetim, KOBİ, Kurumsal yönetim ilkeleri
Sayfa Adedi : 113
Danışman : Prof. Dr. Nevzat AYPEK

CORPORATE GOVERNANCE PRINCIPLES: COMPARISON OF TURKEY
AZERBAIJAN PRACTICES AND THEIR APPLICABILITY TO SMALL AND
MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

(Master's Thesis)

Kamal MEHDİZADE

ANKARA HACI BAYRAM VELİ UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL FOR ANKARA HACI BAYRAM VELİ UNIVERSITY

November 2019

ABSTRACT

Corporate governance is primarily a system of transparency, fairness, accountability and responsibility. At the end of the XX. century, important recommendations and guidelines for corporate governance and principles were carried out by international organizations, especially the OECD. Scandals at large companies on an international scale in the early 2000s led to many economic and social problems, and this increased the importance of corporate governance. Increasing global competition and changing market conditions have also led businesses transition to different management approaches. It has become necessity to work with professional managers to ensure sustainability, to perform due diligence with internal and external audits, to ensure employee and customer satisfaction, and to protect the rights of everyone in the human rights focus. SMEs have a significant share in the economies of many countries. The importance of SMEs in economic systems is increasing every day, thanks to their dynamic structure, which can provide them to changing conditions much faster. The main purpose of this study is to investigate the applicability of corporate governance principles in order to ensure sustainability in SMEs. In the study, qualitative research method was used, information and documents related to the subject were scanned and the existing situation was analyzed. The fact that the share of SMEs in Azerbaijan's economy is very low, Unlike in many countries, increases the importance of this work. As a result of the research, it has been determined that important steps have been taken in Azerbaijan, especially after 2010, in order to implement corporate governance and to support SMEs.

Science Code : 112208
Keywords : Corporate governance, SME, Corporate governance principles
Page Number : 113
Supervisor : Prof. Dr. Nevzat AYPEK

TEŞEKKÜR

Çalıőmam sırasında bana yol gösteren, yardımlarını esirgemeyen hocam Sayın Prof. Dr. Nevzat AYPEK'e çok teşekkür ediyorum.



İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	xii
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	xiii
1. GİRİŞ	1
2. KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMI VE İLKELERİ	3
2.1. Kurumsal Yönetim Kavramı ve Önemi	3
2.2. Kurumsal Yönetimi Etkileyen Kuramsal Yaklaşımlar	6
2.2.1. Vekalet Teorisi	6
2.2.2. İşlem Maliyeti (Transaction Cost) Teorisi	8
2.2.3. Paydaş (Stakeholder) Teorisi	9
2.2.4. Kurumsal (Institutional) Teori	10
2.2.5. Temsil (Stewardship) Teorisi	11
2.2.6. Yönetim Hegemonyası (Managerial Hegemony) Teorisi	12
2.2.7. Kaynak Bağımlılığı (Resource Dependency) Teorisi	12
2.3. Tarihsel Süreçte Kurumsal Yönetim	13
2.3.1. Kurumsal Yönetimin Gelişimine Etki Eden Faktörler	15
2.3.2. 1992 Cadbury Raporu	19
2.3.3. 1995 Greenbury Raporu	19
2.3.4. 1998 Hampel Raporu	20
2.3.5. 1999 OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri.....	20
2.3.6. 2002 Sarbanes Oxley Yasası	21
2.4. Kurumsal Yönetimde Amaç ve İlkeler	21
2.4.1. Kurumsal Yönetimin Amaçları	21
2.4.2. Kurumsal Yönetim İlkeleri.....	22
2.4.2.1. Şeffaflık ilkesi	24

	Sayfa
2.4.2.2. Adillik ilkesi.....	24
2.4.2.3. Hesap verebilirlik ilkesi	24
2.4.2.4. Sorumluluk ilkesi	25
2.4.3. OECD Tarafından Özel Sektördeki Kurumlara Yönelik Belirlenen Kurumsal Yönetim İlkeleri.....	25
2.4.3.1. Etkin kurumsal yönetim çerçevesinin temelinin sağlanması.....	27
2.4.3.2. Pay sahiplerinin hakları ve adil muamele görmeleri ile temel ortaklık işlevleri	27
2.4.3.3. Kurumsal yatırımcılar, pay senedi piyasaları ve diğer araçlar.....	27
2.4.3.4. Menfaat sahiplerinin rolü	28
2.4.3.5. Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık	28
2.4.3.6. Yönetim kurulunun sorumlulukları.....	28
2.4.4. Türkiye’de Özel Sektör Kuruluşlarına Yönelik Kurumsal Yönetim İlkeleri	28
2.4.5. Türkiye’de ve Dünyada Özel Sektörde Kurumsal Yönetim Uygulamaları.....	31
3. KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETME KAVRAMI.....	39
3.1. Türkiye’de ve Dünyada KOBİ Tanımları	39
3.2. Toplumsal ve Ekonomik Yönden KOBİ’lerin Önemi	42
3.2.1. Ekonomik, İstihdam ve Rekabet Yönünden Katkıları	42
3.2.2. Bölgesel Kalkınmaya Katkıları	46
3.2.3. Orta Sınıfın Güçlendirilmesi	47
3.2.4. Tamamlayıcılık Rolü Yönünden Katkıları.....	48
3.2.5. Diğer Katkılar.....	48
3.3. KOBİ’lerin Güçlü ve Zayıf Yönleri.....	49
3.4. KOBİ’lerin Genel Sorunları.....	51

4. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNİN TÜRKİYE’DE VE AZERBAIJAN’DA KOBİLERE UYGULANABİLİRLİĞİ	53
4.1. Türkiye’de Kurumsal Yönetim İlkeleri.....	53
4.1.1. SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri	53
4.1.1.1. Pay sahipleri	53
4.1.1.2. Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık	54
4.1.1.3. Menfaat sahipleri.....	56
4.1.1.4. Yönetim kurulu	57
4.1.2. BDDK Kurumsal Yönetim İlkeleri	59
4.1.2.1. Kurumsal değerlerin ve stratejik hedeflerin oluşturulması	59
4.1.2.2. Yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ve uygulanması.....	60
4.1.2.3. Yönetim kurulunun ve üyelerinin görev ve sorumlulukları.....	61
4.1.2.4. Üst düzey yönetimin nitelikleri	62
4.1.2.5. Teftiş ve denetim bağımsızlığı	63
4.1.2.6. Ücret politikalarında etik değerlerle uyum	63
4.1.2.7. Kurumsal yönetimde şeffaflık.....	65
4.1.3. Türk Ticaret Kanunu (TTK)’nda Kurumsal Yönetime İlişkin Düzenlemeler	65
4.2. Azerbaycan’da Kurumlar ve Mevzuat Yönünden Kurumsal Yönetim İlkeleri	66
4.2.1. Bölüm I: Ortaklar Genel Kurulu	68
4.2.2. Bölüm II. Pay Sahipleri Hakları	71
4.2.3. Bölüm III. Denetim Kurulu	73
4.2.4. Bölüm IV. Yönetim Kurulu	76
4.2.5. Bölüm V: Finansal Raporlama, Şeffaflık ve Bilgilendirme.....	77
4.2.6. Bölüm VI: İç Kontrol Sistemi, İç Denetim Fonksiyonları ve Risk Yönetimi.....	78
4.2.7. Bölüm VII. Kurumsal Yönetim Danışmanlığı	79
4.2.8. Bölüm VIII. Paydaşlar.....	81
4.3. Türkiye ve Azerbaycan’ın Kurumsal Yönetim İlkelerinin Karşılaştırılması	82
4.4. Kurumsal Yönetim İlkelerinin KOBİ’lerde Uygulanabilirliği.....	86

	Sayfa
4.4.1. Türkiye Açısından Kurumsal Yönetim İlkelerinin KOBİ'lerde Uygulanabilirliği	86
4.4.2. Azerbaycan Açısından Kurumsal Yönetim İlkelerinin KOBİ'lerde Uygulanabilirliği	91
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	97
KAYNAKLAR	101
ÖZGEÇMİŞ	113



ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 2.1. Büyük şirket skandalları	4
Çizelge 2.2. Kurumsal yönetimin tarihsel gelişimi.....	14
Çizelge 3.1. Türkiye’de KOBİ tanımı	39
Çizelge 3.2. Avrupa Birliği KOBİ tanımı.....	40
Çizelge 3.3. Amerika Birleşik Devletleri KOBİ tanımı.....	40
Çizelge 3.4. Japonya KOBİ kriterleri.....	41
Çizelge 3.5. Kanada KOBİ kriterleri	41
Çizelge 4.1. Azerbaycan'da Küçük ve Orta Ölçekli işletme sayıları	94
Çizelge 4.2. Azerbaycan'da Küçük ve Orta Ölçekli işletmelerin makro iktisadi göstergeleri	94
Çizelge 4.3. Azerbaycan'da Küçük ve Orta Ölçekli işletmelerin ülke ekonomisindeki payları.....	95

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2.1. Vekalet teorisi	8
Şekil 2.2. Temsil teorisi.....	11
Şekil 2.3. Kurumsal yönetimin gelişmesini etkileyen faktörler	15
Şekil 3.1. 2014 yılı Türkiye'de KOBİ ve büyük işletmelerin temel göstergeleri	44
Şekil 3.2. 2015 yılı ihracatında KOBİ'lerin yeri	45
Şekil 3.3. İşletme ölçeği ile ekonomik kalkınma süreci ilişkisi	47



SİMGELER VE KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar	Açıklamalar
AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
BM	Birleşmiş Milletler
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
KAP	Kamuoyu Aydınlatma Platformu
KOBİ	Küçük ve Orta Boy İşletme
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
OECD	Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
OEEC	Avrupa Ekonomik İşbirliği Örgütü
SBA	Küçük İşletmeler İdaresi
SEC	Sermaye Piyasası Komisyonu
SPK	Sermaye Piyasası Kurulu
TKYD	Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
TÜSİAD	Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
UNDP	Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı
UNESCAP	Birleşmiş Milletler Asya ve Pasifik için Ekonomik ve Sosyal Konseyi

1. GİRİŞ

İşletmelerin verimli ve performanslı çalışmalarında etkin olan temel faktörlerden birisi kurumsal yönetimidir. Özellikle son yıllarda yaşanan küresel finansal krizler, Enron ve Worldcom gibi büyük şirket skandalları sonrasında kurumsal yönetimin önemi artmıştır. Global finans krizlerinin arkasında yatan en önemli nedenler arasında, işletmelerin kurumsal yönetim uygulamalarında yetersiz kalmaları, konunun öneminin yeterince kavranmamış olmasıdır. İşletme yönetimlerinde ve denetimlerinde yaşanan aksamalar ve problemler, başlangıçta olumsuz finansal sonuçlar yer almak üzere bütün işletme fonksiyonlarını olumsuz yönde etkilemekte, iflasa kadar götürebilmektedir.

Küreselleşmeyle birlikte rekabetin hızlanması, yeni rekabet koşulları içerisinde büyümenin sürdürülebilir olması adına işletmelerin uluslararası boyutta uyumlandırma çalışmaları yapma zorunluluğu vardır. Bu çalışmaların başında ise kurumsal yönetim ilkelerine uygun şekilde etkin bir kurumsal yönetime geçiş gelmektedir. İşletmelerde kurumsal yönetime geçiş, başlangıç aşamasında işletme adına, sonrasında ise ülke adına büyük yararlar sağlayacaktır.

Drobotz vd. (2003) iyi bir kurumsal yönetimin, işletme faaliyetlerinde daha iyi bir yönetimi sağlayacağını, işletmenin piyasa değerinin artacağını belirtmektedir. Bu bağlamda etkin bir kurumsal yönetimin işletme performansının artmasına yol açacağı, yüksek performansdan dolayı yatırımcıların daha fazla ilgisini çekeceği, hisse senetlerinin de bu durumdan olumlu yönde etkileneceği söylenebilir. Hisse senetleri yükseldikçe işletmeye yatırımlar artacak ve işletme açısından geri dönüşüm oranı olumlu bir seyir izleyecektir.

Küçük ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ) dünyadaki bütün ülkelerde ekonomik sistem içinde büyük bir paya sahiptirler. Özellikle gelişmiş ülkelerde KOBİ'ler, %95'in üstünde bir oranda ekonomiye katkı yapmaktadırlar. Bundan dolayı KOBİ'ler üzerinde gerek akademik gerekse işverenler tarafından araştırmalar yapılmaktadır. Ayrıca hükümetler tarafından KOBİ'leri desteklemeye yönelik hukuki düzenlemelerle yasal sistemi daha iyi hale getirecek adımlar atılmaktadır.

İşletmelerin KOBİ olarak değerlendirilmesine yönelik sınıflamalarda her ülke, kendi şartlarına yönelik bir tanımlama yapmaktadır. Türkiye'deki KOBİ'lere yönelik sınıflamada mikro ölçekliler, küçük ölçekliler ve orta ölçekliler olmak üzere üç grup bulunmaktadır. Ölçeklerle ilgili detaylar, ikinci bölümde ele alınmıştır. İşçi sayıları üzerinden Türkiye'de

üst sınır 250 olarak belirlenmiştir. İşçi sayılarının dışında işletmenin yıllık cirosu ve sermayesi gibi sınırlandırmalar da bulunmaktadır.

Bu araştırmada KOBİ'lerde kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanabilirliği araştırılmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde kurumsal yönetim kavramı ve ilkeleri yer almaktadır. Bu bölümde öncelikle kurumsal yönetim kavramına yönelik açıklamalar yapılmış, kavramın önemi vurgulanmıştır. Kurumsal yönetim kavramı birçok kurumsal yaklaşıma konu olmuştur. Bu yaklaşımlarda vekalet teorisi, işlem maliyeti teorisi, paydaş teorisi, kurumsal teori, temsil teorisi, yönetim hegemonyası teorisi ve kaynak bağımlılığı teorisi ayrı ayrı incelenmiştir. Bölümün devamında kurumsal yönetimin tarihçesindeki önemli adımlar ele alınmıştır. Bu aşamada öncelikle kurumsal yönetimin gelişimini etkileyen faktörler açıklanmış, daha sonra 1992 Cadbury, 1995 Greenbury ve 1998 Hampel raporları, 1999 yılında OECD tarafından açıklanan ve birçok ülke için referans niteliği taşıyan Kurumsal Yönetim İlkeleri ile 2002 Sarbanes Oxley Yasası incelenmiştir. Bölümün sonunda kurumsal yönetimin amaç ve ilkelerine yer verilmiştir. Bu alt bölümde öncelikle kurumsal yönetimin amaçları açıklanmıştır. Daha sonra genel olarak kabul edilen şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. OECD tarafından özel sektör işletmeleri için belirlenen kurumsal yönetim ilkeleri ayrı bir alt başlık halinde toplanmıştır. Türkiye'de özel sektöre yönelik kurumsal yönetim ilkelerinin açıklanmasından sonra bölüm sonunda Türkiye'deki ve dünyadaki bu konuda yapılan uygulamalar açıklanmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde KOBİ kavramı incelenmiştir. İlk olarak KOBİ'lere yönelik dünyada ve Türkiye'de yapılan tanımlara yer verilmiştir. KOBİ'lerin önemini ele alındığı başlık altında KOBİ'lerin ekonomiye, istihdama, rekabete, bölgesel kalkınmaya, orta sınıfı güçlendirmeye, tamamlayıcılık rollerine yönelik katkıları incelenmiştir. KOBİ'lerin güçlü ve zayıf yönlerine yönelik açıklamalardan sonra bölümün sonunda KOBİ'lerin genel sorunlarına yer verilmiştir.

Araştırmanın son bölümünde Türkiye'de ve Azerbaycan'da KOBİ'lere kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanabilirliği ele alınmıştır. Bu bölümde öncelikle Türkiye'de SPK, BDDK ve Türk Ticaret Kanunu kapsamlarında kurumsal yönetim ilkelerinin nasıl ele alındığı açıklanmıştır. Daha sonra Azerbaycan'da kurumlar ve mevzuat yönünden kurumsal yönetim ilkelerine yer verilmiştir. Bölümün sonunda kurumsal yönetim ilkelerinin KOBİ'lerde uygulanabilirliği her iki ülke açısından ayrı ayrı açıklanmıştır.

2. KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMI VE İLKELERİ

2.1. Kurumsal Yönetim Kavramı ve Önemi

Kurumsal yönetim, kurumsal uygulamalarda paydaşlara karşı sorumluluk bilinci içerisinde işletme değerinin ve verimliliğinin artırılmasını, faaliyetlerin yasalar ve etik değerler çerçevesinde olmasını sağlayan bir sistemdir (Pesqueux, 2005: 798). Kurumsal yönetim kavramını irdelemek için öncelikle kurumsallaşma kavramına bakılmasında fayda vardır. Kurumsallaşma için işletmelerin faaliyet devamlılığını sağlamada bireylere bağımlı olmaması, kendi süreç ve yöntemlerini üretebilmesi ve geliştirebilmesi için gereken yapıyı oluşturması şeklinde geniş bir tanımlama yapılabilir (Şimşek, 2019: 152). Kurumsallaşma kavramıyla çalışanların genel işletme ilke ve politikalarına uyumlandırıldığı, faaliyetlerin çalışanlara göre şekillendirilmediği bir yapı ifade edilmektedir. Kavram işletmelerde sürdürülebilirliğe odaklanmaktadır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 499). Kurumsallaşma süreci işletmenin güncel değişimleri takip edebilmesi, değişimlere uyumlanabilmesi, yeni koşullarla ilgili uygulama standartlarını geliştirmesi gibi temel özelliklere sahiptir. Bu özellikler kurumsal yönetim anlayışına geçişin de temellerini oluşturmaktadır (Türedi vd., 2015: 57).

1992 yılında yayınlanan Cadbury Raporu'nda kurumsal yönetim, şirketlerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği sistem olarak tanımlanmaktadır. Şirketlerin yönetiminden yönetim kurulları sorumludur. Ortakların yönetimdeki rolü, yöneticileri ve denetçileri atamak ve kendilerine uygun bir yönetim yapısı oluşturmaktadır. Yönetim kurulun sorumlulukları arasında şirketin stratejik amaçlarını belirleme ve yürürlüğe koyma konusunda liderlik sağlama, iş yönetimini denetleme ve paydaşlarına raporlama yer almaktadır (Cadbury Raporu, 1992: 14). OECD tarafından 1999 yılında, üye ve üye olmayan hükümetlere, ülkelerindeki kurumsal yönetim için yasal, kurumsal ve düzenleyici çerçeveyi değerlendirme ve iyileştirme çabalarında yardımcı olmak; borsalar, yatırımcılar, şirketler ve diğer taraflar için rehberlik ve önerilerde bulunmak amacıyla kurumsal yönetim ilkeleri yayınlanmıştır.

Kurumsal yönetimin önemi 2000'li yıllarda yaşanan büyük şirket skandalları ile iş dünyası açısından olduğu kadar akademik araştırmalar yönünden de artırmıştır (Zengin ve Yılmaz, 2017: 684). Bu döneme kadar 1992 yılında Cadbury Raporu ve 1999 yılında OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri dokümanı gibi birçok uluslararası çalışmada kurumsal yönetime

yönelik gerekliliklere yer verilmiş olmasına karşılık, şirketlerin özellikle muhasebe sistemlerinde yapılan oynamalar sonucunda ortaya çıkan büyük skandallar, kurumsal yönetimi bir zorunluluk durumuna getirmiştir. Dünya çapında krizler oluşturan bu skandallar, ortaya çıkış nedenleri doğrultusunda bu zorunluluğu gözler önüne sermektedir (Çizelge 2.1).

Yıl	Şirket	Açıklama
2001	Enron (ABD)	1985 yılında kurulan, 2000 yılında ABD'nin en büyük 7. şirketi olan ve yıllık geliri 100 milyar doları aşan Enron şirketi, riskleri ve zararları farklı şirketler aracılığı ile gizleyerek bilanço dışına çıkarmış, zarar eden şirket muhasebe hileleri ile kâr ediyor gösterilerek hisse senetlerinde spekülasyon yapılmıştır. Hisse senedi fiyatları 2001 yılında 80 USD iken 2002 yılında 0,20 USD'ye düşmüştür. Enron'un 2002 yılında iflası, ABD ekonomisinde yaklaşık 64 milyar USD zarar oluşturmuştur (Arnold ve De Lange, 2004: 752).
2002	Worldcom (ABD)	1983 yılında kurulan şirketin 1990 yılında piyasa değeri 180 milyar USD olmuş, 1999 yılında ABD'nin ikinci büyük telefon şirketi durumuna gelmiş, hisse fiyatları 64 USD'ın üzerine çıkmıştır. Skandal sonrası 2002 yılında ise hisseler 9 cente kadar gerilemiş ve şirket iflas etmiştir. Worldcom şirketinin de Enron gibi denetçisi Arthur Andersen firmasıdır (Odabaşı ve Ergen, 2015: 3). Worldcom skandalında yapılan dolandırıcılık 11 milyar USD'ye ulaşmıştır (Kuhn ve Sutton, 2006: 63).
2003	Parmalat (İtalya)	1961 yılında süt pastörize merkezi olarak kurulan Parmalat, 1991 yılında Milan Sermaye Piyasasına girmiş ve kısa sürede İtalya'daki sekizinci en büyük şirket olmuştur. 2003 yılında muhasebe kayıtlarındaki usulsüzlükler ortaya çıkmış ve yaklaşık 8 milyar USD'lik bir açık meydana gelmiştir. İtalya'daki en büyük skandal olarak bilinen Parmalat skandalının ortaya çıkış nedenleri arasında şirketin aile şirketi olarak yönetilmesi ve kurumsal yönetime geçmemesi, bağımsız denetçi firmanın muhasebe kayıtlarında yapılan usulsüzlüğü tespit edememesi gösterilmektedir (Ogotu, 2016: 2747-2748).
2003	Ahold (Kanada)	1987 yılında Hollanda'da kurulan Ahold, süpermarket zincirleriyle gıda sektöründe yer alan bir şirkettir. 2000 yılında profesyonel yöneticilere yönetimin devredilmesi sonrasında dünyanın birçok ülkesinde zincir mağazalar açılmış, ancak büyümeyle birlikte ortaya büyük problemler çıkmıştır. 2002 yılında denetçi Deloitte firması tarafından yapılan denetimlerde muhasebe kayıtlarında yapılan usulsüzlükler ortaya çıkarılmış, şirketin 2001 ve 2002 yılında kârını 500 milyon Euro'dan daha fazla gösterdiği tespit edilmiştir. Usulsüzlüklerin ortaya çıkmasını takiben şirketin hisse senetleri büyük oranda düşmüştür (Knapp ve Knapp, 2007: 642-644).
2006	Kanebo (Japonya)	1887 yılında Japonya'da kurulan şirket kozmetik alanında faaliyet göstermektedir. Kısa sürede büyüyen şirket, dünyadaki en büyük kozmetik şirketlerinden birisi olmuştur. 2000'li yılların başında yaşanan skandallardan etkilenen Japonya'da 2006 yılında Kanebo skandalı ortaya çıkmıştır. Kanebo'nun denetimini yapan firmanın faaliyetlerinden şüphelenen FSA (Japanese Financial Service Agency) tarafından yapılan incelemeler sonucu şirketin kazancını fazla, borcunu ise düşük gösterdiği belirlenmiştir (Skinner ve Srinivasan, 2012: 8-9).

Çizelge 2.1. Büyük şirket skandalları

Çizelge 2.1’de örnekleri görülen büyük skandallar sonrası kurumsal yönetim, sadece gelişmiş veya gelişmekte olan ülkeler açısından değil, tüm dünya ülkeleri için önemli bir konu haline gelmiştir. Şirketlerin profesyonel yönetime geçme eğilimi, *yönetim* ve *sahiplik* arası çıkar çatışmalarını ortaya çıkarmıştır. *Vekalet Problemi* adıyla bilinen bu sorunun çözümüne yönelik yapılan çalışmalar, kurumsal yönetim kavramının ve kurumsal yönetim ilkelerinin gelişmesine önemli katkılar sağlamıştır (Zengin ve Yılmaz, 2017: 684).

Kurumsal yönetime odaklanan birçok tanım, ortak unsurlar barındırmaktadır. Bu unsurlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir (IFC: 2018: 27-28):

- Kurumsal yönetim, yapılar ve süreçler tarafından tanımlanan bir ilişki sistemidir. Bu ilişkilere örnek olarak hissedarlar (sermaye sağlayıcıları olarak), şirket yönetimi ve paydaşlar arasındaki ilişki verilebilir. Yönetim Kurulu, pay sahiplerine düzenli ve şeffaf bir şekilde finansal ve operasyonel raporlar sunmalıdır. Yönetim kurulu üyesi, yönetim kurulu üzerinde bir denetim işlevi görür. Bu ilişkileri tanımlayan yapılar ve işlemler tipik olarak belirli yönetim performansına ve raporlama mekanizmalarına odaklanır.
- Bu ilişkiler farklı ve bazen aykırı düşen çıkarlara sahip tarafları içerebilir. Çeşitli şirket organları (hissedarlar genel kurulu, yönetim kurulu, komisyon üyeleri gibi) herhangi bir zamanda farklı çıkarlara sahip olabilir. Çelişkili çıkarlar özellikle şirket sahibi olan kişiler ile şirketi yönetenlerin aynı olmadığı durumlarda ortaya çıkar. Bu gerilimlerin dikkatlice izlenmesi ve dengelenmesi gerekir.
- Tüm taraflar şirketin yönetiminde ve kontrolünde yer alır. Hissedarları temsil eden hissedarlar genel kurulu, kâr dağıtımını gibi temel kararları alır. Komisyon üyeleri genellikle rehberlik ve gözetim sağlamaktan, şirket stratejisinin uygulanmasını izlemekten ve Yönetim Kurulu’nun performansını denetlemekten sorumludur. Yönetim Kurulu ise strateji uygulamak, iş planları hazırlamak, insan kaynaklarını yönetmek, pazarlama ve satış stratejileri geliştirmek, varlıkları yönetmek gibi operasyonları yürütür.
- Kurumsal yönetim, hissedarlara istikrarlı ve uzun vadeli bir değer kazandırmak için hak ve sorumlulukları doğru bir şekilde dağıtmak adına tasarlanmıştır. Hissedarlar, komisyon üyeleri ve yönetim kurulu çıkarlarının uygun bir şekilde dengelenmesi kurumsal yönetimle sağlanmakta, birtakım ortakların ilişkilerini kullanarak haksız fayda elde etmesi önlenmektedir.

Kurumsal yönetim, iş şirketlerinin yönlendirildiği ve kontrol edildiği sistemdir. Kurumsal yönetim, yönetim kurulu, yöneticiler, hissedarlar ve diğer menfaat sahipleri gibi kurumdaki farklı katılımcılar arasında hakların ve sorumlulukların dağılımını belirler ve şirket işleri hakkında karar almak için kural ve prosedürleri açıklar. Bunu yaparak, aynı zamanda şirket hedeflerinin belirlendiği yapıları ve bu hedeflere ulaşma ve performansın izlenmesini sağlar (OECD, 2004).

2.2. Kurumsal Yönetimi Etkileyen Kuramsal Yaklaşımlar

Kurumsal yönetim kavramı ekonomiden muhasebeye, finanstaki hukuk ve sosyolojiye kadar birçok disiplinin ilgi alanı içerisindedir. Kavrama yönelik disiplinlerarası bir ortaklıklar görülmesine karşılık farklı teorik yaklaşımlar sergilenmiştir. Bu teorilere örnek olarak vekalet ve kontrat, paydaş, temsil, kurumsal, yönetim hegemonyası, kaynak bağımlılığı, işlem maliyeti gibi teoriler sayılabilir. Genel uygulamalarda sıkça kabul gören ve kurumsal yönetim kavramını etkileyen başlıca teorik yaklaşımlar vekalet, işlem maliyeti ve paydaş teorileridir (Zengin ve Yılmaz, 2017: 685; Eldemir, 2019: 8). Bu bölümde vekalet teorisi, işlem maliyeti teorisi, kurumsal teori, paydaş teorisi, temsil teorisi, yönetim hegemonyası teorisi ile kaynak bağımlılığı teorisi incelenmektedir.

2.2.1. Vekalet Teorisi

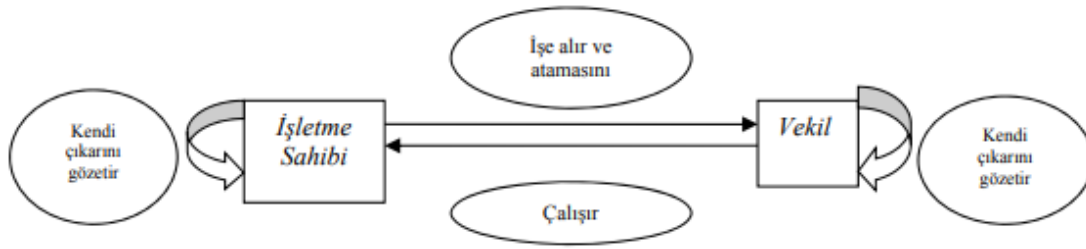
Şirketlerde sahipliğin ve kontrolün farklı kişilerde olduğunu ortaya koyan ve vekâlet teorisinin klasik anlamda ilk adımı olan çalışma, 1932 yılında Berle ve Means tarafından yapılmıştır. Teorinin temelleri ise 1976 yılında Jensen ve Meckling, 1983 yılında Farma ve Jensen tarafından yazılan makaleler ile atılmıştır (Eldemir, 2019: 9).

Jensen ve Meckling (1976: 5) tarafından vekalet ilişkisi, en az bir kişinin başka bir kişiyle (temsilci) kendi adına bazı görevlerde bulunmak üzere vekalet vermelerini içeren bir sözleşme yapması” olarak tanımlanmıştır. Jensen ve Meckling’e göre asillerin hedeflerine yönelik vekillerin aykırı hareket etmelerini engellemek için doğru teşvikler verilebilir, olası kayıpların telafisi için de vekillerin sigorta maliyetleri karşılanabilir. Bu durumda dahi vekillerin asillerin çıkarlarına uygun hareket etmelerinin garantisi bulunmamaktadır. Bunların dışında vekil tarafından alınan kararların asil tarafın gelirini maksimize edebilecek kararlarla aralarında farklılıklar olabilecektir, bu da ortaya yeni bir maliyet çıkartacaktır. Bu

kapsamda vekalet ilişkisinden kaynaklı maliyetler, gözetleme, sigortalama ve artık maliyetler toplamından oluşur (Jenven ve Meckling: 1976: 5-6).

Vekaleti verenle vekilin arasında çıkar çatışmalarını minimum düzeye indirebilmek için kuvvetli bir sözleşmenin kurulmasına ihtiyaç vardır. Bu noktada insanların doğasından kaynaklı olarak sözleşmelerin etkin bir şekilde kurulmasının zor olduğu belirtilmelidir. Vekalet teorisi, kişilerin kendi çıkarlarına en uygun seçenek doğrultusunda hareket edeceklerinden ortak yapılan işler için çıkar çatışmalarının kaçınılmaz olduğunu ileri sürmektedir. Sözleşmenin kurulması sırasında vekilin kendisini var olan durumdan daha bilgili gösterme ihtimali vardır. Vekalet veren açısından sorun olan bu duruma göre vekillerin tam anlamıyla nasıl davranacaklarına yönelik kesin bir bilgi bulunmamaktadır. Ayrıca bilgiler arasında asimetrik bir sorun daha vardır. Vekil daha fazla bilgiye sahiptir. Vekalet teorisi bu durumdan yola çıkarak taraflar arası tatmin edici ilişkiyi kurmak ve sürdürmek gücünün analizini yapmaktadır (Oviatt, 1988). Vekalet verenin vekille yaşayabileceği çıkar çatışmalarını önleyebilmek adına bir teşvik sistemini ortaya atması durumlarında da vekile güvenebilmeye yönelik sorundan dolayı yapılan bütün işlemleri denetlemesi gereklidir. Bu da vekalet veren açısından ciddi bir maliyeti karşılamak anlamına gelmektedir. Taraflar arasında etkin bir sözleşme hazırlanmasının olanaksız olması ve denetleme işlemlerinin maliyetleri göz önüne alınarak bakıldığında, olası bir çıkar çatışmasının, diğer etkenlerin değişmemesi durumunda şirketin değerinde düşüklüğe yol açacağı kesindir (Fama ve Jensen, 1983).

Vekâlet ilişkisinin bulunduğu birçok durum vardır. Bu durumların başında şirketlerde hissedarlar ile üst düzey yöneticilerin ilişkisi gelmekle birlikte genelde her türlü üst ast, işçi işveren gibi ilişkilerde bu sorun bulunmaktadır. Bu noktada şirketlerde kurumsal yönetime geçiş, vekalet sorununa önemli bir çözüm üretebilmektedir. Kurumsal yönetimde vekillere yönelik önemli kısıtlılıklar getirilmekte olduğu gibi, aynı zamanda vekalet verenlere yönelik de birçok kısıtlılığı içermekte, konuya bir düzenleme sağlamaktadır. Kurumsal yönetim ortaya şeffaf olma, adil olma ve sorumluluk ilkeleriyle bilginin asimetrikliği, güven ve rasyonellik gibi birçok olumsuzluğu azaltmayı veya ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır (Eldemir, 2019: 10-11).



Şekil 2.1. Vekalet teorisi (Dinçer, 2013: 16)

Kurumsal yönetimin en temel problemi vekalet teorisine dayanır. Bu durumda, işletme sahipleri ve yöneticiler arasında vekalet problemlerini ortadan kaldırmaya yönelik optimal bir bağ ortaya konulması esas amacı oluşturur. Teoride “kontrat” olarak adlandırılan işletme içi kuralları organizasyon içinde yöneticinin haklarını, değerlendirilmelerinde uygulanacak performans kriterlerini ve elde edecekleri gelir sistemlerinin çerçevelendirilmesini içerir (Dinçer,2013:16).

2.2.2. İşlem Maliyeti (Transaction Cost) Teorisi

Williamson’ın (1979: 233, 1981: 548, 1983: 519) yaptığı çalışmalar işlem maliyetleri teorisinin temelini oluşturur. Teori genel olarak işletmeyi başlı başına bir yönetim yapısı olarak ele alır. Temelde işletmelerin büyüklüğü fiyat ve üretim açısından belirleyici rol oynamaktadır. Yönetim problemi; faydacılık, bilgi asimetrisi, varlık yapısı ve sınırlı akılcılık gibi durumları da içeren işletmenin devamı için gerekli olan sözleşme ilişkilerinden doğan tesadüflerin oluşması şeklinde algılanır (Learmount, 2002: 10).

Teori, “işlemlere ve işlemlerden doğan maliyetler”e odaklanmaktadır. İşlemler ifade edilen alıcıyla satıcının arasında yaşanan değişimdir. İşlem maliyetlerinin karşılığı ise bu değişimden hareketle ortaya çıkan sürecin maliyetleridir. İşlem maliyetlerinde değişimdeki süreç ele alınmakta, ürün fiyatı devre dışı kalmaktadır (Robins, 1987). Değişim maliyetleri piyasa araştırmalarından, sözleşme süreçlerinden, performans izlemesinden, yasal prosedürlerden ve fırsatlardan doğan maliyetler olmak üzere beşe ayrılmaktadır (Williamson, 1985). Bu teori, örgütlerin veya bireylerin belirli bir düzeyde rasyonel yaklaşım sergileyeceklerini, bilgilerin tümünü paylaşmayarak olası her durum için elde edecekleri faydayı en üst noktaya çıkarmak üzere bir davranış ortaya koyacaklarını ileri sürmektedir. Kurumsal yönetimle getirilmeye çalışılan uygulamalar, bu tarz fırsatçılıkların en alt düzeye indirilmesini amaçlamaktadır (Eldemira, 2019: 14).

2.2.3. Paydaş (Stakeholder) Teorisi

İşletmelerde ana amaç “varlıkların değerini en yüksek düzeye çıkarmaktır”. Başka bir ifadeyle kâr maksimizasyonu hedeflenir ve elde edilen kâr da hissedarlar arası dağıtılır. Sonuç olarak işletmeler pay sahiplerine çıkar sağlamayı amaçlarlar (Eldemir, 2019: 19). İşletmelerin bir başka amacının, bütün paydaşların çıkarlarının gözetilmesi olduğu da söylenebilir (Kaler, 2003). Paydaş olarak “örgütün amaçlarına ulaşmasını etkileyen veya bundan etkilenen tüm grup ve kişiler” tanımlanmaktadır. Bu da işletmelerin salt pay sahiplerinin çıkarları doğrultusunda değil, çalışanlarından tedarikçilerine ve asıl olarak da müşterilerine yönelik değer yaratmayı amaçladığını ifade etmektedir.

Paydaş teorisi, “ekonomik ve sosyal anlamda kurumsal faaliyetleri olan çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, hissedarlar, bankalar, devlet gibi paydaşların oluşturduğu bir grubun yönetim prosesine katılmasını sağlamak yoluyla kurumsal yönetimin geniş anlamda toplumun çıkarlarını gözettiği” düşüncesine dayanır. Bu teoriye göre (Dinçer, 2013: 18; Eldemir, 2019: 20-21):

- İşletmeler toplumları etkiledikleri gibi toplumdan da etkilenirler. Bu karşılıklı etkileşim, ortaya birçok menfaat sahibinin olmasını doğurur. Başka bir ifadeyle işletme faaliyetleri birçok kişiyi etkiler.
- İşletmenin öncelikli olarak hedeflerine ulaşması amaçlanır. Paydaşlar yönünden ilk hedefin kârı maksimize etmek olmaması gerekir. İşletme ile menfaat sahiplerinin ilişkileri sonucunda ortaya çıkan kâr, ilişkideki devamlılık ve işletmedeki süreklilik açısından önemlidir. Kar eden işletmenin gücü de artacaktır. Uzun vade üzerinden bakıldığında işletmenin ve paydaşların kazançları artacaktır.
- İşletme paydaşlar arası ayırım gözetmeden herkesin çıkarlarına uygun davranacaktır. Paydaşlar, katkıları oranı doğrultusunda karşılıklarını almalıdır. İşletmenin yöneticileri tarafından paydaşlar arası farklı davranışlar sergilenmesi durumunda çıkar çatışmaları yaşanabilecek ve bir güvensizlik ortamı doğabilecektir.
- Yöneticilerin paydaşlar ve işletme arasında bir güven ilişkisi kurmaları çok önemlidir. Paydaşlarla kurulacak ilişkilerin uzun soluklu olması, belirlenen hedeflere ulaşmaya da katkı sağlayacak, ayrıca güven artmasına yol açacaktır.

- Paydaşların çıkarlarına etki edecek kararlarda katılımlarının sağlanması gerekir. Bu şekilde işletmeyle paydaşlar kararları birlikte alacaklarından çıkar çatışmaları da en alt seviyeye indirilebilecektir (Carson, 2003).

2.2.4. Kurumsal (Institutional) Teori

Bu teoriye göre örgütlerde yaşamın devam ettirilebilmesi etkinlik ve verimlilik konularından başka kurumsal çevreyle de ilgilidir. Örgütün uzun süreli bir yaşam döngüsüne sahip olması, bulunduğu çevrede gördüğü kabulle de orantılıdır. Örgüt yapılanmasında sosyo-kültürel çevre, kabul görmüş genel kurallar, değerler ve normlar büyük bir etkiye ve öneme sahiptir (DiMaggio ve Powel, 1983).

Kurumsal teori XIX. yüzyılın sonlarına doğru Weber tarafından yapılan çalışmalara dayanmaktadır. Weber doğrudan kurum kavramına değinmemekte, buna karşılık geleneklerin, yasaların ve toplumsal kaidelerin sosyal yapıların tanımlanmasında ve şekillendirilmesinde etkisinin olduğunu belirlemiştir (Eldemir, 2019: 15). Meyer ve Rowan (1977) tarafından yapılan çalışmada çağdaş topluluklarda formal örgüt yapılarının, kurumsallaşmayı üst düzeyde gerçekleştiren ortamlarda çıktıklarını belirtmişlerdir. Örgütsel yeni uygulamalarda verimliliği artırmaktan daha çok meşruiyetin artırılması göz önünde tutulmaktadır.

DiMaggio ve Powel (1983) yeni kuramsal teoriyi geliştiren önemli temsilcilerdir. Araştırmacılara göre örgütsel yapıdaki değişim temel olarak verimliliğe ve rekabete dayanmanın dışında çevre belirsizliklerine ve ortaya çıkan zorluklara da bağlıdır. Devletin ve mesleki örgütlerin ortaya koydukları değişim zorlamaları, aynı sektördeki örgütleri benzer duruma getirmektedir. Örgütün yaşamını devam ettirdiği, içerisinde düzenlemeye yönelik görevlerin yapıldığı üst kurumları, tedarikçileri, kaynakları, tüketicileri ve her türlü yasal düzenlemeyi bulunduran ortama “örgütsel alan” denilmektedir. Örgütsel alan “homojen bir örgüt yapısı” oluşturabilmeyi sağlamaktadır. Homojenleşmenin yaşandığı bu süreç “eşbiçimlilik” olarak tanımlanır. Eşbiçimliliğin üç modeli “zorlayıcı, öykünmecî ve normatif” olarak adlandırılır (DiMaggio ve Powel, 1983):

Türkiye açısından konuya bakıldığında kurumsallaşmayla, örgütlerin bireylerden bağımsız şekilde faaliyetlerine devam edebilmesinin ifade edildiği görülmektedir. Başka bir ifadeyle aile işletmelerinde profesyonel yöneticilere geçiş şeklinde bu kavram kullanılmaktadır. Ancak teorinin gerçek amacı ve ifadesi bu anlama gelmemektedir. Teori,

“bir örgütün, belirli bir çevrede kabul görmüş sistem ve uygulamalarının kurum içerisinde uygulanmasını” açıklamaktadır. Bu sayede örgütler tarafından geleneksel uygulamalar ve pratikler uygulanmaya başlanır. Bunun sonucunda da eşbiçimlilik ortaya çıkar (Mayer ve Rowan, 1977). OECD’nin 1999’da yayınladığı “kurumsal yönetim ilkeleri” de benzer şekilde dünyanın birçok ülkesinde uygulanmaya başlanmış, böylece küresel bir eşbiçimlilik oluşmaya başlanmıştır.

2.2.5. Temsil (Stewardship) Teorisi

Bu teori, vekille şirket sahiplerinin belirli bir amaç birliğinde olduklarını ve aralarında uyumluluğun olduğunu ileri sürmektedir. Şirket yöneticilerinin doğalarında güvenilirlik bulunmakta ve bu kişiler şirketlerini olabilecek en iyi biçimde temsil etmektedirler. Bunun nedenlerinin başında yöneticilerin görev yaptıkları şirkette performanslarının yüksek göstermek istekleri yer almaktadır. Yönetici motivasyonunun kaynakları arasında yüksek düzeyde performansın gösterilmesine yönelik arzu ile şirketin sahiplerinden ve çalışma arkadaşları içinden övülme isteği bulunur (Donaldson ve Davis, 1991).

Temsil modelinde yönetimde çoğunlukla uzmanlar bulunmaktadır. Bu uzmanlar yüksek düzeyde bilgiye sahip, her türlü bilgiye kolay şekilde ulaşılabilen, konusunda teknik uzmanlığa sahip ve yüksek örgütsel bağlılığı olan kişilerden seçilmektedir. Anglo-Sakson hukukta yönetim kurulundaki üyeler aynı zamanda pay sahipleri için yeddiemin görevini de üstlenmektedir. Bunun nedeni kuruldaki üyelere duyulan güven ve bu kişilerin şirket kaynaklarını koruyup kollama işini yapabilecekleri varsayımdır. Başka bir ifade ile yönetim kurulu üyelere yüklenen görevler, yetkiler ve sorumluluklar ile temsil teorisi ilişkisi doğrusaldır (Muth ve Donaldson, 1998).



Şekil 2.2. Temsil teorisi (Dinçer, 2013: 17)

Bu teoride fonların uygun olmayan şekilde kullanılması gibi durumlar ve ortak olmayan yöneticilerin davranışlarının denetimi üzerinde durur. Girişimcilik boyutu ise

inovasyon ve kurumsal yapılanmayı içeren yeni kombinasyonlar yoluyla ekonomik kaynakların tekrar dağılımı konusunda ilgilidir (Dinçer, 2013: 17).

2.2.6. Yönetim Hegemonyası (Managerial Hegemony) Teorisi

Bu teoriye göre kurumsal yönetimden kaynaklı sorunların başında üst yöneticiler tarafından yetkilerin çıkarlar doğrultusunda kullanılmasıdır (Keasey vd., 1997). Teori, temelde üst yöneticilere aşırı yetkiler verildiğinden yola çıkmaktadır. Mülkiyetler süreç boyunca tabana yayılmakta, bu da “büyük ortak” kavramının gittikçe ortadan kalkmasına yol açmakta, bunların sonucunda da profesyonel yöneticiler şahsi çıkarını gözeterek duruma gelmektedir. Teoriye göre yönetim kurullarının varlığı bir yasal düzenlemeden ibaret olmakta, görevleri profesyonel yöneticilerin denetlenmesi gibi görülse de gerçekte bu kişiler yönetim kurulunu denetlemektedir (Mizruchi, 1993).

2.2.7. Kaynak Bağımlılığı (Resource Dependency) Teorisi

Kaynak bağımlılığı teorisinde, örgütler arası güç ve güç ilişkilerini ifade edebilmek için örgüt içi güç ilişkileri temel alınmıştır; bu şekilde ikili ilişkilerde güç ve gücün karşılığı olarak görülen bağımlılığı ele alan mevcut güç modelleri kullanılmakta, bu modeller örgütler arası bir şekilde ulaşmaktadır (Karadal vd., 2014: 15). Kaynak bağımlılığı ve güç arasında ilişki vardır; ama buradaki ilişkinin asıl konusu çevredir (Hüseyinklioğlu, 2009: 30). Faaliyetlerini yerine getirmek zorunda olan örgütlerin; kaynağı elde etme gerekliliği kaynak bağımlılığı olarak adlandırılır, bu kaynaklara ulaşmak için ise örgütler çevresel faktörlere uyum sağlayarak tüm faaliyetlerini devam ettirmektedirler (Kelgökmen, 2012: 42).

Kaynak bağımlılığında; örgütün ihtiyaç duyduğu kaynaklar dış çevrenin elindedir ve onları elde edebilmek gerektiğinde kullanabilecek güç varlığı bulundurulur; önemli olan örgütlerin bu gücü ne derece kontrol edebileceğidir (Özkoç, 2009: 17). Amaçlarını gerçekleştirebilmek için yeterli kadar kaynağa sahip olamayan örgütler yeni bir teknolojik gelişmeye kadar kaynak bağımlısı durumundadırlar; bu durum kaynak arayışına örgütleri yöneltir. Bu durum ise örgütlerin güçleri oranında kaynak arayışı mücadelelerini körükler ve örgütlerde haklı olarak, geliştirdikleri stratejileri devreye sokarak tedarikçilerine ya da rakiplerine saldırırlar, özellikle de acil şekilde ulaşılması gerekli olan kaynaklara sahip olma durumu mücadeleyi ve şiddetini arttırabilmektedir (Hüseyinklioğlu, 2009: 25).

Kaynak arayışının ve değişiminin örgütler için zorunlu olmasından dolayı örgütlerle iletişime girilir. Örgütler sosyal bir sistem içerisinde varlıklarını sürdürmektedirler ve kaynak ihtiyaçlarını karşılamak üzere örgütler arası ilişki veya faaliyetlere girişirler; örgütlerin bu ilişkisi karşılıklı bağımlılık yaratır. Kurulan ilişkiler sürdürülebilir nitelik taşıdığına ise ilişki çatışmanın az olduğu pozitif bir yönde gelişir ve sonuç olarak; çevresel belirsizliklerde azalma eğilimi gösterir. (Kelgökmen, 2012: 4). Örgütlerin kaynaklar için kurduğu ilişkiler de istikrarsızlık olduğunda ortaya bağımlılık çıkmaktadır ve bu güçten kaynaklı karşılıklı bağımlılık oluşmaktadır (Meydan, 2010:164). Buradaki güçten bahsedebilmek için karşı karşıya gelebilecek en az iki örgüte ihtiyaç vardır; güç dengesi ve karşılıklı bağımlılık örgütler için farklılık gösterir sonuç olarak ise kaynağı zengin olan örgüt; karşısındaki örgütten daha üstün bir konuma yerleşmektedir (Tümer, 2011:68). Kaynak değişimi esnasında ortaya çıkan karşılıklı bağımlılık ve dolayısıyla güç faktörü öne çıktığında buradaki bahsi geçen güç; başkalarını etkileme gücüdür, aynı zamanda karşı taraf için değerli kaynakları elde etme ve kontrol edebilme gücünü de kapsamaktadır (Eğilmez, 2011:25)

2.3. Tarihsel Süreçte Kurumsal Yönetim

Kurumsal yönetim kavramına ilk olarak 1600'lü yıllarda rastlanılmaktadır (Alp ve Kılıç, 2014: 47). 1776 yılında Adam Smith tarafından yazılan "Milletlerin Zenginliği" eserinde yer alan "Yöneticilerin, başkalarının paralarını harcarlarken kendi paralarını harcarken gösterdikleri aynı özeni göstermeleri beklenemez. Yöneticilerin ihmalkârlıkları ve israfları, işletme yönetiminde kaçınılmazdır" ifadesi, Smith'in kurumsal yönetimi betimlediği şekilde yorumlanmaktadır (Aktan, 2006: 17). Kurumsal yönetimin bugünkü anlamıyla kullanılmasına 1980'li yıllarda Amerika Birleşik Devletleri'nde, Avrupa'da ve Japonya'da başlanmıştır. 1990'lı yıllarda kavram bütün yönleriyle gündeme yerleşmiş ve yoğun bir şekilde üzerinde çalışılmaya başlanmıştır (Şimşek, 2019: 156). Kurumsal yönetim kavramına yönelik tarihsel gelişmeler Çizelge 2.2'de görülmektedir.

Yıllar	Olay veya Gelişmeler
1600	İngiltere ve Hollanda'da faaliyet gösteren East India şirketi'nde, sahiplik ile kontrolü birbirinden ayıran bir çeşit yönetim kurulu yapısının uygulamaya alınması
1776	Adam Smith'in "Milletlerin Zenginliği" adlı kitabında işletmelerin yönetiminin kontrol edilmesindeki zafiyetlere dikkat çekmesi
1844	İngiltere'de ilk anonim şirket kanununun yürürlüğe girmesi
1931	ABD'de Berle ve Means tarafından "Modern Şirketler ve Özel Mülk (The Modern Corporation and Private Property)" isimli yeni ufuklar açan çalışmanın yayınlanması
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 yayınlanması
1990-91	İngiltere'de Polly Peck, BCCI ve Maxwell adlı işletmelerin çöküşü, yatırımcıları korumak için kurumsal yönetim uygulamalarının iyileştirilmesi çağrısında bulunulması
1992	İngiltere'de Cadbury Komitesi tarafından kurumsal yönetime ilişkin rapor düzenlenmesi ve ilk kurumsal yönetim kodunun yayımlanması
1993	İngiltere'de borsalarda işlem gören işletmelere "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 Greenbury ve kurumsal yönetim 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
1998	İngiltere'de Birleşik Kod (Combined Code)'un yayımlanması
1999	OECD tarafından uluslararası düzeyde ilk kurumsal yönetim ilkeleri olan OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin yayımlanması İngiltere'de iç kontrol konusunda Turnbull kılavuzunun yayımlanması
2001	ABD'de borsada işlem gören en büyük yedinci şirket olan Enron'un iflas etmesi Avrupa Birliği'nde Avrupa Sermaye Piyasalarının düzenlenmesi konusunda Lamfalussy Raporu'nun düzenlenmesi
2002	Almanya'da Alman Kurumsal Yönetim Kodu'nun yayımlanması ABD'de Enron ve diğer işletme skandallarına tepki olarak "Sarbanes-Oxley Act" kanununun çıkarılması 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 çıkışı OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin güncellenmesi
2008	Global finansal krizin başlaması, Lehman Brothers'ın iflası, Madoff yolsuzluğu ve diğer işletme skandallarının ortaya çıkışı

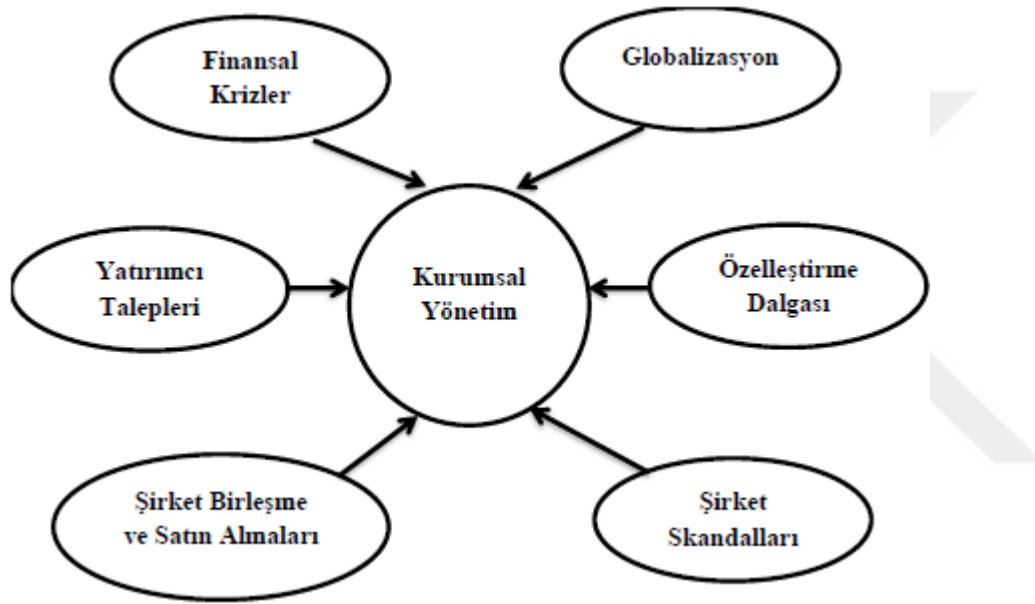
Çizelge 2.2. Kurumsal yönetimin tarihsel gelişimi (IFC, 2010: 11-13)

Kurumsal yönetimin öneminin artmasındaki nedenlerin başında ise uluslararası büyük şirketlerde yaşanan muhasebe skandalları ve sonrasında iflaslarıdır. İflasların sonrasında birçok kişi mağdur edildiği gibi, dünya çapında ekonomik krizler de ortaya çıkmıştır. Bunların sonucunda piyasa güveni de ciddi düzeyde sarsılmıştır. Yaşanan iflaslardaki ortak noktalara bakıldığında finansal raporlarda bilinçli bir şekilde yanlış bilgiler

verildiği görülmektedir. 1990'lı yıllarda İngiltere'de yaşanan büyük şirket skandalları sonucunda kurumsal yönetimle ilgili olarak Cadbury Raporu yayınlanmıştır. Bu rapor, konuyla ilgili ilk rapor olma özelliğini taşımaktadır (Cadbury, 1992).

2.3.1. Kurumsal Yönetimin Gelişimine Etki Eden Faktörler

Kurumsal yönetimin gelişimine etki eden faktörler “finansal krizler”, “globalizasyon”, “özelleştirme dalgası”, “şirket skandalları”, “şirket birleşme ve satın almaları” ve “yatırımcı talepleri” olmak üzere altı grupta incelenmektedir.



Şekil 2.3. Kurumsal yönetimin gelişmesini etkileyen faktörler (Kılıç, 2009)

1. Finansal Krizler

20. yüzyılın son çeyreğinde Güney Asya ülkelerinde yaşanan ekonomik gelişme Asya Kaplanları olarak da adlandırılan ülkelerin dünya ekonomisindeki önemini artırmıştır ve büyük miktarda yabancı sermayenin bu ülkelere girmesini sağlamıştır. Küreselleşme olgusu ile birlikte bu ülkelerin ekonomileri dünya ekonomisine entegre olmaya başlamıştır. 1997 yılında bu bölgede kriz ortamının oluşması sermaye girişini azaltmış ve önceden giren sermayenin hızlı çıkmasına da neden olmuştur (İzciler, 2014: 21). Bu olgu neticesinde, birçok Güneydoğu Asya ülkesi ciddi zararlar kaydederek Güneydoğu Asya krizinin çıkmasına neden olmuştur. Asya finansal krizi nedenleri arasında büyükölçüde şirketler kaynaklı olduğundan bu olgudan sonra kurumsal yönetim büyük önem kazanmıştır. Şirketlerin, ellerindeki kaynakları verimsiz bir şekilde kullanmaları ve bunun kurumsal

olarak dışarıdan izlenememesi, bu ülkelerdeki krizin boyutlarını büyütüştür. Asya krizi ertesinde, şirketlerde şeffaflık ve hesap verebilirliğin, yatırımcı güveni ve genel ekonomik performans üzerindeki önemi, tüm dünyaca kabul gören bir yaklaşım olmaya başlamıştır (Özilhan, 2002: 6). Bu kriz, yatırımcıların gelişmekte olan piyasalarda ne kadar güçsüz bir korumaya sahip olduğunu göstermiş ve bu piyasalardaki zayıf kurumsal yönetim uygulamalarını gündeme taşımıştır (İzciler, 2014: 23).

Türkiye’de 2000-2001 yıllarında yaşanan kriz, ekonomik yapıdaki problemlerin yanı sıra şirketlerden kaynaklanan bir sorun bulunduğunu göstermiştir ve kurumsal yönetimin önem kazanmaya başlamasına neden olmuştur. Çünkü yaşanan bu krizlerin nedenleri arasında, şirketlerin kötü yönetilmesi ve etkili bir denetimin olmaması ilk sırada yer almıştır (Dağlı vd., 2010: 19).

2008 yılında ABD’de başlayan finansal kriz, bütün dünyaya yayılarak dünya ekonomisinin yapısal sorunlarını bir kez daha göstermiştir. Bu krizin nedenleri arasında, kurumsal yönetim sorunları direkt olarak gösterilmese de, krizi etkileyen bir nitelik taşımıştır (Conyon vd., 2011: 400). Krize neden olan finansal kuruluşların aşırı risk alma davranışlarının azaltılması yönünde bir kurumsal yönetim reformunun yapılması, hiç şüphesiz toplumun yararına olacaktır. Bunun içinde, yönetim kurullarının bağımsız bir yapıya sahip olması önemli bir çare olarak görülmektedir (Pirson ve Turnbull, 2011: 463).

2. Globalizasyon

En çok tartışılan ve hakkında yargıya varılan globalizasyon olgusu, hiç şüphesiz kurumsal yönetimin gerek teorik gerekse uygulamada, etkisini sürdürmeye devam etmektedir. Günümüzde globalizasyonun ulaştığı boyut çarpıcıdır. 1970’lerde dünya ticaretine katılan nüfus, dünya toplam nüfusunun 1/3’ünü oluştururken, günümüzde bu oran %80’leri aşmıştır. Son yıllarda, uluslararası para akış miktarı günlük 1.5 trilyon dolara ulaşmıştır. Öte yandan dünya ticareti son on yılda ortalama %6-7 oranında artmıştır (Akbulut, 2002).

Ülkelerin siyasi ve ekonomik yapılarının giderek entegre hale geldiği globalizasyon çağında, şirketlerin dünya ticaret ve sermaye akımlarından aldıkları payları büyütebilmeleri için, faaliyette buldukları ülkenin iyi ekonomik politikalar üretmesi tek başına yeterli olmamaktadır. Bu ortamda, şirketlerin yeni uluslararası ekonomi ve ticaret düzenine ayak uydurabilmek için kendi yapılanmalarını güçlendirmeleri önem kazanmaktadır. Ülkeler globalizasyon sürecinde artan rekabete ayak uydurabilmek ve büyümek için, uluslararası

boyutta gerekli uyum çalışmalarını yapmak ve bunları bir dizi düzenleme şeklinde hayata geçirmek zorunda kalmışlardır (İzciler, 2014: 23-24).

3. Özelleştirme Dalgası

Kurumsal yönetimin gelişimini etkileyen diğer bir faktör, farklı dönemlerde gerçekleşede, dünya genelinde yaygınlaşan özelleştirme dalgasıdır. 1979 yılından bu yana birçok ülke özelleştirme sürecine yönelmiş ve birçok endüstri dalı özelleştirme dalgasına yakalanmıştır; hatta önceden özel sektörün bulunmadığı sektörler bile özelleştirmeye başlanmıştır. Özelleştirmenin yararları üzerine tartışmalar halen devam etsede, açık olan şudur ki, bu süreç dünyadaki hem ekonomik hem de politik dengelerin değişmesine neden olmuş ve küresel finans piyasalarında köklü değişiklik yapmıştır (Guriev ve Megginson, 2005).

Asya, Latin Amerika, Doğu Avrupa ve Eski Sovyet Cumhuriyetlerinde gerçekleşen özelleştirme süreçlerinin bazıları olumlu sonuçlar sağlarken, bazıları olumsuz sonuçlara neden olmuştur. Doğu Avrupa ve Eski Sovyet Cumhuriyetlerinde gerçekleşen özelleştirme süreci, olumlu sonuçlar yaratamamış; bunun yanısıra rekabeti artırıcı önlemlerin alınmasını gerekli kılmıştır. Bu ülkelerde özelleştirme sonucunda, zayıf kurumsal yönetim uygulamaları nedeniyle özelleştirilen şirketlerin kaynaklarının yönetim tarafından “tünelleme” yapılarak eritildiği de görülmüştür (Johnson ve Shleifer, 2004). Özelleştirmenin ekonomik büyümeye katkı sağlayabilmesi için, özelleştirilen şirketlere yatırım yapan yatırımcıların, verdikleri paraların şirket yönetimi tarafından güvenilir şekilde kullanılacağına inandırılmaları gerekmektedir. Bu nedenle, özel yatırımlar ağırlıklı olarak iyi kurumsal yönetimin özendirilmesine bağlıdır.

4. Şirket Skandalları

Kurumsal yönetim skandallarının esas nedeni, aslında bugüne kadar şirketler, yatırımcılar ve akademisyenler tarafından benimsenen kurumsal yönetim kavramının kendisinde yatmaktadır. Bugüne kadar kurumsal yönetim vekalet teorisi çerçevesinde şekillenmiş durumdadır (Fama ve Jensen, 1983: 301), yani bir tarafın (agent) ikinci tarafın (principal) lehinde çalıştığı varsayımına dayanmaktadır. Oysa ki bu karmaşık bir kavramdır ve sadece iki tarafın teşvik edici ve kontrol mekanizmalarına dayanmaması gerekmektedir (Silveria, 2015: 3).

5. Şirket Birleşme ve Satın Almaları

20. yüzyılın sonunda ve 21. Yüzyılın başında şirket birleşme ve satın almalarındaki artışlar, özelleştirme dalgası gibi kurumsal yönetimin önemini arttıran etkenlerden olmuştur. Globalizasyon ile birlikte dünya ekonomisinde entegrasyonun artması ile şirketlerin birleşme ve satın alma deneyimleri de artmaktadır. Ancak, şirketlerin kontrolünün el değiştirmesi her zaman yöneticiler veya sermayedarlar tarafından sıcak karşılanmamaktadır ve risklerin artmasına neden olmaktadır. şirket birleşmeleri ve satın almalarıyla karşı karşıya olan yöneticiler ve hissedarlar, ilgi duydukları şirketin pazarlık süreci ve kontrol devrinin ilk dönemlerinde, bunların finansal performansları kadar iyi yönetilmesini de gözetmektedirler (İzciler, 2014: 27).

1980'li yıllarda Amerika Birleşik Devletleri'nde ve 1990'lı yıllarda Avrupa'da yaşanan saldırgan ele geçirme dalgası, kurumsal yönetim kavramının herkesçe tartışılmasına neden olmuştur. Bu ele geçirmeler yeni kurumsal devler ortaya çıkarmış, ele geçirilen şirketlerde çoğunlukla başka ülke vatandaşlarına ait fonların yönetildiği bir ortam oluşturmuştur. Bu yapı, ulusal ve uluslararası düzeyde şirket birleşme ve satın almalarına ilişkin düzenlemeleri, politikanın gündemine getirmiştir (Becht vd., 2002: 10).

6. Yatırımcı Talepleri

Globalizasyonun nihai sonucu olarak dünya finansal piyasaları, özellikle sermaye piyasaları ve borsalar entegrasyon süreci içindedir. Teknolojinin gelişmesi ile de bu hız daha da artmıştır ve maliyetleri bir hayli düşmüştür. Önceden kendi ülkeleri ile sınırlı kalan yatırımcılar, artık yatırım fırsatlarını değerlendirmek için dış ülkelere yatırım yapmayı tercih etmektedirler. 1983-2003 yılları arasında dünya borsalarındaki sermaye, on kat artış göstermiştir. Gelişmiş ülkelerin sermaye artışı 9 kat iken, gelişmekte olan ülkelerin sermayesi 36 kat artmıştır (Megginson ve Sutter, 2005: 738).

Sermaye piyasalarının hızlı gelişmesi, hiç şüphesiz yatırımcı taleplerinin de artmasına neden olmuştur. Ama yatırımcılar yatırdıkları paranın güvenli bir şekilde getiri olarak dönmesini istemektedirler (Shleifer ve Vishny, 1997: 738). Yatırımcı güveninin en iyi şekilde sağlanması ancak şirketlerin en iyi kurumsal yönetim uygulamaları ve mekanizmaları ile mümkün olmaktadır. Yatırımcıları için şirketin mali raporları kadar, iyi yönetilmeleri hususu da önem taşımaktadır. Bu durum sadece iç piyasadaki hissedarlar için söz konusu olmayıp, yabancı yatırımcılar için de geçerli bir koşuldur. Sermaye piyasası araçlarını kullanarak, daha geniş bir yatırımcı potansiyelinden kaynak yaratma olanağı tanıyan uluslararası sermaye akımlarından, uzun vadeli kaynak sağlamak isteyen ülkeler

için kurumsal yönetim uygulamalarına işlerlik kazandırılması, büyük önem taşımaktadır (Metiner, 2006: 18).

2.3.2. 1992 Cadbury Raporu

İngiltere’de kurumsal yönetim ve finansal yönlerini belirlemek üzere ilgili kurum ve kuruluşların katıldığı bir komite tarafından 1991 yılında çalışmaya başlanılmıştır. Komitenin yaptığı çalışmalar sonrasında 1992 yılında rapor yayınlanmıştır (Cadbury Raporu, 2002: 13).

Rapor genel olarak kurumsal yönetime katkı sağlamayı hedeflemekle birlikte özel olarak finansal raporlamaya ve hesap verebilirliğe odaklanmıştır. Komite tarafından tavsiye niteliğindeki kurallar, kontrole, raporlamaya ve denetçilerin rolüne ilişkin tanımlamaları içermektedir. Raporunda “Londra Menkul Kıymetler Borsası ve Birleşik Krallık”taki kayıtlarda olan şirketlere, kurallara uyup uymadıkları ile ilgili rapor vermeleri, uyumsuzlukların olması durumunda nedenleriyle birlikte açıklanmaları zorunluluğunu getirmiştir. Böylece pay sahiplerine, yatırımda buldukları şirketlerle ilgili doğru bilgilerin akması amaçlanmıştır (Cadbury Raporu, 2002: 10). Ayrıca yönetim kurulu yapıları, görevleri ve sorumluluk alanlarına yönelik düzenlemeler yapılmış, buradaki önerilerin “En İyi Uygulama Yasası” kapsamında ’nda özetlenmesi sağlanmıştır. Denetçilere ve muhasebeye yönelik de birçok tavsiye Raporunda yer almaktadır (Cadbury Raporu, 2002: 14).

2.3.3. 1995 Greenbury Raporu

Cadbury Komitesi tarafından yapılan çalışmalardan sonra 1995’de Greenbury Komitesi toplanmış, uygulamalardan hareketle düzenlemeler yapmıştır. Komitenin yayınladığı raporun ana temasında beş konuya yer verilmiştir. Bunlar “hesap verebilirlik, sorumluluk, tam açıklama, yönetici ve pay sahipleri çıkarlarının denkleştirilmesi, gelişmiş şirket performansı” konularıdır. Bu rapor da mevzuatlarda herhangi bir değişiklik önerisinde bulunmamakta, tavsiye niteliğinde olmaktadır. Öneriler arasında borsadaki şirketler için pay sahiplerini bilgilendirmeye yönelik yıllık uyum beyanının verilmesi yer almaktadır (Kahraman, 2008: 28).

Greenbury komitesininin oluşturulmasındaki temel nedenlerin başında 1990’lı yıllarda şirket yöneticilerinin gelirlerine yönelik sorun gelmektedir. Yatırımcılar ve kamuoyu tarafından konunun gündemde tutulması sonucunda komite toplanmış, aldığı

kararları belgelemiş, yönetici gelirleri yönünden önemli bir uygulama kodu ortaya konulmuştur (Nazlı, 2011: 77).

2.3.4. 1998 Hampel Raporu

Bu komite, önceki raporlarda yer alan tavsiye ve kararların gözden geçirilmesi amacıyla 1998’de oluşturulmuştur. Raporda “iyi yönetim” kavramı ele alınmış ve buna yönelik prensipler açıklanmıştır. İyi yönetim kavramıyla şirketlerin üzerinde kurumsal yönetimle ilgili katı kuralların esnetilmesi ve bütün şirketler tarafından uygulanabilir duruma getirilmesi amaçlanmıştır. Komitenin çalışmasında iyi yönetimin şirketlerin durumlarıyla bağlantılı olduğu anlaşılmıştır (Karayel, 2006).

2.3.5. 1999 OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri

1999 yılında yayınlanan “OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri” kurumsal yönetimde sadece üye ülkelerin değil birçok ülkenin kullanabileceği bir tavsiye listesi oluşturmuştur. Bu ilkelerde ortak haklarının korunması, çıkarı olan gruplara adaletli davranılması, şeffaflığın sağlanması, bilgilendirmelerin zamanında yapılması gibi birçok tavsiye yer almaktadır (Daştan, 2010: 4).

İlkelerin oluşturulmasına yönelik çalışmalara 1998 yılında başlanmıştır. Çalışmalara ilgili uluslararası örgütlerden, özel sektörden temsilciler de katılmıştır. Çalışmada standartların ve kuralların geliştirilmesi için “Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu” oluşturulmuştur. Çalışmalara OECD’nin “Mali Piyasalar Komitesi, Uluslararası Yatırım ve Çok Uluslu İşletmeler Komitesi, Sektör Komitesi ve Çevre Politikası Komitesi” de aktif olarak katılmıştır.

OECD tarafından yayınlanan ilkelerin ülkelerin ekonomik kalkınmalarına, etkinliklerine, finansal istikrarlarının sağlanmasına destek olması amaçlanmış, yasa koyuculara da konuyla ilgili yasal düzenlemelerde yardımcı olabilmek hedeflenmiştir (OECD, 2015). İlkeler bu alanda önemli bir öncü görevini üstlenmiş, yayınlanmasını takiben dünyanın birçok ülkesinde, ülkenin koşullarına uygun şekilde kurumsal yönetim ilkeleri yayınlanarak yasal düzenlemeler yapılmıştır (Eldemira, 2019: 32).

2.3.6. 2002 Sarbanes Oxley Yasası

Bu yasanın çıkartılmasında 2001'deki Enron iflasının büyük etkisi olmuştur. Enron skandalı sonrasında benzeri olaylara önlemlerin alınmasına yönelik çalışmalar yapılmış ve 2002'de Sarbanes Oxley Yasası çıkartılmıştır (SEC, 2017). Yasa, kurumsal yönetime ve şeffaflığa yönelik uygulamalarıyla, bu alandaki düzenlemeler arasında en önemlisi sayılmaktadır. Yasanın oluşturulmasındaki temel amaç, piyasaya olan güvenin yeniden kazanılması, yatırımcılardaki olumsuz imajın silinmesi ve ortamın iyileştirilmesidir. Yasayla finans sıkıntılarında ve muhasebede skandal oluşmasına etken görülen kurumsal yönetime yönelik başarısızlıklar incelenmiş ve yeni düzenlemelerin yapılması sağlanmıştır (Eldemira, 2019: 32). Yasayla birlikte denetlemeye yönelik komitelerde sorumluluklar artırılmış, bağımsız denetimin güçlenmesine yönelik önemli adımlar atılmıştır (Kahraman, 2008: 33).

Yasayla Amerika Birleşik Devletleri'de faaliyette bulunan ve borsada işlem gören şirketlere kısa vadede mali yükler getirilmiştir. Ancak ileri düzeyde uygulamaları barındıran yasayla orta ve uzun vadeli olarak şirketlerin performanslarına olumlu katkı sağlanmıştır (Kahraman, 2008: 33-34).

2.4. Kurumsal Yönetimde Amaç ve İlkeler

Kurumsal yönetimde amaç ve ilkeler iki ana başlıkla incelenmiştir.

2.4.1. Kurumsal Yönetimin Amaçları

Kurumsal yönetimin birçok amacı bulunmaktadır. OECD'ye göre "kendi abasına bir amaç olmayıp, uzun vadeli yatırımlar için yeterli sermayesi olmayana, bu nedenle sermaye ihtiyacı olan şirketler için gerekli olan güveninin yaratılması için bir araçtır" (OECD, 2015). Kurumsal yönetimdeki temel amaç, şirket paydaşlarının haklarını korumak olup diğer amaçları ise şu şekilde sıralanabilir (Aktana, 2006: 7-8):

- Üst yönetimdekilerin güçlerini ve yetkilerini keyfi şekilde kullanımlarını engellemek,
- Yatırımcıların haklarını korumak,
- Hissedarlar arası ayrımı engellemek, herkese adaletli ve eşit muamele edilmesini sağlamak,

- Şirketin ilişkide olduğu bütün menfaat sahiplerinin haklarını korumak ve güvenceye almak,
- Faaliyetlere ve finansal duruma yönelik olarak kamuoyunu belirli periyotlarla aydınlatmak, böylece şeffaflığı sağlamak,
- Yönetim kurulu ve üyelerinin sorumluluk ve görevlerini açık şekilde belirlemek,
- Üst yönetimdekilerin uyguladıkları eylemler ve aldıkları kararlar doğrultusunda hissedar ve paydaşlara hesap vermelerini sağlamak,
- Kâr dağıtımında hissedar ve pay sahiplerine haklarıyla orantılı dönüşüm sağlamak,
- Azınlıkların haklarını korumak, hisselerin büyük hissedarlar tarafından el konulmasını engellemek,
- Yatırımcılara güven verecek ortamları oluşturmak,
- Sermaye maliyetlerini düşürmek,
- Hisse senetlerinin ihraç edilmesi yöntemiyle finansal kaynaklara kolay erişebilme olanaklarını artırmak,
- Riski üstlenen sermayedarlar ile kararları alan profesyonellerin çıkar çatışmalarını belirli kurallarla kontrol etmek.

2.4.2. Kurumsal Yönetim İlkeleri

Kurumsal yönetim bir şirketin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer menfaat sahipleri arasındaki bir dizi ilişkiyi içermekte, şirketin hedeflerinin belirlendiği yapıyı sağlamakta, bu hedeflere ulaşma ve izleme performansını belirleme yollarını sunmaktadır. Kurumsal yönetim ilkeleri de politika yapıcılarını ekonomik verimlilik, sürdürülebilir büyüme ve finansal istikrarı desteklemek amacıyla kurumsal yönetim için yasal, düzenleyici ve kurumsal çerçeveyi değerlendirmelerine ve iyileştirmelerine yardımcı olmayı amaçlamaktadır (OECD, 2015: 9). Literatürde ilkelere yönelik farklı sınıflandırmalar yapılmış olmasına karşılık eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri temel ilkeler olarak ele alınmıştır.

Belirsizlik ve risk, rekabet gücünün artması nedeniyle günümüzün iş ortamında geçerli faktörlerdir. Çağdaş iş ortamı, şirketlerin performansını etkileyen unsurları öngörmeyi ve düzenlemeyi zorlaştırmaktadır (Shleifer ve Vishny, 2000). Bununla birlikte, tatmin edici kurumsal yönetim prosedürlerinin uygulanmasıyla belirsizlik ve risk azaltılabilir. Bu da pratik açıdan önemli bir etkiye sahiptir (Ghabayen, 2012).

Kurumsal yönetim ilkelerine yönelik olarak Dünya Bankası gibi uluslararası otoriteler kendi standart ilke ve önerilerini geliştirdiler. Aynı şekilde kurumsal yönetim hakkında kayda değer bir küresel rapor olan OECD ilkeleri, dünya çapındaki farklı ülkelere, komitelere ve paydaşlara danışılarak oluşturulmuştur. 1999 yılında OECD'nin 30 üye ülkesi tarafından kabul edilen OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, politika yapıcılar ve şirketler için referans bir araç haline gelmiştir. OECD, 2003 yılında, son değişiklikleri ve gelişmeleri dikkate alarak ilkelerin gözden geçirilmesine başlamış, 2004 yılının Nisan ayında gözden geçirilen ilkeleri yayınlamıştır. Bağlayıcı özelliği bulunmayan bu ilkeler kendi çerçevelerine karar vermek için hükümetlere ve piyasa katılımcılarına önerilerde bulunmaktadır. İlkeler değişen yasal, ekonomik ve kültürel bağlamlara uyarlanabilmekte, bu açıdan önemli bir rehber olmaktadır.

OECD ilkelerinin ve ek açıklamalarının ana alanları şunlardır (OECD, 2004):

İlke 1: Etkin bir kurumsal yönetim çerçevesi için temel sağlamak: Kurumsal yönetim çerçevesi şeffaf ve etkin pazarları teşvik etmeli, hukukun üstünlüğüne uygun olmalı ve farklı denetim, düzenleme ve icra makamları arasındaki sorumluluk payını açıkça ifade etmelidir.

İlke 2: Hissedarların hakları ve kilit mülkiyet fonksiyonları: Kurumsal yönetim çerçevesi, hissedarların haklarının kullanılmasını korumalı ve kolaylaştırmalıdır.

İlke 3: Pay sahiplerine adil davranılması: Kurumsal yönetim çerçevesi, azınlık ve yabancı pay sahipleri dahil, tüm pay sahiplerine adil davranılmasını sağlamalıdır. Tüm hissedarlar, haklarını koruyabilmek için etkili bir tazminat alma fırsatına sahip olmalıdır.

İlke 4: Paydaşların kurumsal yönetimdeki rolü: Kurumsal yönetim çerçevesi, yasalarla ve karşılıklı anlaşmalar yoluyla kurulan paydaşların haklarını tanımalı ve şirketler ile paydaşlar arasında zenginlik, iş yaratma ve finansal açıdan sağlam işletmelerin sürdürülebilirliği konusunda aktif işbirliğini teşvik etmelidir.

İlke 5: Açıklama ve şeffaflık: Kurumsal yönetim çerçevesi, şirketin finansal durumu, performansı, mülkiyeti ve yönetimi dahil olmak üzere, kurumla ilgili tüm önemli konularda zamanında ve doğru bir açıklama yapılmasını sağlamalıdır.

İlke 6: Kurulun sorumlulukları: Kurumsal yönetim çerçevesi, şirketin stratejik rehberliğini, yönetim kurulunun etkin bir şekilde izlenmesini ve yönetim kurulunun şirkete ve hissedarlara karşı hesap verebilirliğini sağlamalıdır.

Bu bağlamda temel ilkeler şeffaflık, eşitlik, hesap verebilirlik ve sorumluluk olarak ele alınabilir.

2.4.2.1. Şeffaflık ilkesi

Bushman vd. (2004: 208)'ne göre şeffaflık, şirket bilgilerine dış yatırımcıların ve paydaşların erişebilir olması anlamına gelmektedir. Black (2001: 90)'e göre sermaye piyasalarının güçlü olması için azınlık pay sahipleri, şirketlerin işlemleriyle ilgili yeterli düzeyde bilgi sahibi olmak zorundadır. Bunun sağlanması için şirketler şeffaf olmalı, yatırımcılar karar almalarını sağlayacak her türlü bilgiye doğru ve güvenilir şekilde zamanında ulaşabilmelidir.

Şeffaflık ilkesi kurumsal yönetimdeki önemli mekanizmaların başında yer almaktadır. Bu konuda yönetim kurullarının işletme içi ve hissedarlara yönelik olmak üzere iki konuda şeffaf olmaları gerekmektedir. İşletme içi şeffaflık ile çalışanlara karşı şeffaf bir yönetim sergilenmesi gerektiği ifade edilmektedir. Hissedarlar açısından şeffaflığı sağlamak için öncelikli olan finansal raporların doğru bilgilerle ve zamanında, açık bir şekilde ve herkesin kolaylıkla erişebileceği ortamlardan yayınlanması gereklidir. Ayrıca paydaşlar tarafından yöneltilebilecek soru ve sorunlara karşı açık ve dürüst bilgilendirme yapılması demektir (Pamukçu, 2011: 139).

2.4.2.2. Adillik ilkesi

Adillik ilkesi, şirketin bütün paydaşlara eşit uzaklıkta olması gerektiğini ifade etmektedir. Eşitlik ilkesi olarak da adlandırılan bu ilke altında her türlü hissedar haklarının korunması ele alınmaktadır (TKYD, 2011: 16).

Bu ilke bütün paydaşlara adaletli davranmayı ve herhangi bir şekilde ayrımcılığa girmemeyi kapsamaktadır. Sahiplik oranları açısından aynı değerlerdeki kurum ve kişilere eşit muamele gösterilmelidir. Özellikle içindeki bilgilerin dışarıda fırsat eşitliğinin bozulmasına yol açacak biçimde kullanılmasının önüne geçilmelidir (Alp ve Kılıç, 2014).

2.4.2.3. Hesap verebilirlik ilkesi

Hesap verebilirlik ilkesi yönetim kurulunun pay sahiplerine hesap verme zorunluluğunu içermektedir. Bu ilke kapsamında yönetim kurulu, tepe yönetimin performansını bağımsız şekilde izlemek ve yöneticilerin hissedarlara karşı hesap

verebilirliğini temin etmek durumundadır. Sorumluluk ilkesi yönetimin bütün faaliyetlerini mevzuatlara, şirket sözleşmesine ve iç düzenlemelere uygun şekilde yaptığını ve denetlenebileceğini ifade etmektedir (SPK, 2003: 3).

SPK, 2003 yılında kurumsal yönetim ilkelerine yönelik yayınladığı dokümanda ilkeleri *pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu* olmak üzere dört başlıkta toplamıştır.

Kurumsal yönetimin kalitesini önemsemenin nedenleri üç maddede toplanabilir. İlk olarak, ekonomik verimlilik ve büyümenin artmasına neden olur, sermaye kullanımını artırır ve doğrudan yabancı yatırımları teşvik eder. İkincisi, kriz riskini azaltır ve dış şok durumunda ekonominin sağlamlığını artırır. Üçüncüsü, piyasa ekonomisinin meşruiyeti için çok önemlidir (Abu-Tapanjeh, 2009: 559).

2.4.2.4. Sorumluluk ilkesi

Bu ilke, şirket yönetimleri tarafından yürütülen her türlü faaliyette yasalara, mevzuatlara, ana sözleşme, iç düzenlemeler, etik ilkeler ve toplumsal değerlere uygun davranma ve bunların denetlenme konuları ele alınmaktadır (Köroğlu ve Aktaş, 2014: 276).

Sorumluluk ilkesiyle şirket çalışanlarını yönetsel uygulamalara katmayı teşvik eden mekanizmaları geliştirmek, bütün paydaşların kaygı ve sorunlarını yönetim kuruluna iletebilmelerini sağlayacak ortamları oluşturmak konularının çok önemli olduğu vurgulanmaktadır. Ayrıca alacaklı olanların haklarının üstünde durulmakta, bu konuya yönelik herkesin haklarının korunmasına yönelik önlemlerin başta belirlenmesi gerektiği ifade edilmektedir (Deloitte-TKYD, 2007: 5).

2.4.3. OECD Tarafından Özel Sektördeki Kurumlara Yönelik Belirlenen Kurumsal Yönetim İlkeleri

OECD'nin 1999'da yayınladığı "Kurumsal Yönetim İlkeleri", ortaya koyduğu öneriler ile birçok ülkeye referans nitelikli bir doküman olmuştur. İkelere yönelik olarak 2015'de geniş kapsamlı bir güncelleme yapılmıştır OECD tarafından yapılan tanımlamaya göre; "İyi kurumsal yönetimin tek bir modeli yoktur. Öte yandana, iyi kurumsal yönetimi meydana getiren birtakım ortak unsurlar bulunmaktadır. Kurumsal Yönetim İlkeleri bu ortak unsurların üzerine kurulmuştur ve mevcut farklı modelleri bünyesinde barındıracak şekilde tasarlanmıştır" (OECD, 2015).

OECD tarafından yayınlanan ilkeler, yereldeki mevzuatların yerine yeni bir mevzuat oluşturmak değildir. OECD, bu ilkelerin bir bağlayıcılığı olmadığını, kurumsal yönetime yönelik hedef belirlenmesini, bunların başarılabilmesi için de kullanılacak uygun araçları içerdiğini belirtmektedir. Aynı zamanda bu kuralların durağan bir yapısının olmadığı, zaman içerisinde oluşabilecek isteklere ve ihtiyaçlara göre değiştirilebileceği ifade edilmektedir (OECD, 2015).

2015'te güncellemesi yapılan ilkelerde özet olarak aşağıdaki öngörü ve tavsiyeler bulunmaktadır (OECD, 2015):

- Ülke ve şirket koşullarına göre esnek olabilmeyi sağlayan bir kurumsal yönetim çerçevesi sunulmuştur.
- Şirketlerin genel kurullarında iletişim teknoloji araçlarının kullanımı, ilişkili tarafların işlemlerinde onaylara ait süreçler, üst yönetimdekilerin ücretini belirlemede pay sahiplerine söz hakkının verilmesi gibi yenilikler getirilmiştir.
- Kurumsal yatırımcılarla sermaye piyasası hizmeti faaliyeti yürüten araçlara yeni bir başlıkta yer verilmiş, bunlara ilişkin düzenlemeler bu yeni başlığın altında yer almıştır.
- Vekil sıfatı taşıyan kurumsal yatırımcılarla ilgili düzenlemeler yapılmıştır.
- Yatırım zincirinde olası çıkar çatışmalarında uygulanabilecek yöntemle ele alınmıştır.
- Şirketlerin dış ülkelerdeki borsalara kotasyonu, borsa fiyatlarında adilliğin ve etkinliğin sağlanması hususları ilkelere eklenmiştir.
- Önemli bir yenilik de gönüllü raporlama sisteminin getirilmesidir. Finansal içeriği bulunmayan, tamamen şirketin inisiyatifinde yayınlanacak olan bu raporlarla paydaşların daha fazla bilgi edinebilmeleri sağlanmaya çalışılmıştır. Ayrıca yönetim kurulunun vergilere ve risklere yönelik planlamaları, iç denetime yönelik konularda yeni roller, komite kuruluşları, yönetim kurullarında çalışan temsilinin bulunma zorunluluğunda uygulanabilecek hususlara ilkelere yer verilmiştir.

“OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri” bir rehber niteliğindedir. Bu rehberde altı bölüm bulunmakta ve bu bölümlerde kurumsal yönetime yönelik tavsiyelere ve açıklamalara yer verilmektedir (OECD, 2015).

2.4.3.1. Etkin kurumsal yönetim çerçevesinin temeliniin sağlanması

Etkin kurumsal yönetim çerçevesinin temeliniin sağlanması, bu bölüm kurumsal yönetim çerçevesinin şeffaf ve adil piyasaların teşviki ile kaynakların etkin bir şekilde dağılımındaki rolünü vurgulamaktadır (OECD, 2015). Otoriteler arasındaki görev dağılımının kalitesine, tutarlılığına ve düzenlemelerin kurumsal yönetim uygulamalarını etkileyen farklı öğelerine odaklanmaktadır. Özellikle, denetim ve yaptırımın kalitesine yeni bir vurgu yapılmaktadır. Bu bölüm borsaların iyi kurumsal yönetimi desteklemedeki rollerine ilişkin bir yeni ilke içermekte ve esnekliğe imkân vermek için, örneğin şirket büyüklükleri veya ülkeye özgü koşullarla ilgili olarak, düzenlemelerin esnek hukuk unsurları ile faydalı bir şekilde tamamlanabileceğinin altını çizmektedir (Darman, 2017: 125).

2.4.3.2. Pay sahiplerinin hakları ve adil muamele görmeleri ile temel ortaklık işlevleri

Pay sahiplerinin hakları ve adil muamele görmeleri ile temel ortaklık işlevleri, bilgiye erişme ve ortaklar genel kurulu yoluyla önemli şirket kararlarına katılmayı da içeren, temel ortaklık haklarını belirlemektedir. Ayrıca farklı oy kullanma hakları gibi şirketlerin kontrol yapılarına ilişkin kamuya açıklamaları da ele almaktadır. Bu bölümdeki yeni konulara ortaklar genel kurullarında bilgi teknolojilerinin kullanılması, ilişkili taraf işlemlerinin onay süreçleri ve pay sahiplerinin üst yönetimin ücretlerine ilişkin kararlara katılımları dâhildir (OECD, 2015).

2.4.3.3. Kurumsal yatırımcılar, pay senedi piyasaları ve diğer araçlar

Kurumsal yatırımcılar, pay senedi piyasaları ve diğer araçlar, bu yeni bir bölümdür ve vekil sıfatıyla hareket eden kurumsal yatırımcılara özel bir vurgu yapmak suretiyle, yatırım zinciri boyunca sağlıklı teşviklerin olması ihtiyacını ele almaktadır. Bunun yanında, oy kullanma danışmanlığı hizmeti sunan şirketlerin, analistlerin, aracı kuruluşların, derecelendirme kuruluşlarının ve yatırımcılara analiz ve tavsiye sunan diğer şirketlerin dürüstlüğüne zarar verebilecek çıkar çatışmalarının açıklanması ve en aza indirilmesi ihtiyacına dikkat çekmektedir. Ayrıca, şirketlerin farklı ülkelerde halka açılmalarına ve pay senedi piyasalarında adil ve etkin fiyat oluşumunun önemine ilişkin de yeni ilkeler içermektedir (Darman, 2017: 125).

2.4.3.4. Menfaat sahiplerinin rolü

Menfaat sahiplerinin rolü: İlkeler şirketler ile menfaat sahiplerinin etkin işbirliğini cesaretlendirmekte ve yasalar ve karşılıklı anlaşmalar ile tesis edilen menfaat sahibi haklarının tanınmasının önemini vurgulamaktadır. Bu bölüm ayrıca menfaat sahiplerinin bilgiye zamanında ve düzenli olarak ulaşmalarını ve haklarına hanel geldiği durumlarda telafi elde etme haklarını desteklemektedir (OECD, 2015).

2.4.3.5. Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık

Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık: Bu bölüm kamuya yapılacak açıklamaların temel alanlarını belirlemektedir, örneğin; finansal ve faaliyet sonuçları, şirket hedefleri, büyük pay sahipliği, ücretlendirme, ilişkili taraf işlemleri, risk faktörleri ve yönetim kurulu üyeleri. Bu bölümdeki yeni konular şirketlerin gönüllülük esasına dayalı olarak, örneğin yönetim raporlarına, dâhil edebilecekleri finansal olmayan bilgilere ilişkin yeni eğilimlerin tanınmasını içermektedir (Darman, 2017: 125).

2.4.3.6. Yönetim kurulunun sorumlulukları

Yönetim kurulunun sorumlulukları: Bu bölüm kurumsal stratejinin gözden geçirilmesi, üst yönetimin seçilmesi ve ücretlendirilmesi, önemli şirket elde etmeleri ile bölünmelerin gözetimi, şirketin muhasebe ve finansal raporlama sisteminin dürüstlüğünün sağlanması gibi hususların dâhil olduğu yönetim kurullarının esas işlevleri ile ilgili rehberlik sunmaktadır. Bu bölümdeki yeni konular yönetim kurullarının risk planlaması, vergi planlaması ve iç denetimdeki rolleridir. Ayrıca, yönetim kurullarının eğitimini ve değerlendirilmelerini tavsiye eden bir ilke ile ücretlendirme, denetim ve risk yönetimi alanlarında uzmanlaşmış yönetim kurulu komitelerinin kurulmasına ilişkin bir tavsiye yer almaktadır ((Darman, 2017: 125, Eldemir, 2019: 41).

2.4.4. Türkiye’de Özel Sektör Kuruluşlarına Yönelik Kurumsal Yönetim İlkeleri

Türkiye’de özel sektördeki kuruluşlara yönelik kurumsal yönetim ilkeleri, SPK tarafından belirlenmiştir. SPK, bu ilkeleri “pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri, yönetim kurulu” şeklinde dört başlıkta ele almıştır (SPK, 2014).

Pay Sahipleri: Bu başlık altında şirketlerde pay sahibi olan kişilerin haklarını korumak ve olası durumlarda bir zarar görmelerini engellemek hedeflenmektedir. Bu ilke başlığı altında aşağıdaki maddeler yer almaktadır (Eldemir, 2019: 44-45):

- Pay sahiplerine haklarını kolay şekilde kullanabilecekleri çözümler üretilmeli, bilgi almaktan incelemeye varıncaya kadar ortaklara istedikleri bilgilere erişim olanağı oluşturulmalıdır.
- Genel kurullara yönelik her türlü bilgilendirmenin detaylı bir şekilde yapılması gereklidir. “Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP)”na yapılması gerekli bildirimlerin ve ilanların da zamanına uygun şekilde yapılması, şirket faaliyetlerinin önemli düzeyde etkileneceği düşünülen gelişmeler ve genel kurullarda alınacak önemli kararlara yönelik yatırımcılara gerekli bilgilerin verilmesi gereklidir.
- Genel Kurul sürecinde oy hakkını kullanmayı zorlaştıracak uygulamalar ile imtiyazlardan kaçınılması gereklidir. Ayrıca azınlıkların haklarını kullandırmaya en üst düzeyde özenin gösterilmesi gereklidir.
- Kâr paylarının dağıtılmasına yönelik tutarlı ve belirgin bir politika bulunmalıdır. Gelecekle ilgili olarak da bu politikaların olabileceği kadara açık ve öngörülebilir olmasına özen gösterilmelidir.
- Payları devretmede serbestlik sağlanmalı, zorlaştırabilecek uygulamalar engellenmelidir (SPK, 2014).

Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık: Bu ilkeyle paydaşlara yönelik bilgi akışları düzenlenmiştir. Aktarılabilecek bilgilerin doğru, hatasız, analizi yapılabilir ve erişilebilir olması gerekmektedir. Kamunun aydınlatılması ve şeffaflığı sağlama konularında temel göstergeler “mali tablolar, faaliyet raporu ve bağımsız denetim raporları”dır. Şirketlerin internet sitelerinin bulunması ve sitelerinde aşağıdakilerin yer alması bir zorunluluktur (Eldemir, 2019: 44-45).

- “Şirketin ticaret sicili bilgileri
- Son durum itibarıyla ortaklık ve yönetim yapısı, imtiyazlı paylar hakkında detaylı 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
- Kâr dağıtım politikası, bilgilendirme politikası, şirket tarafından oluşturulan etik kurullar

- 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 açıklanmalıdır” .

Faaliyet raporları, şirketlerle ilgili tüm detaylara ulaşılabilecek bir rapordur. Bundan dolayı şirkete yönelik bilgilendirme isteyenlere, şirketle ilgili bilgileri ayrıntılı bir şekilde sunabilmelidir. Faaliyet raporlarında yönetim kurulundaki üyelerden şirket dışı görevi bulunanlar, şirketin faaliyetlerine etkisi olabilecek mevzuat değişiklikleri, şirketle ilgili önemli yasal süreçler ile iştiraklere yönelik bilgiler olmak zorundadır (SPK, 2014).

Menfaat Sahipleri: Bu kavram çalışanlardan tedarikçilere, müşterilerden satış temsilcilerine, şirket faaliyetlerinden etki gören bireylere kadar büyük bir kesimi kapsamaktadır. Şirketler, yürüttükleri faaliyetler kapsamında bütün menfaat sahiplerine yönelik hakların korunmasını sağlamalıdır. Bu hakların bir kısmı yasalarla ve şirket kurallarıyla güvenceye alınmış olsa dahi esas önemli olan, güvence altında olmayanların da haklarını korumaya alabilmektir.

Menfaat sahiplerine yönelik bir hak ihlalinin oluşması durumunda şirketin gerekli tedbirleri derhal alması gereklidir. Bunun için gerekli mekanizmalar tanımlanmalı, hak ihlallerinde uygulanacak tazminat belirlemeleri önceden yapılmalıdır. Ayrıca alınacak önlemlerle çıkar çatışmalarını engellemeye yönelik adımların da atılması gereklidir. Adil olma ilkesi ışığında bütün menfaat sahiplerine eşit muamele yapılmalı, herkese eşit davranılmalıdır. Tedarikçi ve müşterilerin bilgilerinin ticari sır olduğu unutulmamalı, bu tür bilgilerde gizlilik sağlanmalıdır. Şirket, her türlü faaliyetinde etik kurallar kapsamında hareket etmelidir. Ayrıca sosyal sorumluluklarının da bilincinde olarak çevre ve tüketici açısından olumlu düzenlemeler yapmalıdır. İnsan hakları konusunda azami özen gösterilmeli, her türlü yolsuzluk ile mücadele edilmelidir (SPK, 2014).

Yönetim Kurulu: Şirketlerde stratejik kararların alındığı organdır. Ayrıca şirketin üst düzey temsili görevini yapan kuruldur. Bunlardan dolayı kurumsal yönetimde etkisi olan güce sahiptir. Yönetim kurullarının şirket ve menfaat sahipleri çıkarları doğrultusunda çalışmalarını yürütmeleri gereklidir. Bunun için üyelerin bağımsız olmaları ve uygun niteliklere sahip olmaları önemlidir ve bu durum şirketin başarılarını doğrudan etkilemektedir (TÜSİAD, 2002). Yönetim kurullarının fonksiyonları ve faaliyetlerine yönelik esaslar şu şekildedir (SPK, 2014):

- “Yönetim kurulu, faaliyetlerini şeffaf, hesap verebilir, adil ve sorumlu bir şekilde yürütür.

- Yönetim kurulu; ilgili yönetim kurulu komitelerinin görüşünü de dikkate alarak, başta 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.
- 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 .
- 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 donatılmamalıdır.
- 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.
- Yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğu icrada görevli olmayan üyelere 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 kişidir.
- Yönetim kurulu içerisindeki bağımsız üye sayısı toplam üye sayısının üçte birinden az olamaz. Bağımsız üye sayısının hesaplanmasında küsuratlar izleyen tam sayı olarak dikkate alınır. Her durumda, bağımsız üye sayısı ikiden az olamaz.
- Yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarını sağlıklı bir biçimde yerine getirmesini teminen “Denetimden Sorumlu Komite”, “Riskin Erken Saptanması Komitesi”, “Kurumsal Yönetim Komitesi”, “Aday Gösterme Komitesi, Ücret Komitesi” oluşturulur”.

2.4.5. Türkiye’de ve Dünyada Özel Sektörde Kurumsal Yönetim Uygulamaları

1990’lı yılların başından itibaren dünyada birçok ülkede gündeme gelmeye başlayan kurumsal yönetim kavramı, yaşanan gelişmeler ile uluslararası alanda “code”, “codex”, “guidelines” gibi çeşitli adlar altında çeşitli ilkeler ve prensipler oluşturulmuştur. Özellikle büyük şirket skandalları, kurumsal yönetim çalışmalarının hızlanmasını gerektirmiştir. Kurumsal yönetim uygulamalarında tek bir modelin olmaması, her ülkenin kendi kurumsal yönetim modelini oluşturmasına neden olmuştur. Ancak kurumsal yönetim alanında hangi ülke uygulamasının daha iyi, hangi ülke uygulamasının daha kötü olduğuna dair bir sonuç ortaya çıkmamıştır (Demirbaş ve Uyar, 2006: 39).

Dünyada uygulamaya konulan kurumsal yönetim sistemleri farklılık göstermekle birlikte, ortak yönleri de bulunmaktadır. Ülkelerin kurumsal yönetim uygulamalarında gösterdikleri farklılıklar, onların sahip oldukları kültür ve değerler çeşitliliklerinden kaynaklanmaktadır. Temel sayılan yaklaşım ve prensipler, çeşitli ülkelerde farklılık yarattığı için kurumsal yönetime ilişkin düzenlemelerde farklılıklar gösterebilir (İzciler, 2014: 29). Kurumsal yönetim uygulamaları, şirket yönetim sistemine bağlı olarak bu sistem içindeki gruplar arası ilişkilerden etkilenmektedir. Gelişmiş sermaye piyasalarına sahip ülkelerde, kurumsal yatırımcılar şirket hayatında daha aktif rol alırlarken, küçük sermayedarlar yönetime katılmaktansa şirketin denetimi ve adil yönetimi konusunda

isteklere sahiptirler. Oysa gelişmekte olan ülkelerde, küçük hissedarlar şirket yönetimi veya büyük hissedarlar karşısında adil yönetimden mahrum kalmaktadırlar (Claessens vd., 2000: 90).

Kurumsal yönetim uygulama ve düzenlemelerinde değişik yaklaşımlar bulunmaktadır. Bir ülkenin kurumsal yönetim uygulamasında yasal sistem, şirketlerin mülkiyet yapısı, ekonominin yapısı ve durumu, hükümet politikaları, kültür gibi içsel faktörler etkili olmaktadır. Dışsal faktörler olarak, sermaye akımlarının boyutu, küresel ekonomik durum, uluslararası yatırımcılar belirleyici rol oynamaktadır. Şirketler, faaliyetlerini sürdürebilmek, rekabet ortamında ayakta kalabilmek için kurumsal yönetim uygulamalarını sürekli değişen koşullara adapte etmek zorundadırlar. Şirketler ve dolayısıyla yöneticiler yatırımcı ve şirket paydaş gruplarını tatmin ederek faaliyetlerini sürdürebilirler ve yeni fırsatları yakalayabilirler. Bununla birlikte şirketlerin etkin bir şekilde çalışmalarına olanak tanıyacak yasal çerçevenin hazırlanmasından kamu otoriteleri sorumludur. Ülkelerin kendi kurumsal yönetim uygulamalarını belirlemek, düzenlemelerin fayda-maliyet analizini yaparak nasıl uygulanacağına karar vermek, kamu otoritelerinin ve piyasa katılımcılarının görevidir. Bu bölümde kurumsal yönetim uygulamalarında başarılı örnek teşkil eden ABD, İngiltere, Almanya, Japonya kurumsal yönetim uygulamaları ve bu uygulamaların Türkiye örneği ile karşılaştırılarak benzerlik ve farkları anlatılmaya çalışılmaktadır. Türkiye’de son yıllarda başarılı kurumsal yönetim uygulamalarının şirketler üzerinde olumlu etki yaratabileceği konusunda gerek akademisyen, gerekse uygulamacılar hemfikirdirler. Kurumsal yönetim ilkelerinin kabul edilmesi, devlet otoriteleri tarafından bu ilkelerin şirketler tarafından uygulanmasına yönelik teşvikler ve nihayet yeni ticaret kanunundaki gelişmeler Türkiye’nin kurumsal yönetim konusunda ne kadar kararlı olduğunu göstermektedir (İzciler, 2014: 29-30).

1. Amerika Birleşik Devletleri (ABD)

ABD’de kurumsal yönetim yaklaşımı genellikle hissedarlara yönelik, onların sermayesini artırma yönünde ve piyasa odaklı sisteme dayanmaktadır. Şirketlerin ortaklık yapısı daha çok halka açık nitelikte olsa da, kurumsal yatırımcıların da şirketlerin ortaklık yapılarında yer alması en sık görülen olgudur. Yönetim kurulları genellikle bağımsız, dışarıdan atanmış üyelerden oluşmaktadır ve kurulun işlevselliğini artırmak için komiteler şeklinde faaliyette bulunabilmektedirler. Üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesi ve teşviklendirilmesi genellikle hissedarlara getiri ile belirlenmektedir (Jackson, 2010: 9). Halka açıklık oranının yüksek ve şirketlerin ortaklık yapılarının yoğunlaşmadan uzak

olması, olası hissedarlar ve yöneticiler arasındaki çatışmaları piyasa mekanizmaları ile yani düşmanca satın alma tehditi gibi ve yöneticilerin hissedarlar lehine çalışmasını olanak sağlayan ücretlendirme ve teşviklendirme mekanizmaları ile çözüm üretildiğine şahit olunmaktadır. Şirketlerin halka açık olması kültürünün, şirketlerin mali ihtiyaçlarının genellikle sermaye piyasaları aracılığıyla finanse edilmesi özelliğinin ve yatırımcıların korunması adına Sermaye Piyasası Komisyonu (SEC) denetim ve gözetim yapmaktadır (İzciler, 2014: 30-31).

ABD’de kurumsal yönetim ile ilgili en önemli düzenlemeler Treadway Raporu, Blue Ribbon Komitesi Önerileri, Halka Açık Şirketler Gözetim Kurulu Raporu, Sarbanes Oxley Yasası’dır. ABD’de yapılan bu düzenlemeler dışında aşağıdaki gibi çalışmalar da yapılmıştır (Metiner, 2006: 21).

- Ulusal Şirket Yönetim Kurulu Üyeleri Birliği tarafından oluşturulan komisyonun Yönetim Kurulu Üyeleri’nin Profesyonelliği hakkındaki raporu 1996
- Kamu Politikalarının Geliştirilmesi Amacıyla Kurulan Üst Düzey Yöneticiler Birliği’nin Kurumsal Yönetime İlişkin Beyanata – 1997
- Kaliforniya Kamu Çalışanları Emeklilik Sistemi tarafından oluşturulan komisyonun “Denetim Komiteleri’nin Etkinliğinin Geliştirilmesi” hakkındaki raporu - 1998
- Kamu Politikalarının Geliştirilmesi Amacıyla Kurulan Üst Düzey Yöneticiler Birliğinin (Business Roundtable) Kurumsal Yönetim İlkeleri – Mayıs 2002
- New York Menkul Kıymetler Borsası Kurumsal Hesap Verebilirlik ve Kote Olma Standartları Komisyonu’nun yayınladığı Kurumsal Yönetim Kuralları Teklifleri – 1 Ağustos 2002
- Kamu Güveni ve Özel Teşebbüsler Komisyonu Tespit ve Önerileri: İkinci Bölüm Kurumsal Yönetim - 9 Temmuz 2003
- Güvenin Yeniden Kazanılması MCI Inc. ’in Geleceği için Kurumsal Yönetim Hakkında Breeden Raporu - Ağustos- 2003
- New York Menkul Kıymetler Borsası En Son Kurumsal Yönetim Kuralları - 3 Kasım 2003
- Varlık Yöneticisi Profesyonel Davranış Kuralları – Kasım 2004

ABD’de ve bütün dünya ekonomilerinde yaşanan 2007-2008 finansal krizi, kurumsal yönetim mekanizmalarının yeniden gözden geçirilmesine ve şekillenmesine neden olmuştur. Krize kadar yürütülen kurumsal yönetim mekanizmasının, hissedarların

haklarını koruma ve hisse değerini artırmada yetersiz kalması, kriz döneminde de görüldüğü gibi kurumsal yönetimde risk yönetimin de önemli bir etken olduğu görülmüştür.

2. İngiltere

İngiltere’de kurumsal yönetimin gelişimi çoğu kez Avrupa ülkeleri ve diğer ülkeler için bir model olarak ele alınmaktadır. “Anglo-US” modeli olarak da bilinen bu model, İngiltere, ABD, Avustralya, Yeni Zelanda ve diğer ülkeler tarafından uygulanmaktadır. İngiltere kurumsal yönetim uygulamaları temelinde, şirketlerin ortaklık ve sahiplilik yapılarını şahıs ve giderek artan kurumsal yatırımcıların oluşturduğu görülmektedir ve daha çok şirket ve hissedarlarının ilişkileri önem arz etmektedir (FRC, 2006: 6). Şirketlerin yönetim kurulu ve hissedarların hakları ve sorumlulukları iyi gelişmiş yasal çerçevede gerçekleştirilmektedir. Şirketler finansal ihtiyaçlarını borsa yolu ile halka açılarak karşılanmaktadır ve bundan dolayı İngiltere’nin Londra Borsası dünyada üçüncü sırada yer almaktadır. İngiltere’de 1980 sonlarında Polly Peck ve Maxwell gibi büyük şirketlerde meydana gelen skandallar, kurumsal yönetim ile ilgili girişimlere ve gelişmelere başlangıç oluşturmuştur. Finansal raporlama yolsuzlukları Adrian Cadbury’nin kendi ismi ile adlandırılan ve başkanlık yaptığı Cadbury Komitesinin kurulmasına neden olmuştur ve 1992 yılında geniş çaplı “Kurumsal Yönetimin Finansal Görünüşü Üzerine Komite Raporu” çalışmasını yayınlamıştır. Tavsiye şeklinde hazırlanan bu raporda, CEO ve yönetim kurulu başkanının görevlerinin ayrılması, yönetim kurulunun dengeli oluşumu, icradan sorumlu olmayan yöneticilerin seçim süreci, finansal raporlamada şeffaflık ve iyi iç denetim için gerekli unsurlar üzerinde durulmaktadır. En iyi uygulama kodlarını içeren Cadbury Raporu, Londra Borsasında kotasyon kurallarına da dahil edilmiştir. Cadbury Komitesi önerileri daha sonra OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri’nin belirlenmesinde dikkate alınmıştır ve bir model haline gelmiştir. İngiltere’de yapılan Cadbury Raporu dışındaki çalışmalar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Metiner, 2006: 22).

- Finansal Raporlama Konseyi, Londra Menkul Kıymetler Borsası ve Muhasebeciler Meslek Mensupları tarafından yayınlanan Cadbury Raporu – 1 Aralık 1992
- İçsel Çalışma Grubu tarafından yayınlanan Rutterman Raporu – 1994
- İngiliz Sanayi Konfederasyonu tarafından yayınlanan Yönetim Kurulu Üyeleri Ücretleri hakkındaki Greenbury Raporu – 15 Temmuz 1995
- Ulusal Emeklilik Fonları Birliği, Londra Menkul Kıymetler Borsası, İngiliz Sanayi Konfederasyonu, Yönetim Kurulu Üyeleri Enstitüsü, Muhasebe Organlarının

Danışma Komitesi ve İngiliz Sigortacılar Birliği tarafından yayınlanan Hampel Raporu – Ocak 1998

- İç Kontrol Bütünleşik Kod ile ilgili Yönetim Kurulu için Rehber - Eylül 1999 (Internal Control: Guidance for Directors on Combined Code)
- Kurumsal Yönetim Komitesi tarafından yayınlanan Bütünleşik Kod: İyi Yönetim İlkeleri ve En İyi Uygulama Kodu – Mayıs 2000
- Kredi ve Yatırım Fonları Birliği tarafından yayınlanan En İyi Uygulama Kodu – Ocak 2001
- Hermes Pensions Management Limited şirketi tarafından yayınlanan Hermes İlkeleri 21 Ekim 2002 (The Hermes Principles 21 October 2002); İngiliz Sigortacılar Birliği, Yatırım Fonu Şirketleri Birliği, Ulusal Emeklilik Fonları Birliği ve Yatırım Yönetimi Birliği'nin işbirliği ile yayınlanan, Kurumsal Hissedarlar ve Vekillerinin Sorumlulukları Hakkındaki İlkeler – 21 Ekim 2002
- Ticaret ve Sanayi Departmanı tarafından yayınlanan Higgs Raporu: İcracı Olmayan Yönetim Kurulu Üyelerinin Rolü ve Etkinliğine İlişkin İnceleme – Ocak 2003
- Finansal Raporlama Konseyi tarafından yayınlanan Denetim Komiteleri – Bütünleşik Rehber-Ocak 2003
- Finansal Raporlama Konseyi tarafından yayınlanan Kurumsal Yönetim Bütünleşik Kodu – 23 Temmuz 2003
- RSM Robson Rhodes ve Londra Menkul Kıymetler Borsası İşbirliği ile yayınlanan Kurumsal Yönetim: Uygulama Rehberi – 24 Ağustos 2004
- İyi Yönetim: Gönüllü Yardım Kuruluşları İçin Kurumsal Yönetim Kodu Haziran 2005.

3. Almanya

Almanya'da büyük şirketlerin çoğu Limited Şirketleri ve Halka Açık Anonim Şirketleri olarak, bazıları ise limited ortaklık olarak kurulmuştur. Gelişmiş ülkelerde şirketler daha çok halka açık şekilde kurulmuşken Almanya'da Limited şirketler çoğunluk oluşturmaktadır (Clement, 2009: 21).

Almanya'nın geçmişteki sanayi tarihine bakıldığında Almanlara özgü bir şirket kültürü olduğunu ve şirketlerin ortaklık yapılarının şirket grupları oluşturduğu söylenebilir. Almanya kurumsal yönetim sisteminin diğer bir özelliği şirketlerin ortaklık yapılarının sermayedar yoğunluğunun yüksek olmasıdır ve bu olgu Alman kurumsal yönetim

sisteminin oluşturulmasında dikkate alınmıştır. Alman şirketlerinin diğer bir özelliği ise Anglosakson şirket yapılarına nazaran sermayedarlarının önemli ölçüde büyük finansal kuruluşlarından ya da bankalardan ibaret olmasıdır (La Porta vd., 1998: 472). Anglosakson ülkelerinde kurumsal yönetim sistemi sermayedar değerinin artmasına odaklı kalır iken, Alman kurumsal yönetim sistemi daha geniş olarak paydaş değerinin artmasına, yani şirketin iç ve dış paydaşlarının değerinin artmasına önem vermektedir (Clement, 2009: 23).

Almanya’da kurumsal yönetimin gelişmesini etkileyen birçok çalışmalar yapılmıştır ve bazı önemli çalışmalar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Metiner, 2006: 25):

- DSW Tavsiyeleri –Haziran 1998 (DSW Guidelines June 1998);
- Borsaya Kote Şirketler İçin Kurumsal Yönetim Kuralları - Ocak 2000,
- Kurumsal Yönetim Kodu – Haziran 2000 (German Code Of Corporate Governance (GCCG),
- Baums Komisyonu Raporu – 10 Haziran 2001 (Baums Commission Report (Bericht der Regierungskommission Corporate Governance) 10 July 2001); Alman Kurumsal Yönetim Kodu – 26 Şubat 2005;
- Alman Kurumsal Yönetim Kodu’na İlişkin Değişiklikler – 21 Mayıs 2003,
- Varlık Yönetim Şirketlerine İlişkin Kurumsal Yönetim Kodu – 27 Nisan 2005;
- Alman Kurumsal Yönetim Kodu’na İlişkin Değişiklikler- 2 Temmuz 2005.

4. Japonya

Anglosakson kurumsal yönetim modelinden tamamen bir farklı yapıya sahip Japon kurumsal yönetim modeli şirketlerin ortaklık yapılarında sermayedar yoğunluğu genellikle yüksektir ve sermayedarlar genellikle bankalar veya şirketler grubu olmaktadır. “Keiretsu” adı verilen bu bankalar ve şirketler grubu piramitleşme yoluyla şirketlere dolaylı yönden sahiplik etmektedir. Keiretsu yönetim sisteminde yönetim kurulu üyelerinin seçilmesi çok düşük orandadır veya dışarıdan hiç seçilmemektedir ve genellikle şirketler grubu içinden seçilmektedir. Öz sermaye finansmanı şirketler grubu tarafından sağlandığından dışarıdan ve yabancı hissedarların payı çok düşük kalmaktadır (İzciler, 2014: 39).

Keiretsu sistemi ahlaki tehlike (moral hazard) problemini de en aza indirmektedir. Şirket finansmanından şirketlerin ürettikleri ürünlerinin dağıtımını şirketler ağı sisteminde gerçekleştirdiğinden zarar getirecek kararların alınması çok incelenmektedir. Japonyada kurumsal yönetim ile ilgili yapılmış bazı düzenlemeler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Metiner, 2006: 27):

- Kurumsal Yönetim Hakkında Acil Tavsiyeler – Eylül 1997;
- Kurumsal Yönetim İlkeleri Bir Japon Bakışı- 30 Ekim 1997;
- Emeklilik Fonları Kurumsal Yönetim Araştırması Komitesinin Oy Kullanma Haklarının Kullanımına İlişkin Tavsiye Raporu – Haziran 1998
- Gözden Geçirilmiş Kurumsal Yönetim Kuralları – 26 Ekim 2001;
- Borsaya Kote Şirketler için Kurumsal Yönetim Kuralları- 16 Nisan 2004

5. Türkiye

Türkiye’de kurumsal yönetim yapısı diğer gelişmekte olan ülkelerle benzerlik gösterebilir. Ülke ekonomisi ve sermaye piyasaları yapısına göre şekillenmektedir. Türkiye’nin dahil olduğu hukuk sistemi Türk sermaye piyasasını etkileyen en önemli etkenlerden biridir. Maalesef bu hukuk sistemi yatırımcıları korumada zayıf kalmaktadır ve bunun doğal sonucu olarak şirketlerin mülkiyet yapılarında yoğunlaşma görülmektedir. Çünkü yasal koruma küçük yatırımcılara yeteri kontrol hakkı sağlamıyorsa, kontrol hakkını elde etmek isteyen yatırımcılar daha çok hisse senedi satın alarak mülkiyet yoğunlaşmasına gideceklerdir ve böylece kurumsal yönetim bu zayıf korumaya karşılık mülkiyet yoğunlaşması şeklinde cevap vermektedir (Shleifer ve Vishny, 1997: 753).

Türkiye’de şirket mülkiyeti sınırlı sayıda ailenin elinde yoğunlaşmış olup devlet mülkiyeti liberalleşme ve özelleştirme politikaları çerçevesinde giderek azalmaktadır. Sermaye piyasaları 1990’da oluşmaya başlasa da, henüz yeterince derinlik ve likidite kazanmamıştır. 300 civarında şirket İstanbul borsasında listelenmiş olmasına rağmen bunların 100 kadarının hisseleri işlem görmektedir. Halka açılma oranı düşüktür ve halka açık şirketlerin piyasa değeri GSYİH’nin %30’u civarındadır. Bu gelişmiş ülkeler ortalamasının (%130) oldukça altındadır. Halka açılma oranlarının düşüklüğü ve mülkiyette yoğunlaşma içeriden öğrenenlerin ticareti ve piyasa manipülasyonu için uygun bir zemin yaratmaktadır (Ararat ve Yurtoğlu, 2006: 76).

Kurumsal yönetimin Türkiye’de yaygın hale gelmesi, dünyada kurumsal yönetimin yaygınlaşması ile aynı nedenlere bağlıdır. Başta gelişmiş ülkeler ve sonradan gelişmekte olan ülkeler olmak üzere, kurumsal yönetim konusunda yasal çerçeve oluşturan ülkelerde, yapılan yasal düzenlemelerin atlatılan bir kriz ardından gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu ülkelerin bazılarında şirketler bazında yaşanan finansal skandallar, diğer bazılarında ise ülkenin ya da içerisinde bulunan bölgenin makroekonomik istikrarsızlıkları nedeni ile yaşanan krizler, hemen tüm ülkelerde özel sektörün ağır darbe almasına neden olmuştur (Sıvacıoğlu, 2008: 138).

Türkiye’de 1998 ve 2001 yıllarındaki krizlerin ülke ekonomisi ve şirketler üzerindeki etkileri yapısal bir reform yapılmasını gerekli kılmıştır ve kurumsal yönetimin önemini artırmaya başlamıştır. Başta finans sektörü olmak üzere, tüm şirketlerin, esnekliği ve krizlere karşı dayanıklılığı artıracak ilkeler temelinde yönetilmeleri gereği ortaya çıkmıştır. Kurumsal yönetimin dünyadaki gelişmeler Türkiye’de de gündeme gelmesinin bir başka nedeni, diğer ülkelerin de önemle üzerinde durdukları bir konu olan, doğrudan sermaye yatırımlarının ülke ekonomisine kazandırılmasıdır. Kaynak temini ve üretim açısından çekici bir ülke konumunda olan Türkiye, kendine özgü yapısı ve piyasa koşulları ile yatırımcılara önemli avantajlar sunmaktadır. Oysa ki, doğrudan yabancı sermaye yatırımları açısından Türkiye, sahip olduğu olumlu piyasa özellikleri oranında başarılı olamamaktadır. Bu açıdan Türkiye, özellikle 1990’ların ikinci yarısından 2003’e kadar, düşük miktarda doğrudan yabancı sermaye çeken, yüksek faiz ödeyen ve “yatırımcı güveni” sorunu ile karşı karşıya olan bir ülke durumundadır (Ararat ve Uğur, 2003: 62).

Bu gelişmeler neticesinde, yapısal eksikliklerin ortadan kaldırılması için Türkiye’de bir takım kurumsal yönetim düzenlemeleri yapılmaya başlamıştır. Kurumsal yönetim alanında Türkiye’de kamuoyunun dikkatini çeken ilk metin, TÜSİAD’ın Aralık 2002’de yayınladığı “Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi” adlı, kurallardan oluşan rapordur. TÜSİAD Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu tarafından hazırlanan tavsiye niteliğindeki bu çalışmanın, yönetim kurulunun yapısı, sorumlulukları ve işleyişi ile ilgili konulara değinen, OECD kurumsal yönetim ilkelerinden esinlenerek hazırlanmış, uygulanmaları gönüllülük esasına dayalı 15 ana maddeden oluştuğu görülür (TÜSİAD, 2002). Ancak, kurumsal yönetim konusunda Türkiye’de atılmış en önemli adım, 4 Temmuz 2003 tarihli Kurul kararı ile devreye giren “SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri”nin yayınlanmasıdır. Daha sonra Şubat 2005 tarihinde tekrar gözden geçirilmiştir. Bununla birlikte SPK şirketlere Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporunu zorunluluk haline getirmiştir. Borsa İstanbul, Kurumsal Yönetim Endeksi’ni ilan etmiş ve endekse girme şartlarını açıklamıştır. Ayrıca Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği Kayıtlı şirketler için bir kurumsal yönetim taslağı oluşturmuştur (İzciler, 2014: 42).

3. KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETME KAVRAMI

3.1. Türkiye’de ve Dünyada KOBİ Tanımları

KOBİ’lere yönelik olarak ülkeler arasında farklı tanımlama ve sınırlandırmalar yapılmaktadır. Bu tanımlamalarda ve sınırlamalarda benzerlikler olmasına karşılık ufak farklılıklar bulunmaktadır (Özkanlı ve Namazalieva, 2006: 100). Tanımlamalara genel olarak bakıldığında nicel ve nitel ölçütlerin kullanıldığı görülmektedir. Nicel tanımlamaların yaklaşımı, nitelik ile yeterli düzeyde objektifliğin ve açıklığın sağlanamayacağı, KOBİ’lerle ilgili net bir sınıflandırmanın yapılamayacağı varsayımına dayanmaktadır. Nitel tanımlamalarda ülkelerin kendi şartlarına göre farklılıklar bulunmakta, bu farklılıklarda o ülkedeki girişimci özelliklerinin de etkisi olmaktadır (Emecen ve Çiçek, 2016: 142).

Küçük (2015: 95) ülkelerin ve sektörlerin KOBİ’lerle ilgili farklı tanımlamalar yaptıklarını belirtmektedir. Bu tanımlardan hareketle yaptığı genel tanımı “işletme sahibinin işletmede yönetici görevini üstlendiği, yerel faaliyetler yürüten ve işletme finansmanını öz kaynaklarından karşılayan, emek yoğun işletmeler” biçiminde yapmıştır.

Türkiye’deki KOBİ tanımlamaları incelendiğinde yıllık istihdamı 250’nin altında olan veya mali bilançosunda ya da yıllık net satış hasilatında 40 milyon TL altında kalan “mikro, küçük ve orta büyüklükteki” işletmeler KOBİ olarak tanımlanmaktadır (KOBİ, 2012). Bu kriterlerin detayı Çizelge 3.1’de verilmiştir.

Tanım Kriterleri	Mikro İşletme	Küçük İşletme	Orta Ölçekli İşletme
Çalışan Sayısı	≤ 9	10 - 49	50 - 250
Yıllık Net Satış Hasılatı	≤ 1 Milyon TL	≤ 8 Milyon TL	≤ 40 Milyon TL
Yıllık Bilançosu	≤ 1 Milyon TL	≤ 8 Milyon TL	≤ 40 Milyon TL

Çizelge 3.1. Türkiye’de KOBİ tanımı (KOBİ Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik, 2012)

Avrupa Birliği (AB)’nde 2015 yılı itibarı ile 23 milyonun üzerinde KOBİ faaliyet göstermektedir. AB üyesi ülkelerde “finansal hizmetler, devlet hizmetleri, eğitim, sağlık, sanat, kültür, tarım, ormancılık ve balıkçılık” dışında kalan işletmeler içinde KOBİ’ler %99,8’lik bir büyüklüğe sahiptir. Cirolarının da 4 trilyon Euro’ya yaklaştığı belirtilmektedir. İstihdam konusunda da 90 milyon civarında kişi istihdam edilmiştir (Muller vd., 2016: 1). AB’nin KOBİ kriterlerine yönelik bilgiler Çizelge 3.2’de görülmektedir.

Tanım Kriterleri	Mikro İşletme	Küçük İşletme	Orta Ölçekli İşletme
Çalışan Sayısı	< 10	< 50	< 250
Yıllık Net Satış Hasılatı	≤ 2 Milyon Euro	≤ 10 Milyon Euro	≤ 50 Milyon Euro
Yıllık Bilançosu	≤ 2 Milyon Euro	≤ 10 Milyon Euro	≤ 43 Milyon Euro

Çizelge 3.2. Avrupa Birliği KOBİ tanımı (Muller vd., 2016: 3)

KOBİ'lere yönelik nitel tanımlamalarda “işletmenin sermayesi içerisinde başka bir büyük işletmenin sermayesi varsa, bu sermaye payının %25'in altında olma şartı”nın olduğu görülmektedir. Nicel açıdan ise “mikro, küçük veya orta gruba girebilecek kriterlere sahip olan bir işletmenin sermaye payında %25 ve üzeri başka bir büyük işletmenin payı olması durumunda”, işletmeler KOBİ olarak adlandırılmamaktadır (Arslan, 2015: 7).

“Bazı ülkeler (Bangladeş, Hindistan, Kenya, Sri Lanka vb.) KOBİ tanımı için sadece sermayeyi baz almakta, bir kısım ülkede (Brezilya, Tayland, Malezya, OECD vb.) işçi sayısı üzerinden KOBİ tanımlaması yapılmaktadır. AB, ABD, Japonya, Türkiye, Filipinler ve Venezuela gibi bazı ülkelerde ise ciro, sermaye ve işçi sayısı üzerinden KOBİ tanım kriterleri belirlenmektedir” (Çay ve Kurtoğlu, 2013: 38).

ABD tarafından kullanılan KOBİ kriterleri Çizelge 3.3'de görülmektedir.

Sektör	Çalışan Sayısı	Yıllık Kazanç (Milyon USD)
Üretim (Üretilen ürünün çeşidine göre)	500 – 1500	
Toptan Satış (Satılan ürünün niteliğine göre)	100 – 500	
Perakende Satış (Satılan ürünün niteliğine göre)		5 – 21
Hizmet (Hizmetin niteliğine göre)		2,5 – 21,5
Genel ve Ağır Yapı (Yapının çeşidine göre)		13,5 – 17
Özel Yapı		≤ 7
Tarım (Üretilen ürüne göre)		0,5 – 9

Çizelge 3.3. Amerika Birleşik Devletleri KOBİ tanımı (Demir, 2014: 32)

Japonya, KOBİ'leri tanımlamak için önce sektörel ayrımlar oluşturmakta, sektöre yönelik nicel kısıtlamalar belirlemektedir. Bu kapsamda belirlenen kriterler Çizelge 3.4'de görülmektedir.

Sektör Tipi		İstihdam	Sermaye
İmalat Sanayi ve Madencilik		300 kişiden az	300 milyon JPY'den az
Ticaret	Toptan Satış	100 kişiden az	100 milyon JPY'den az
	Perakende Satış	50 kişiden az	50 milyon JPY'den az
Hizmet Sektörü		100 kişiden az	50 milyon JPY'den az

Çizelge 3.4. Japonya KOBİ kriterleri (National Federation of Small Business Associations, (2017) <http://www.chuokai.or.jp/en/data/data-01.htm>)

Japonya Küçük İşletme Dernekleri Federasyonu tarafından 2017 yılına yönelik yayınlanan verilere göre “Japonya’da 4.3 milyona yakın işletme bulunmaktadır ve bu işletmelerin %99,7’si küçük ve orta boy işletme sınıflamasına girmektedir. Küçük ve orta boy işletmeler büyük işletmelerden daha düşük kaynaklara sahip oldukları için modernizasyon ve rasyonalizasyon konularında daha yavaş hareket etmek durumunda kalmaktadırlar. Bu da verimliliği düşüreceği, ticari işlemlerde küçük ve orta boy işletmeler için dezavantaj oluşturacağı için desteklenmeleri büyük önem taşımaktadır” (National Federation of Small Business Associations, 2017).

Kanada KOBİ’leri çalışanların sayılarına göre sınıflandırarak tanımlamaktadır. Ülkede %98’lik bir büyüklüğe sahip olan KOBİ’lere yönelik kriterler Çizelge 3.5’de görülmektedir.

Ölçek	Çalışan Sayısı
Mikro	< 5 kişi
Küçük	5 – 99 kişi arası
Orta	100 – 499 kişi arası

Çizelge 3.5. Kanada KOBİ kriterleri (https://www.ic.gc.ca/eic/site/cis-sic.nsf/eng/h_00005.html#employment_size_category, 2017; Timurçin, 2010: 95)

Diğer ülkelerin KOBİ tanımlamalarına yönelik olarak aşağıdaki ülkeler örnek verilebilir (Timurçin, 2010: 96):

- Avustralya: KOBİ tanımlamasında sektör bazında ayırım yapılmamakta, çalışan kişi sayısına göre ayırım yapılmaktadır. 1-4 çalışanı bulunan işletmeler mikro, 5-19 çalışanı bulunan işletmeler küçük ve 20-199 çalışanı olan işletmeler de orta ölçekli işletme olarak sınıflandırılmıştır. Ayrıca işletme sahibinin bağımsız kararlar

alabilmesi, işletmenin sahibi tarafından kontrol ediliyor olması, sermaye dağılımında büyük işletmelerin payının belirli bir oranın üzerinde olmaması gibi kriterler de bulunmaktadır.

- Yeni Zelanda: KOBİ tanımlaması işçi sayısına göre yapılmakta, küçük ölçekli işletmeler için 1 ile 5 arası çalışan, orta ölçekli işletmeler için 6 ile 19 arası çalışan kriteri bulunmaktadır.
- Güney Kore: Çalışan sayısı 300'ün altında bulunan işletmeler küçük ve orta ölçekli işletme olarak değerlendirilmektedir.
- Brezilya: En fazla 10 işçi çalıştıran işletmeler çok küçük işletme, 11 ile 49 arası işçi çalıştıranlar küçük işletme ve 50 ile 99 arası işçi çalıştıranlar orta işletme olarak sınıflandırılmaktadır.
- Meksika: Meksika'da 1 ile 4 işçi arası çalışanı bulunan işletmeler çok küçük sanayi olarak değerlendirilmekte, küçük ve orta sanayi değerlendirmesi için işçi sayısı ile birlikte yatırılan sermaye değeri baz alınmaktadır. Buna göre küçük sanayi işletmesi olarak kabul edilen işletmeler için 5 ile 49 arası işçi çalıştırmak ve yatırılan sermaye değerinin 444.000 Pесо'dan az olmak, orta sanayi işletmesi olarak kabul edilen işletmeler için 50 ile 175 arası işçi çalıştırmak ve yatırılan sermaye değerinin 440.000 ile 2.000.000 Pесо arası olmak kriterleri bulunmaktadır.

3.2. Toplumsal ve Ekonomik Yönden KOBİ'lerin Önemi

3.2.1. Ekonomik, İstihdam ve Rekabet Yönünden Katkıları

KOBİ'ler, dünya ülkelerinin ekonomik sistemlerinde %95'lerin üzerinde bir yer kaplamaktadır. Dinamik ve esnek bir yapıya sahip olan KOBİ'ler, bu özellikleri ile değişen ekonomik durumlara hızlı şekilde ayak uydurabilme, ciddi düzeyde istihdam olanakları oluşturma gibi özellikleri nedeniyle, ülkelerin ekonomik sistemlerinde oldukça önemli bir yer tutmaktadır (Özkanlı ve Namazalieva, 2006: 98).

1950'li yıllarda Solow'un ortaya koyduğu ekonomik modele göre ekonomik büyüme kaynakları, emek ve sermaye faktörlerinden oluşmakta, bu faktörleri büyük ölçekli üretimler etkin bir şekilde kullanmaktadır. Özellikle 1970'li yıllara kadar ulaşım maliyetlerindeki ciddi artışlar, işletmeleri üretim ölçeğini büyütmeye zorlamış ve büyük ölçekli işletmeler, dünya ekonomisinde daha önemli duruma gelmiştir. Bu dönemde OECD ülkelerinde de büyük ölçekli iktisadi faaliyetlerin ön planda yer aldığı, dönem itibarı ile

küçük ölçekli işletmelerin öneminin azaldığı görülmektedir. İlerleyen süreçte Romer, Lucas ve Krugman gibi iktisatçılar, ekonomik büyümeyi açıklamakta sadece emek ve sermayenin yetersiz olduğunu, bilginin de büyüme modelleri için önemli bir faktör durumuna geldiğini ileri sürmüşlerdir. Bilgi, ekonomik büyüme ve küresel piyasalardaki rekabet gücü açısından en önemli belirleyici durumuna gelmiş, küçük işletmeler de ekonomik sistemler içerisinde daha önemli bir konuma çıkmaya başlamıştır. 1970 ve 1980’li yıllara gelindiğinde sanayileşmiş ülkelerdeki enflasyon, işsizlik, yüksek faiz oranları, döviz kurlarında yaşanan istikrarsızlık ve büyüme oranlarının düşmesi ile ortaya çıkan belirsizlik, esnek yapılarından dolayı küçük işletmelerin tercih ediliyor olmasını da beraberinde getirmiştir (Aykaç vd., 2008: 67, 70).

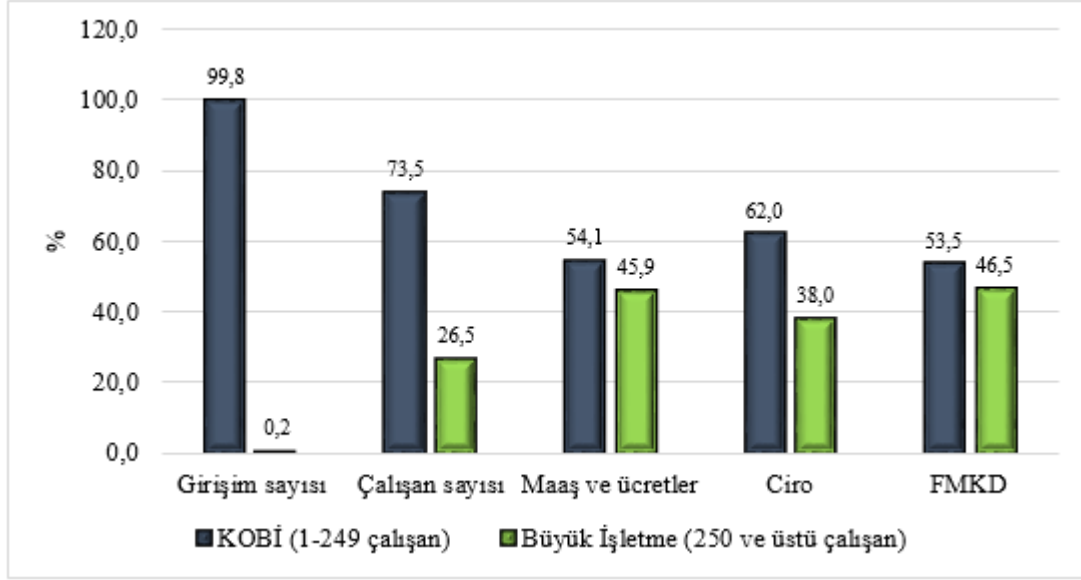
Bilginin artan önemi ile birlikte ekonomi modellerinin kontrollü ekonomiden girişimci ekonomiye doğru kayması, girişimciliğin önemine de artırmıştır. Geleneksel teorilere göre girişimcilik, ekonomik büyümeyi frenlemektedir. Yeni sanayi teorilerine göre ise girişimcilik, ekonomik büyümeyi teşvik etmekte, harekete geçirmekte ve geliştirmektedir (Audretsch ve Thurik, 2001: 3).

KOBİ’ler, ayrı ayrı bakıldıklarında tek başlarına birer küçük ekonomik birim oldukları için ekonomiye önemsiz düzeyde katkı yapıyorlarmış gibi görülebilmektedir. Ancak ülkelerdeki toplam işletme sayıları içerisinde %95’lerin üzerinde bir çoğunluğa sahip oldukları düşünüldüğünde, ekonomik sistemde ve toplumsal yapıda KOBİ’lerin ne derecede önemli olduğu ortaya çıkmaktadır (Özdemir vd., 2007: 178). Sayıca büyüklükleri, istihdam açısından da KOBİ’lerin toplumsal yapıda önemli bir role sahip olduğu göstermektedir (Yıldız, 2013: 18).

Türkiye ekonomisinde KOBİ’ler 1980’lerden sonra önem kazanmaya başlamıştır. Önceki dönemlerde durağan bir yapıya sahip olan KOBİ’lere yönelik geliştirme ve güçlendirme politikalarının uygulamaya konulması, 1980 sonrası AB uyum çalışmalarının başladığı zamanları bulmuştur. 2000 ve 2001 krizlerinden başta KOBİ’ler gelmek üzere bütün işletmeler olumsuz yönde etkilenmiştir (Yüksel, 2011: 10).

Türkiye ekonomisi açısından KOBİ’lerin katkılarına bakıldığında, Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) tarafından açıklanan veriler, KOBİ’lerin Türkiye ekonomisine hangi düzeyde katkı yaptığı konusunda bir ön bilgi verebilmektedir. TÜİK tarafından 25 Kasım 2016 tarihinde yayınlanan Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistiklerine bakıldığında, 2014 yılındaki toplam girişim sayısının %99,8’inin KOBİ olduğu görülmektedir. Aynı yıl, toplam istihdamın %73,5’i KOBİ’ler tarafından sağlanmıştır.

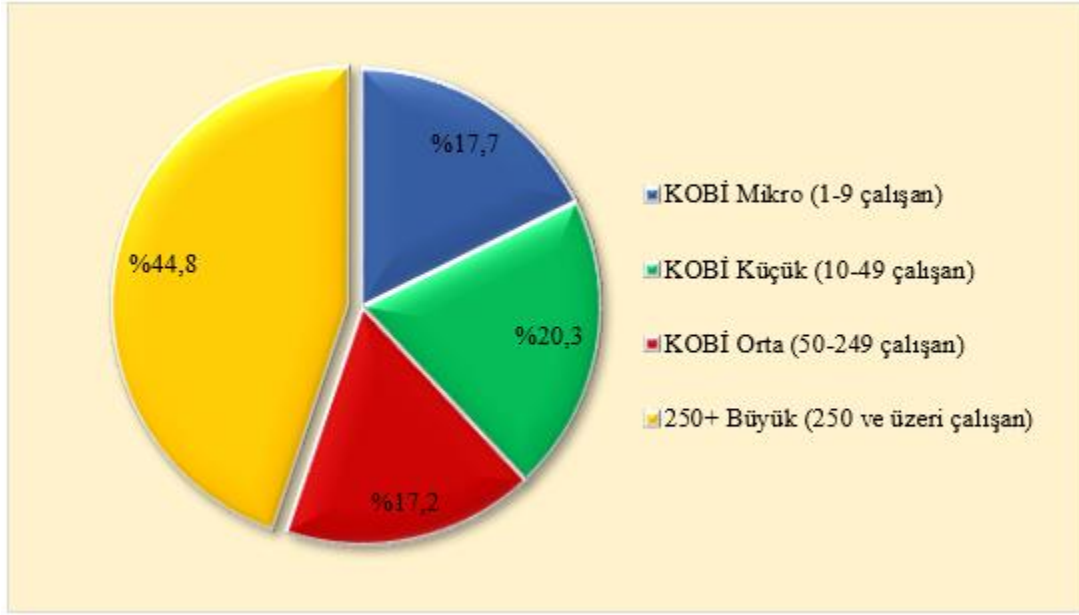
Toplam maaş ve ücretler açısından KOBİ'ler %54,1, ciro yönünden %62,0, faktör maliyetiyle katma değer (FMKD) yönünden %53,5, maddi mallarla ilgili brüt yatırım yönünden ise %55,0 oranında büyüklüğe sahiptirler (TÜİK, 2016). 2014 yılı KOBİ'ler ve büyük işletmeler yönünden karşılaştırmalı oranlar Şekil 3.1'de verilmiştir.



Şekil 3.1. 2014 yılı Türkiye'de KOBİ ve büyük işletmelerin temel göstergeleri (TÜİK, 2016)

TÜİK tarafından yayınlanan istatistiklerde KOBİ sınıflaması yapılırken sadece çalışan sayısına bakılmakta, 250'nin altında çalışanı olan işyerleri KOBİ olarak adlandırılırken mali bilanço veya yıllık net satış hasılatı değerlendirmeye alınmamaktadır. TÜİK'in 2016 raporunda KOBİ'lerin ekonomiye diğer katkıları, aşağıda özetlenmiştir (TÜİK, 2016):

- 2014 yılında KOBİ'ler, ekonomik faaliyetlerin istatistiki sınıflamasına (NACE Rev.2) göre en çok ticaret sektöründe faaliyet göstermişlerdir.
- 2014 yılında Ticaret sektöründeki toplam istihdam içerisinde KOBİ'ler en büyük orana sahip olmuştur.
- 2015 yılında ihracatın %55,1'i KOBİ'ler tarafından gerçekleştirilmiştir (Şekil 3.2). KOBİ'ler tarafından yapılan ihracatın %49'u AB ülkelerine, %34,5'i ise Asya ülkelerine yapılmıştır. İhracatın %92,3'ü, imalat sanayi ürünlerinden oluşmuştur.
- 2015 yılı gayrisafi yurtiçi AR-GE harcamalarının %17,7'si KOBİ'ler tarafından yapılmıştır.



Şekil 3.2. 2015 yılı ihracatında KOBİ'lerin yeri (TÜİK, 2016)

Daha üretken ve ihracata yönelik bir KOBİ sektörünün geliştirilmesi, Türkiye'nin kalkınmasında büyük önem taşımaktadır. Sağlıklı bir KOBİ sektörü, istihdam ve bölgesel kalkınma dışında, küresel krizlerde ülke ekonomisinin dış şoklara karşı dayanıklılığını artırma gibi bir rolü de üstlenmektedir (Dünya Bankası, 2010: 86).

KOBİ'lerin ekonomik sisteme sağladıkları en önemli etkinin, ekonomiye kazandırdığı dinamizm olduğu söylenebilir. Başarmaya ve bağımsız şekilde ayakta kalmaya güdülenen, bu amaçlar doğrultusunda yönetilen ve yönlendirilen KOBİ'ler, ülkelerin ekonomik canlılıklarının barometresidirler (İraz, 2010: 231).

Büyük işletmelerin ürettikleri mal ve hizmetleri üreten KOBİ'ler, rekabet ortamına canlılık kazandırma görevi de görmektedirler (Akgemci, 2001: 20). Serbest piyasa ekonomisinde rekabet önemlidir ve bu bağlamda KOBİ'ler, rekabetin korunması açısından önemli bir rol oynamaktadır. Rekabeti korumanın en iyi yollarından biri, pazara yeni işletmelerin katılmasının sağlanmasıdır ve bu da KOBİ'lerin varlıkları ile gerçekleşebilir (Küçük, 2015: 270).

Ülkelerin önemli sorunları arasında işsizlik, ilk sıralarda yer almaktadır. KOBİ'ler, bütün dünya ülkelerinde olduğu gibi Türkiye'de de önemli istihdam olanakları sağlamaktadır. Ayrıca siyasal veya ekonomik kriz ortamlarında personel çıkışlarının en alt düzeyde yaşandığı işletmeler de KOBİ'lerdir. Vasıflı eleman yetiştirme konusunda da KOBİ'lerde yetişen teknik ve mesleki personellerin ilerleyen süreçlerde başka işletmelere

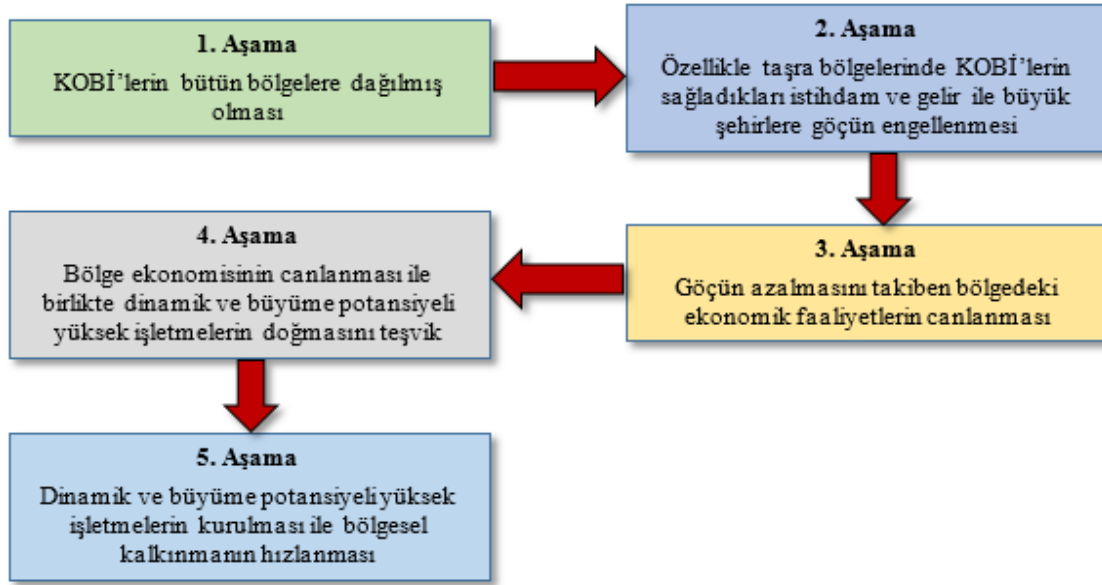
ve büyük firmalara geçtikleri görülmekte, bu özellikleri ile KOBİ'ler kalifiye insan kaynağı sağlama görevini de üstlenmektedirler (Yıldız, 2013: 25-26).

3.2.2. Bölgesel Kalkınmaya Katkıları

KOBİ'ler, sermaye yapılarının küçük olması ve esnek yapıları nedeniyle ülkenin her bölgesinde kurulabilme ve yayılabilme olanağına sahiptirler. Bundan dolayı faaliyet ve üretim alanı olarak ülkenin tamamını kullanabilme özellikleri bulunmaktadır. KOBİ'ler ülkenin en küçük yerleşim yerlerinde dahi kurulabilmekte ve üretim yapabilmekte oldukları için bölgesel kalkınmada çok önemli bir görev üstlenmektedir. Bu özellikleri ile bölgesel kalkınmanın sağlanabilmesi, ekonomik faaliyetlerin iller ve bölgeler arasında dengeli bir şekilde dağıtılabilmesi, bölgesel istihdam sorunlarının giderilebilmesi yönünde KOBİ'lerin önemli katkıları bulunmaktadır. KOBİ'lerin toplumsal ve sosyal fonksiyonları arasında aşağıdakiler de yer almaktadır (Özdemir vd., 2006: 56):

- Bölgeler arası ekonomik faaliyetlerin dengelenmesi,
- Buldukları bölgenin kalkınmasına katkı sağlaması,
- Emek-yoğun yapıları nedeniyle yeni iş olanakları oluşturarak işsizliğin azaltılmasını sağlaması, böylece işsizlikten kaynaklanan toplumsal huzursuzlukların önlenmesine destek olması,
- Sağlanan yeni istihdam olanakları ile bölgeden büyük şehirlere göçün azaltılması,
- Bölgesel gelir dağılımına yapılan katkının sosyal sorunları azaltması.

Ekonomik kalkınma sürecinin işletme ölçeği ile ilişkisi, beş aşamalı bir kalkınma süreciyle açıklanabilir (Çatal, 2007: 345-346). Bu süreç Şekil 3.3'de verilmiştir.



Şekil 3.3. İşletme ölçeği ile ekonomik kalkınma süreci ilişkisi (Çatal, 2007: 345-346'dan faydalanılarak hazırlanmıştır)

Şekil 3.3'de görülen süreç sonucunda adım adım sağlanan bölgesel kalkınma, sonuç olarak ülke ekonomisinin gelişmesine yol açmaktadır. KOBİ'ler ülke geneline yayılarak, ülkenin ekonomik potansiyelini de kullanılabilir hale getirmektedir.

KOBİ'lerin ülke geneline yayılıyor olması, mülkiyetin tabana yayılmasına ve gelir dağılımının dengelenmesine de destek olmaktadır. KOBİ girişimcilerinin başarıya yönelik güdüleri, yatırıma yönelik istekleri, mülkiyet tutkuları ve cesaretli adımları, siyasal istikrarın temel mekanizmaları arasında yer almaktadır (Çatal, 2007: 337).

3.2.3. Orta Sınıfın Güçlendirilmesi

KOBİ'ler, toplumsal yapı içerisinde “orta” sınıfı temsil etmektedir. Toplumsal yapı içerisinde gelir dağılımına göre yapılan “alt”, “orta” ve “üst” sınıflandırmasında “orta” sınıfın güçlü olması, toplumun ekonomik ve sosyal açılardan dengeli ve güçlü olduğunu göstermektedir. Güçlü bir orta sınıfın olması, ülkedeki insanlar arası gelir dağılımının da belirli bir düzeyde dengede olduğu anlamına gelir. Böyle bir toplumda sosyal sınıflar arası uçurumun olmadığı veya çok az düzeyde olduğu, sosyal huzursuzlukların da düşük olduğu söylenebilir. Sonuç olarak bakıldığında sağlıklı bir toplum yapısı için orta sınıfın güçlenmesi ve desteklenmesi gerekmektedir. Buna uygun politikaların uygulamaya konulması ile sosyal sınıflar arası denge daha kolay sağlanabilecek, alt ve üst gruplar lehine bir değişim olmaması durumunda toplumsal yapı daha sağlıklı hale gelecektir (Özdemir vd., 2006: 60).

Toplumsal barışın sağlanması, sosyal huzur ortamının oluşturulması, bölgeler arası gelir dağılımının dengelenmesi gibi sosyal ve ekonomik açıdan hayati önem taşıyan konularda KOBİ'ler, orta sınıfı güçlendirme görevi ile önemli bir rol üstlenmektedir. Sosyolojik açıdan sağlıklı olan toplumlarda orta sınıfın yoğun olması, KOBİ'lerin yerini ve önemini daha açık bir şekilde ortaya koymaktadır (Aksoy ve Çabuk, 2006: 44).

3.2.4. Tamamlayıcılık Rolü Yönünden Katkıları

KOBİ'ler, ekonomik sistemde büyük işletmeleri tamamlayıcı bir rol oynamaktadır. Büyük işletmelerin maliyet, yatırım veya teknoloji gibi bir takım gerekçelerle üretimlerinden kaçındıkları girdileri yan sanayi üzerinden temin etmeleri, benzer şekilde bir takım hizmetleri dışarıdan satın almaları, KOBİ'lerin tamamlayıcı rolünü açık bir şekilde göstermektedir (Yıldız, 2013: 27).

Büyük işletmelerin ürünlerine benzer üretim yapan KOBİ'ler, serbest piyasalarda rekabet ortamı oluşturarak da ekonomik sisteme önemli bir katkı sağlamaktadır. Ayrıca belirli konularda uzmanlaşan KOBİ'ler için büyük şirketler yeni piyasalar oluşturmakta, satış sonrası hizmetlerde, girdi tedariklerinde veya bir işin belirli kısımlarının yaptırılmasında KOBİ'ler kullanılmaktadır (Aykaç vd., 2008: 251).

Bu bağlamda büyük işletmeler ile KOBİ'ler arasındaki ilişki hem rekabet hem de tamamlayıcılık ilişkisi olarak tanımlanabilir. Bu ilişkide bir taraftan büyük işletmeler, özellikle üretim maliyeti açısından kendilerine göre büyük avantajlara sahip KOBİ'leri yan sanayi gibi kullanmakta, bir taraftan da benzer ürünlerde rekabete girilmektedir. Tamamlayıcı noktada büyük işletmelerin belirli üretimleri fason üretim şeklinde küçük işletmelere yaptırması, yeni bir yatırıma gerek olmadan büyüme olanağını da sağlamaktadır. Bu şekilde bir üretim ile büyük şirketin sermaye birikimi de daha hızlı artmakta, personel, bina ve donanım gibi yatırımlara gerek olmadan büyüme sağlanabilmektedir (Öztürk, 2007: 21-22).

3.2.5. Diğer Katkılar

KOBİ'lerin toplumsal ve ekonomik açıdan diğer katkılarına aşağıdaki örnekler verilebilir:

- *Ekonomik Krizlerin Etkisinin Azaltılması:* Büyük işletmeler ekonomik krizlerde veya ekonominin durgun olduğu dönemlerde daha fazla işçi çıkarma veya ücretsiz

dizin gibi önlemler almak durumunda kalmaktadır. Buna karşılık küçük işletmelerde bu tarz durumlarda daha az personel hareketliliği yaşanmakta, kriz dönemlerinde büyük işletmelerin geri çekilmek durumunda kaldıkları alanlara yönelen küçük işletmeler, durumu bir fırsata çevirebilmekte ve yeni iş olanakları oluşturabilmektedir (Öztürk, 2007: 22-23).

- *Sermaye Birikimine Katkı Sağlaması:* KOBİ'ler kuruluş aşamasında genel olarak bireysel birikimlerini veya ailesinin birikimlerini kullanmaktadırlar. Kimi durumlarda girişimcilik nitelikleri yüksek kişilerin kendi sermayeleri olmadığı halde başka kişilerin birikimlerini kullanarak küçük işletmeler kurdukları da görülmektedir (Küçük, 2015: 271). KOBİ'lerin kaynak olarak genellikle öz sermaye kullanmaları, kazançlarını da tüketim yerine yatırıma yönlendirmeleri, ulusal ekonomi içindeki tasarruf ve buna bağlı yatırım oranlarının yükselmesine yol açmaktadır (Yıldız, 2013: 28).
- *Lobi (Baskı Grubu) Oluşturma:* KOBİ'ler ülke coğrafyasının geneline yayılabilen işletmelerdir. Bu işletmelerin örgütlenme aşında yer alan esnaf odaları, ticaret odaları, iş adamları dernekleri gibi kuruluşlar, ülkede önemli bir baskı kurma potansiyeline sahiptir (Yıldız, 2013: 29).
- *Esneklik ve Yenilikleri Teşvik Etme:* Esneklik, işletmelerin değişen piyasa şartlarına uyum sağlayabilme yetenekleri olarak tanımlanmaktadır. KOBİ'ler bu özellikleri ile tüketicilerin tercihlerinde yaşanan değişimleri anında belirleyerek üretimlerinde bu yönde hızlı bir değişiklik yapabilmektedir (Çatal, 2010: 342). KOBİ'ler yeni fikirleri ortaya koyabilmek ve uygulayabilmek açısından da ideal bir ortam sağlamaktadır. Bu açıdan KOBİ'ler buluşların kaynağı olmakta, yeni düşünceleri deneme riskine daha rahat girilebilmektedir (Kaya, 2017: 135).

3.3. KOBİ'lerin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Çok uluslu şirketler, küreselleşen dünyada bütün pazarlara girmek, üretim maliyetlerini düşürmek üzere ucuz işçilikten yararlanmak üzere farklı ülkelere yatırım yapmaya başlamıştır (Maden, 2012: 20). Buna karşılık internet teknolojileri üzerinden elektronik ticaret olanaklarının artması, KOBİ'lerin de uluslararası pazarlara girebilmesine olanak sağlamakta, küresel piyasalarda işlem yapabilmelerini kolaylaştırmaktadır. Bilgi teknolojilerini etkin şekilde kullanan KOBİ'ler, ulusal ve uluslararası piyasalarda yeni ticari

ortaklıkları daha kolay kurabilmekte ve kendilerine yeni pazarlar oluşturabilmektedirler. Bilgi teknolojileri ve internet aracılığı ile farklı ülkelerde yatırım yapılmadan üretim ve satış yapabilme, KOBİ'lere önemli olanaklar sağlamaktadır (Bourdeau vd., 1998: 123).

OECD (2000: 4) tarafından yayınlanan “Small and Medium-sized Enterprises: Local Strength, Global Reach” adlı raporda KOBİ'lerin güçlü yanlarına yönelik şu bilgiler yer almaktadır:

- Bilgi ve internet teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, KOBİ'lerin küresel piyasalarda stratejik ortaklıklar ve ittifaklar kurabilmesine olanak sağlamaktadır. Yabancı müşteri, tedarikçi ve rakiplerle kurulan bu ortaklıklar “yeni tip yatırım” olarak da tanımlanmakta, böylece uluslararası bilgi değişimi ve lisans anlaşmaları, ortak ARGE çalışmaları gibi küresel projeler yürütülebilmektedir.
- Ulusal, bölgesel ve uluslararası ağlarla KOBİ'ler, küçük ölçekli olmanın avantajlarını esneklik, ölçek ve alan ekonomileri ile birleştirebilme olanağı bulabilmektedir.
- KOBİ'ler yapıları itibarı ile küresel piyasalardaki hızlı değişimlere, tüketicilerin tercih ve taleplerine daha kolay uyum sağlayabilmekte, talebe uygun üretim yapma, üretimi çeşitlendirme gibi uygulamaları daha hızlı hayata geçirebilmektedirler.

Bilgi teknolojilerini etkin şekilde kullanabilen KOBİ'ler açısından yukarıdaki olanaklar önemli görülse de, KOBİ'lerin idari ve mali kaynaklarının yetersizliği başta olmak üzere bir takım güçlükler de bulunmaktadır. Üretim teknolojilerinde yaşanan hızlı değişimlere, ellerindeki teknolojiyi korumak açısından da zorlanan küçük işletmelerin ayak uydurması kolay değildir. Ayrıca ARGE çalışmalarına yeterli sermaye aktarılamaması, KOBİ'lerin küresel üretim zinciriyle yeterli düzeyde bütünleşmelerini de olanaksız kılmaktadır. Küresel üretim zincirlerine bağımlı olma durumunda da yenilik yapamama, işgücü vasfını geliştiremememe, nihai ürünle bağ kuramama gibi risklerle karşılaşılabilir. Bunların dışında az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerdeki KOBİ'lerin genel durumlarına bakıldığında çoğunlukla düşük verimlilik, düşük kalite, faaliyetlerin iç piyasaya yönelik yürütülmesi gibi olumsuzlukların yaşandığı, bu işletmelerin modern teknolojileri kullanmaktan uzak kaldıkları ve büyük işletmelere dönüşemedikleri de görülmektedir. Küreselleşmeyle birlikte ithalat rejimlerinde liberalleşme gibi nedenler, bu tür işletmelerin küresel işletmelerle rekabet şansını

düşürmekte, uzun dönemde yaşamlarını devam ettirebilme şanslarını da ortadan kaldırmaktadır (Maden, 2012: 21).

Küçük ölçekli işletmelerin bilgi teknolojilerine dayalı ekonominin gelişmesiyle birlikte artan üstünlükleri aşağıdaki şekilde belirtilebilir (Aykaç vd., 2008: 70):

- Küçük ölçekli işletmelerde bürokratik işlemler daha hızlı olmakta, bu da kararların faaliyetlere daha hızlı aktarılmasını sağlayabilmektedir.
- Küçük ölçekli işletmeler ve yeni kurulan işletmelerde yenilikçi uygulamalara daha kolay geçilebilmekte, geliştirme stratejilerinin merkezine yenilikçi faaliyetler yerleştirilebilmektedir.
- Tüketicilerin farklılaştırılmış ürünlere artan talepleri, küçük ve orta ölçekli işletmelerin farklılaştırılmış ürün üretimlerine daha pratik geçebilmeleri, küçük ölçekli ve esnek işletmelere yönelik tercihlerin artmasına neden olmuştur.

KOBİ'ler, belirgin bir üretim alanında uzmanlaşma yönünde faaliyet gösterdikleri için kaynak verimliliğini de üst noktaya çıkarabilmektedirler. Karar verme mekanizmalarının hızlı olması, alınan kararların uygulamaya kolaylıkla geçirilebilmesi, yönetim ve genel işletme giderlerinin düşük olması gibi nedenlerden dolayı, üretim işlevlerinde de daha düşük üretim maliyetleriyle çalışabilmektedirler. Büyük işletmelerin hammadde, yarı mamul, işletme malzemesi veya yardımcı malzeme gibi girdilerini üreten KOBİ'ler, bu yönleriyle de büyük sanayi açısından vazgeçilmez bir noktada yer almaktadırlar. Bunların dışında küçük birikimlerin yatırımlara doğrudan yansıtılabilmesi, talep çeşitliliği veya değişikliği gibi durumlara kolay uyum sağlanabilmesi, üretimin ve sanayileşmenin ülke geneline yayılabilmesi, işveren ile işçi arasındaki ilişkilerin daha yakın ve olumlu bir ortamda gelişebilmesi gibi birçok güçlü yönü sayılabilir (Çatal, 2007: 337-338).

3.4. KOBİ'lerin Genel Sorunları

KOBİ'ler en çok güçlük yaşadıkları sorunun başında finansman bulma konusu gelmektedir. Türkiye'deki KOBİ'ler de dünyanın birçok ülkesindeki KOBİ'ler gibi bu konuda muhtelif zorluklar yaşamaktadır (OECD, 2004: 8). Dünyanın bütün ülkelerinde KOBİ'ler, işletme dışı faktörler olarak adlandırılan ekonomik ve siyasal yapıdan kaynaklanan sorunlar yaşayabilmektedir. Bu sorunlara örnek olarak vergi çeşidi ve

sayısının fazla olması, bürokratik işlemlerin fazlalığı, düşük finansman ve buna bağlı olarak yeni teknolojilere yatırım yapma olanaklarının düşük olması, üretimde yeterli teknolojiye sahip olunamaması, pazarlama için finans kaynaklarının kısıtlı olması, yeni pazarlara açılabilme için yeterli personel ve teknik olanakların az olması, vasıflı işgücü temininde zorluk yaşanması, bilgi ve iletişim eksiklikleri, profesyonel yöneticiliğin olmaması sayılabilir (Türkoğlu, 2002: 284).

KOBİ'ler, “ekonomik ve sosyal yapı içerisinde temel taşlardan birisi olmalarına karşılık uzun ömürlü olamamaktadır. Bunun genel nedenlerine bakıldığında sistem sorunlarının kurumsallaşamadan kaynaklandığı görülmektedir. Kurumsallaşamama, yönetim sorunlarından kaynaklanmakta, yönetimin belirli bir sistemde ve anlayışta olmaması da devamında planlama, karar alma, iletişim, organizasyon, örgüt hiyerarşisi, insan kaynakları gibi birçok alanda sorunların yaşanmasına yol açmaktadır. Bu açıdan KOBİ'lerin yönetim sorunları ele alındığında, bu sorunlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir” (Aksoy ve Çabuk, 2006: 45):

- İletişim eksikliği ve etkin iletişim kurulamaması,
- Plansız yapılan iş ve işlemler,
- Profesyonelleşme konusunda yaşanan yetersizlikler,
- Organizasyon şeması olmaması,
- Görev tanımlarının tam olarak yapılmaması, sorumluluk ve yetki dağıtımlarında yaşanan eksiklik veya hatalar,
- İnsan kaynaklarına gereken önemin verilmemesi
- İşgücü devrinin yüksek olması,
- Çıkar çatışmaları
- İş-yaşam dengesinin kurulamaması,
- Şirketin bütününe ilgilendiren her türlü kararın şirket sahibi tarafından tek başına alınması,
- Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yetersiz olması

4. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNİN TÜRKİYE'DE VE AZERBAYCAN'DA KOBİLERE UYGULANABİLİRLİĞİ

4.1. Türkiye'de Kurumsal Yönetim İlkeleri

Bu bölümde Türkiye'de Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), Bankacılık Denetleme ve Düzenleme Kurulu (BDDK) ve Türk Ticaret Kanunu (TTK) kapsamında yapılan düzenlemeler incelenmiştir.

4.1.1. SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri

SPK tarafından ilk olarak 2003 yılında kurumsal yönetim ilkelerini içeren doküman yayınlanmıştır. OECD tarafından yapılan değişiklikler doğrultusunda 2005 yılının Şubat ayında revize edilen ilkeler 30.12.2011 tarih ve 28158 sayılı Resmi Gazetede “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ” başlığıyla yayınlanarak yürürlüğe girmiştir (SPK, 2011). SPK tarafından yapılan çalışmalar sonrasında 2014 yılında yeni tebliğ yayınlanmıştır. 03.01.2014 tarih ve 28871 sayılı Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren Kurumsal Yönetim Tebliği'nin 1. Maddesinde amaç, ortaklıklar tarafından esas alınması gereken Kurumsal Yönetim İlkelerinin ve ilişkili taraf işlemlerinin düzenlenmesi olarak belirtilmiştir. Tebliğ ekinde ilkeler “Pay Sahipleri”, “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık”, “Menfaat Sahipleri” ve “Yönetim Kurulu” adıyla dört ana başlıkta toplanmıştır.

4.1.1.1. Pay sahipleri

Pay sahiplerine yönelik ilkeler yedi başlık altında toplanmıştır. Bu başlıklar altında yer verilen ilkeler şunlardır (SPK, 2014):

- **Pay sahipliği haklarının kullanımının kolaylaştırılması:** Pay sahiplerinin tümüne eşit muamele edilmeli, pay sahipliği haklarını korumak ve kullanmayı kolaylaştırmak adına mevzuata göre şirketlerin kurmak zorunda olduğu “Pay Sahipleri ve İlişkiler Birimi” görevlerini etkin şekilde yapmalı, pay sahiplerine haklarının kullanımına etki edecek bilgiler güncel şekilde internet sitesinden duyurulmalıdır.

- **Bilgi alma ve inceleme hakkı:** Bu hak bütün pay sahipleri için geçerli olup herhangi bir şekilde sınırlandırması ve kaldırılması mümkün değildir. Bilgi alma hakkı aynı

zamanda özel denetim isteme hakkını içerir. Şirketler, özel denetimi zorlaştıracak işlemler yapmaktan kaçınmalıdır.

- **Genel kurula katılım hakkı:** Pay sahiplerinin genel kurula katılma hakkı vardır. Bunun için şirketlerin toplantı tarihlerini toplantıdan en az üç hafta önce internet sitesinden yayınlaması, pay sahiplerine duyurması gereklidir. Duyurularda toplam pay sayıları ve oy hakları ile birlikte varsa imtiyazlı pay gruplarına ilişkin gerekli bilgiler, geçmiş dönemde yapılan değişiklikler ve gerekçeleri yer almalıdır. Ayrıca yönetim kurulunda yapılacak değişiklikler varsa, yeni adaylar hakkında bilgi, pay sahiplerinden, SPK'dan veya ilgili kamu kurumlarından gelen talepler, esas sözleşmede yapılacak değişiklikler gibi bilgiler de duyuruya eklenmelidir. Genel kurul toplantılarında pay sahipleri, eşit şartlarda soru sorma ve düşüncelerini açıklama hakkına sahiptirler.

- **Oy hakkı:** Pay sahiplerinin oy kullanmalarını zorlaştıracak uygulamalar olmamalıdır. Bütün pay sahipleri oy haklarını kolay bir şekilde kullanabilmelidir. Oy hakkı kullanımında imtiyaz konusundan kaçınılmalıdır. Eğer imtiyaz varsa, halka açık pay sahiplerinin yönetimde temsil edilmesine engel olacak nitelikte imtiyazlar kaldırılır.

- **Azlık hakları:** Azlık hakları kullanımına özen gösterilmelidir.

- **Kâr payı hakkı:** Genel kurul tarafından kabul edilen, faaliyet raporunda yer alan ve internet sitesinde kamuya yayınlanan kâr dağıtım politikasında şirket menfaatleri ile pay sahiplerinin menfaatleri arasında denge sağlanmalıdır.

- **Payların Devri:** Payların devrine yönelik özellikle borsalarda işlem gören paylar serbest bir şekilde devredilebilmelidir.

Bu bölümde ele alınanlara genel olarak bakıldığında pay sahiplerine eşitlik hakkı sağlandığı, bilgilendirmelerin doğru bir şekilde ve zamanında yapılmasının gerektiği, pay sahipleri arasında bilgi alma ve inceleme hakkı olarak bir ayırım yapılamayacağı, genel kurullarda mümkün olduğu kadar fazla sayıda pay sahibine ulaşılmasının gerektiği, genel kurul duyurularında bulunması gerekenler, oy hakkının önemi, azlık hakları ile kâr paylarının dağıtımında kurulması gereken denge ile ilgili prensiplerin ele alındığı görülmektedir.

4.1.1.2. Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık

Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık ilkesine yönelik olarak şirketler tarafından yapılması gerekenler şunlardır (SPK, 2014):

- **Kamuyu aydınlatma esasları ve araçları:** Şirketlerin bir bilgilendirme politikası bulunmalıdır. Bu politika ile mevzuatlarda yer alanlar dışında kamuya açıklanacak bilgilerin neler olduğu, hangi yollarla açıklanacağı, kamu bilgilendirme toplantılarının sıklıkları gibi hususlar belirlenmelidir. Kamuya açıklamalar zamanında ve doğru şekilde yapılmalı, Kamuoyu Aydınlatma Platformu (KAP) sitesinden ve şirketin kendi internet sitesinden duyurulmalıdır. Gelecekle ilgili bilgilerin açıklanmasında varsayımlar da açıklanmalı, gerçek dışı ve yanıltıcı bilgilere yer verilmemeli, bu bilgilerin gerçekleşme veya gerçekleşmeme durumları anlaşıldığında anında güncellenerek kamuya açıklanmalıdır.

- **İnternet sitesi:** Şirketler, kamuyu aydınlatma amaçlı olarak etkin bir şekilde internet sitelerini kullanmalı, sitedeki bilgilerin güncel olması sağlanmalıdır. İnternet sitesinde bulunması zorunlu bilgiler dışında ticaret sicil bilgileri, ortaklık ve yönetim yapısı gibi kamuyu ilgilendiren konulara (bu konular Tebliğ'in 2.2.2 maddesinde detaylı olarak yer almaktadır) yer verilmelidir. Ayrıca son 5 yıllık bilgiler sitede yer almalıdır. Sitede şirketin ortaklık yapısı açıklanmalıdır. Yabancı yatırımcılara yönelik olarak İngilizce dil seçeneği bulunmalıdır.

- **Faaliyet raporu:** Faaliyet raporu yönetim kurulu tarafından tam ve doğru bilgilere ayrıntılı şekilde ulaşabilmeyi sağlayacak şekilde hazırlanır. Mevzuatla belirlenenler dışında faaliyet raporunda yönetim kurulu üyeleri ve yöneticilerle ilgili bilgi ve beyanlar; yönetim kurulu komiteleri ve üyeleri, hangi sıklıkla toplandıkları; yönetim kurulu toplantı sayıları ve kurul üyelerinin toplantılara katılma durumları; yönetim kurulu üyelerine yönelik idari yaptırımlar ve cezalar; mevzuat değişiklikleriyle ilgili bilgiler; şirkete açılan önemi davalar; şirketin hizmet aldığı yatırım danışmanlığı ve derecelendirme kurumlarıyla yaşanan çıkar çatışmaları, bu çatışmaların önlenmesine yönelik alınan tedbirler; %5'in üzerindeki karşılıklı iştirak bilgileri; çalışanlara yönelik sosyal haklar, mesleki eğitimler; toplumsal ve çevresel sorunlara yol açan faaliyetlere yönelik yapılan sosyal sorumluluk uygulamaları yer alır.

Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık başlığı altında yer alanlara özet olarak bakıldığında, şirketlerin kamuyu ve yatırımcıları bilgilendirmek amacıyla yapmaları gerekenlerin açıklandığı, internet sitesi bulundurma zorunluluğunun olduğu, sitede yer alması gereken bilgilerin neler olduğu gibi konulara yer verildiği görülmektedir. Şirketler kamuya doğru ve güncel bilgileri zamanında vermekle yükümlüdür.

4.1.1.3. Menfaat sahipleri

Menfaat Sahipleri ilkesine yönelik olarak şirketler tarafından yapılması gerekenler şunlardır (SPK, 2014):

- **Menfaat sahiplerine ilişkin şirket politikası:** Menfaat sahiplerinin hakları mevzuatlarla ve karşılıklı yapılan sözleşmeler ile düzenlenerek korumaya alınmıştır. Sözleşmelerin veya mevzuatların hakları korumadığı durumlarda şirket olanakları ve iyi niyet sınırları içerisinde bu haklar korunmalıdır. Hak ihlali durumunda menfaat sahiplerine etkin ve hızlı bir şekilde tazmin olanağı sağlanır. Ayrıca çalışanlar için de bir tazminat politikası oluşturularak internet sitesinde yayınlanır. Menfaat sahiplerine haklarına ve şirket politikalarına yönelik gerekli bilgilendirme yapılır. Mevzuat dışı veya etik olarak uygunsuz durumlarda ilgili komiteye durumun iletilmesine yönelik gerekli mekanizmalar oluşturulur. Çıkar çatışmaları durumunda dengeli bir politikanın izlenmesi, her hakkın diğerlerinden bağımsız şekilde korunması hedeflenir.

- **Menfaat sahiplerinin şirket yönetimine katılımının desteklenmesi:** Menfaat sahiplerinin ve çalışanların şirket yönetimine katılımlarını destekleyecek modeller geliştirilir. Ayrıca menfaat sahiplerini ilgilendiren konularda alınacak kararlar için menfaat sahiplerinin görüşlerine başvurulur.

- **Şirketin insan kaynakları politikası:** İşe alımlarda ve kariyer planlamasında eşit koşullar oluşturulur ve herkese eşit fırsatlar sağlanır. Yöneticiler için halefiyet planlamaları yapılır. Personel alımında istenen ölçütlerin yazılı olarak belirlenmesi gereklidir. Çalışanların hepsine bütün hakları için adil davranış sergilenir. Çalışanlara yönelik eğitim politikaları oluşturulur. Çalışanlarla bilgilendirme toplantıları yapılarak ücret, sağlık, eğitim kariyer gibi konularda görüşleri alınır. Çalışan görev tanımları, ödüllendirme ve performans kriterleri ayarlanır. Çalışanlar arası cinsiyet, din, ırk, dil gibi ayrımların yapılmasına izin verilmez ve çalışanları her türlü fiziksel ve duygusal kötü davranışlara karşı korumak üzere gerekli önlemler alınır. Çalışanların dernek kurma, toplu iş sözleşmesi hakkı gibi hakları desteklenir.

- **Müşteriler ve tedarikçilerle ilişkiler:** Müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yönelik her türlü önlem alınır. Müşteri taleplerinin hızlı bir şekilde karşılanması, gecikmelere ilişkin müşterilerin bilgilendirmesi önemlidir. Kalite standartlarının korunmasına yönelik gerekli özen gösterilmeli ve standartlara uyulmalı, kalite garantisi sağlanmalıdır. Müşteri ve tedarikçi bilgilerinde gizliliğe önem verilmelidir.

- **Etik kurallar ve sosyal sorumluluk:** Şirketin etik kuralları internet sitesinden kamuya sunulur ve faaliyetler etik kurallara uygun şekilde yürütülür. Sosyal sorumluluklar konusunda da şirket gerekli duyarlılığı göstermelidir. Kamu sağlığı, çevre ve tüketici sorumluluğu kapsamında etik kurallara uygunluk sağlanmalıdır. Ayrıca insan haklarına saygı gösterilmeli ve destek olunmalıdır. Her türlü yolsuzluk ile mücadele edilmelidir.

Bu bölümde özet olarak menfaat sahiplerinin haklarının korunması ve ihlal durumlarında tazmini, çalışanların hakları ve çalışanlara sağlanması gerekli olanaklar, müşteri memnuniyeti, kalite standartlarına uyum, etik kurallara uyum ve sosyal sorumluluk alanında şirketin yapması gerekenler ele alınmıştır.

4.1.1.4. Yönetim kurulu

Yönetim Kurulu ilkesine yönelik olarak şirketler tarafından yapılması gerekenler şunlardır (SPK, 2014):

- **Yönetim kurulunun işlevi:** Şirketin idaresini ve temsilini yönetim kurulu yapar. Risk yönetimi anlayışına uygun olarak ve şirketin çıkarlarını gözeterek stratejik kararlar alır. Stratejik hedeflerin tanımlanması, gereken finans ve insan kaynaklarının belirlenmesi yönetim kurulunun işlevleri arasındadır. Yönetim kurulu faaliyetlerin mevzuat, esas sözleşme, iç düzenlemeler ve şirket politikalarına uygun şekilde yürütülmesini gözetir.

- **Yönetim kurulunun faaliyet esasları:** Yönetim kurulu tarafından faaliyetler sorumlu ve adil şekilde, hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkeleri çerçevesinde yürütülür. Yönetim kurulu üyelerinin görev dağılımlarına göre görevlerine ve yetkilerine faaliyet raporunda yer verilir. İç kontrol sistemlerini ilgili komite görüşleri doğrultusunda oluşturur. Risk yönetimini ve iç kontrol sistem etkinliklerini yılda en az bir kere gözden geçirir. Yönetim kurulu başkanının ve icra başkanı veya genel müdürün yetkileri mutlaka açık şekilde ayrılmalı, yazılı olarak esas sözleşmede bu ayırım yer almalıdır. Kararlar topluca alınmalı, tek kişide sınırsız karar alma yetkisi olmamalıdır. Yönetim kurulu, pay sahipleriyle şirket arasında iletişimi ve dengeyi sağlamalıdır.

- **Yönetim kurulunun yapısı:** Yönetim kurulu üyelerinin sayısı en az beş olmalıdır. Üyelerin çoğunluğu icrada görevli olmayan üyelerden oluşur. Bunlardan bir kısmı, herhangi bir etki altında kalmaması için bağımsız üyelerdir (4.3.7 maddesinde bağımsız üye olabilme kriterleri yer almaktadır) ve yönetim kurulunun toplam üye sayısının 1/3'ünden az olmamalı, her durumda da en az iki bağımsız yönetim kurulu üyesi olmalıdır. Üyelerin görev süresi üç yıl olup yeniden seçilebilmeleri mümkündür. Yönetim kurulunda

son on yıl içerisinde altı yıldan fazla üyelik yapanların bağımsız üye olma hakları yoktur. Yönetim kurulunda en az bir kadın üyenin bulunması gereklidir.

- **Yönetim kurulu toplantılarının şekli:** Toplantıların gündemi, diğer üyelerin görüşleri doğrultusunda yönetim kurulu başkanı tarafından oluşturulur. Gündeme yönelik gerekli bilgiler, toplantı öncesinde katılımcılara iletilir. Yönetim kurulu üyeleri şirket işlerine yeterince zaman ayırmalıdır. Üyenin başka bir şirkette yönetici veya yönetim kurulu üyesi olma durumunda öncelikli olan görevlerini aksatmamasıdır. Bu durumdaki üyelere yönelik belirli şirket kuralları vardır ve bu kurallarla sınırlandırmalar getirilir. Ayrıca bu üyelere ilişkin genel kurula gerekçeli bilgilendirme yapılır. Yönetim kurulunda her üye bir oy hakkına sahiptir. Toplantılarda muhalif kararlar, gerekçesiyle birlikte kayıt altına alınır. Karar alma yeter sayısı aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

“4.4.7 Şirketin her türlü ilişkili taraf işlemlerinde ve üçüncü kişiler lehine teminat, rehin ve ipotek verilmesine ilişkin yönetim kurulu kararlarında bağımsız üyelerin çoğunluğunun onayı aranır. Bağımsız üyelerin çoğunluğunun söz konusu işlemi onaylamaması halinde, bu durum işleme ilişkin yeterli bilgiyi içerecek şekilde kamuyu aydınlatma düzenlemeleri çerçevesinde kamuya duyurulur ve işlem genel kurul onayına sunulur. Söz konusu genel kurul toplantılarında, işlemin tarafları ve bunlarla ilişkili kişilerin oy kullanamayacakları bir oylamada karar alınarak diğer pay sahiplerinin genel kurulda bu tür kararlara katılmaları sağlanır. Bu maddede belirtilen durumlar için yapılacak genel kurul toplantılarında toplantı nisabı aranmaz. Oy hakkı bulunanların adı çoğunluğu ile karar alınır. Bu fıkrada belirtilen esaslara uygun olarak alınmayan yönetim kurulu ile genel kurul kararları geçerli sayılmaz. Bu hususlara ilişkin hükümlere esas sözleşmede yer verilir.

4.4.8 İlişkili taraf işlemlerine ilişkin yönetim kurulu toplantılarında ilişkili yönetim kurulu üyesi oy kullanmaz”

- **Yönetim kurulu bünyesinde oluşturulan komiteler:** Bu madde altında şirketlerde yönetim kurulu tarafından oluşturulabilecek komiteler yer almaktadır. Yönetim kurulu, kurulan komitenin görevlerini, sorumluluklarını ve komitede yer alacak üyeleri belirler. Komite başkanları ile denetim komitesinin başkan ve üyeleri bağımsız üyelere oluşturulur. Kurumsal Yönetim Komitesi iki üyeden oluştuğunda her ikisinin, daha fazla üyeden oluştuğunda çoğunluğun icrada görevli olmaması gereklidir. Bu komite şirketin kurumsal yönetim ilkelerine uyumunu denetler, çıkar çatışmalarını belirler, uygulamaların etkinliğine yönelik yönetim kuruluna önerilerde bulunur.

- **Yönetim kurulu üyelerine ve üst düzey yöneticilere sağlanan mali haklar:** Yönetim kurulunun sorumluluğu, şirketin finansal ve operasyonel hedeflerine ulaşmasıdır. Bunun gerçekleşemediği durumlar, gerekçeli bir şekilde faaliyet raporunda açıklanır. Yönetim kurulu üyeleri ile üst düzey yöneticilerin alacakları ücretlere yönelik esaslar yazılı olmalı, genel kurul toplantısında pay sahiplerine sunulmalıdır. Ayrıca ücret politikasına şirketin internet sayfalarında yer verilmelidir.

Bu bölümde özetle yönetim kurulu yapısı ele alınmakta, kurumsal yönetim ilkeleri kapsamında yönetim kurulu üyelerin oluşma şekli ile görev ve sorumluluklar açıklanmaktadır.

4.1.2. BDDK Kurumsal Yönetim İlkeleri

2003 yılında SPK tarafından yapılan düzenlemelerden sonra BDDK tarafından 2006 yılında kurumsal yönetime ilişkin düzenlemeler yapılmıştır. Bu düzenlemeler bir yönetmelik haline getirilmiş ve “Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik” 01.11.2006 tarihli ve 26.333 sayılı Resmi Gaztede yayımlanmıştır. Yönetmeliğin 1. Maddesinde amaç, “bankaların kurumsal yönetimlerine ilişkin yapı ve süreçler ile bunlara ilişkin ilkeleri düzenlemek” olarak açıklanmıştır. BDDK, kurumsal yönetime yönelik ilkeleri yedi grupta toplamıştır.

4.1.2.1. Kurumsal değerlerin ve stratejik hedeflerin oluşturulması

Bankaların Kurumsal Yönetim İlkeleri kapsamında birinci ilke kurumsal değerleri ve stratejik hedefleri oluşturmaktır. Bu ilke altında aşağıdaki maddeler yer almaktadır (BDDK, 2006):

- Bankanın misyon ve vizyonu yönetim kurulu tarafından belirlenmeli ve kamunun bilgisine sunulmalıdır.
- Yönetim kurulu tarafından öncelikli olarak süreklilik gerektiren uygulamaları yönlendirmek üzere stratejik hedefler belirlenmelidir. Üst yönetim de dahil olmak üzere bütün çalışanlara yönelik kurumsal değerler ve etik kurallar oluşturmaya öncülük edilmeli, bu değerler ve kurallar her türlü yasa dışı ve etik olmayan davranışları engellemeye yönelik olmalı, sorunların zamanında ve gerektiği gibi ele alınması gerektiğinin önemini vurgulamalıdır.
- Etik kurallar ve kurumsal değerlere uygunsuz eylemlerin ilgili merciye ulaşımını sağlayacak iletişim ortamı sağlanmalıdır.
- Üst düzey yönetimin faaliyet ve rollerinden kaynaklanabilecek olası çıkar çatışmalarını belirlemede, önlemede ve yönetmede uygulanacak politikalar yönetim kurulu tarafından belirlenmelidir.

- Faaliyetlerin yürütülmesinde banka politikalarına uygunluğu izleme, olası sapmalarda rapor hazırlayarak bilgilendirme sağlayacak sistemler yönetim kurulu tarafından oluşturulmalıdır.

- Belirlenen hedeflere ulaşma derecesi, faaliyet ve performans değerlendirmeleri yönetim kurulu tarafından etkin şekilde ve sürekli yapılmalıdır. Olası sorunlara karşılık mümkün olduğu sürece sorun ortaya çıkmadan önce gerekli önlemler zamanında alınmalıdır.

- Banka politikalarını uygulamak, uyumu sağlamak amacıyla kaynak planlaması yapmak, kaynakları operasyonlara dahil etmek üst düzey yönetim tarafından yapılmalıdır.

- Banka politikalarının zamanında uygulanması üst düzey yönetim tarafından izlenmeli, politikalar yılda en az bir kere değerlendirilmeli, değişen durumlara göre iyileştirilmelidir. Belirli periyotlarla gözden geçirme, standartlar, politikalar, talimat ve uygulama usulleri onayı ile ilgili süreç ve çerçeve üst düzey yönetim tarafından belirlenmelidir.

Bu ilkede kurumsal değerler ile stratejik hedeflerin oluşturulması ele alınmıştır. Etik ilkelerin ve kurumsal değerlerin yönetim kurulu tarafından belirleneceği, yönetim kurulu ile üst yönetimin bu konulara yönelik görev ve sorumlulukları açıklanmıştır.

4.1.2.2. Yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ve uygulanması

Bankaların Kurumsal Yönetim İlkeleri kapsamında ikinci ilke kurumsal yetki ve sorumlulukları belirlemek ve uygulamak başlığını taşımaktadır. Bu ilke altında aşağıdaki maddeler yer almaktadır (BDDK, 2006):

- Kurumsal olarak yönetim kurulunun, üyelerinin ve üst düzey yönetimin sorumluluk ve yetkileri açık bir şekilde belirlenmelidir. Yönetim kurulu, üst düzey yönetim tarafından yürütülen faaliyetleri ve belirlenen politikalara uyumluluğu izlemelidir.

- Kurumsal Yönetim Komitesi oluşturulmalı, bu komite tarafından bankanın ilkelere uyumu izlenmeli, iyileştireye yönelik çalışmalar yürütülmeli ve öneriler hazırlanarak yönetim kuruluna sunulmalıdır. Komite başkanlığını icracı görevi olmayan bir yönetim kurulu üyesi yapmalıdır. Yapılan tüm çalışmaların kaydı tutularak yazılı hale getirilmelidir.

- Üst düzey yöneticiler buldukları pozisyona uygun nitelikleri taşımaları, bu konuda gözetimi yönetim kurulu yapmalıdır. Ayrıca nitelikli personellerin bankada uzun süreli kalmalarını sağlayacak teşvik edici yöntemler geliştirilmelidir.

- Banka personeli görev tanım ve dağılımları, performans kriterleri, ödüllendirme koşulları ile ilgili çalışmaları üst düzey yöneticiler yapmalı, personellere bu konularla ilgili gerekli bilgiler duyurulmalıdır.

Bu ilkede yönetim kurulu ile üst düzey yöneticilerin yetki ve sorumluluklarının neler olması gerektiği yer almaktadır. Bankanın kurumsal yönetim ilkelerine uyumluluğunu sağlamak üzere yönetim kurulu tarafından Kurumsal Yönetim Komisyonu oluşturulması gerektiği, bu komisyon tarafından uygulamaların izleneceği, iyileştirme önerilerinin yapılacağı belirtilmiştir.

4.1.2.3. Yönetim kurulunun ve üyelerinin görev ve sorumlulukları

Bankaların Kurumsal Yönetim İlkeleri kapsamında üçüncü ilkede yönetim kurulunun ve üyelerinin görev ve sorumlulukları açıklanmıştır. Bu ilkeye göre yönetim kurulu üyelerinin üstlenecekleri görevi etkin şekilde yapabilecek niteliklere haiz olması, kurumsal yönetim içerisinde üstlendiği rolle ilgili bilince sahip olması, bankanın faaliyetlerine yönelik bağımsız değerlendirmeler yapabilmesi gereklidir. İlke altında aşağıdaki maddeler yer almaktadır (BDDK, 2006):

- Yönetim kurulu üyeleri üstlendikleri görevlere hakim olmalı, bankaya ve pay sahiplerine karşı sadakat ile görev yapmalı, yönetim kurulu toplantılarında yer almalı, bankaya yeterli zamanı ayırmalı, üstlendiği görevi iyi niyet kurallarına uygun şekilde ve basiretli olarak yerine getirebilmeli, mevzuata hakim olmalı, bankanın denetleyici ve düzenleyici otoriteleriyle etkin iletişim kurmalı, bankanın aleyhinde sonuçlar doğuracak baskılar karşısında boyun eğmemeli ve menfaat kabul etmemeli, diğer üyeleri yanıltabilecek şekilde taraflı veya eksik bilgilendirme yapmamalıdır.

- Yönetim kurulu, yürüttüğü faaliyetlerde eşitliğe, şeffaflığa, hesap verebilirliğe ve sorumluluğa önem vermeli; belirli periyotlarla yönetsel uygulamalarda etkinlik değerlendirmesi yapmalı, eksiklikler ve zayıflıklar tespit edilerek gerekli değişiklikler yapılmalı; üst yönetim sorgulanmalı ve faaliyetlere yönelik yeterli açıklamalar alınabilmeli; tarafsızlığa önem verilerek tavsiyelerde tarafsız davranılmalı; karar alma sürecinde çıkar çatışmaları ile her türlü etki dışında kalarak bağımsız karar verebilmeyi sağlayacak üye sayısından oluşmalı; üye sayısının belirlenmesinde etkinlik, hızlilik ve rasyonellik göz önünde bulundurulmalı; diğer kuruluşlar ile kurulacak ilişkilerde menfaat çatışmaları ve yükümlülükler altında kalmaktan kaçınılmalı; üst yönetimle birlikte periyodik olarak banka

politikalarının izlenmesi, iletişim kanallarının oluşturulması, kurumsal amaçlara yönelik ilerlemelerin izlenmesi amacıyla toplantılar yapılmalıdır.

Bu maddede yönetim kurulu üyelerinin ve yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarının neler olduğu ele alınmıştır. Yönetim kuruluna faaliyetlere yönelik şeffaflık, hesap verebilirlik, eşitlik ve sorumluluk yüklenerek OECD tarafından belirlenen kurumsal yönetim ilkelerine paralellik sağlanmıştır.

4.1.2.4. Üst düzey yönetimin nitelikleri

Bu ilkede üst düzey yönetimde görev yapacak yöneticilerin, üstlenecekleri görevi etkin şekilde yapabilecek niteliklere haiz ve rollerinin bilincinde olması gerektiği belirtilmektedir. Bu ilke altında aşağıdaki maddeler yer almaktadır (BDDK, 2006):

- Üst düzey yönetime atanacaklarda, üstlenecekleri role uygun bilgiye ve yeteneğe haiz olmalıdır.

- Üst düzey yönetim tarafından yürütülecek faaliyetlerde adillığe, şeffaflığa, hesap verebilirliğe ve sorumluluğa özen gösterilmelidir. Banka faaliyetlerinin misyona, vizyona, hedeflere, politikalara uygun şekilde yürütülmesini sağlamak üst yönetimin görevleri arasındadır. Ayrıca üst yönetim, yönetim kurulu tarafından onaylanan finans ve operasyon planlarına uygun şekilde faaliyetlerini yürütmeli, görevlerin icrasında ilgili kanunlara, düzenlemelere, mevzuata, ana sözleşmeye ve banka içi düzenlemelere uyulmalıdır.

- Üst düzey yöneticiler haksız menfaat sağlamamalı, banka işlerine yönelik doğrudan veya dolaylı hediyeleri kabul etmemelidir.

- Müşterilere ürün ve hizmet pazarlama sürecinde, hizmet ilişkisinin devam ettiği süre boyunca üst düzey yönetim tarafından müşteri hakları gözetilmelidir.

- Bankayla müşteriler arası haksız menfaat içermeyen iyi ilişkilerin kurulması, tarafların sözleşme koşullarına uygun davranması için gereken önlemlerin alınması üst düzey yönetim tarafından sağlanmalıdır.

Bu ilkede kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda üst düzey yönetimde görev alacak kişilerin görev ve sorumluluklarına yer verilmiştir. Üst düzey yöneticilerin adil olması gerektiği, faaliyetlerde şeffaflık ve hesap verebilirlik zorunluluğu, müşteri ilişkilerinde müşteri haklarının gözetilmesi gerektiği, etkin ve iyi ilişkiler kurulma zorunluluğu ile haksız menfaat durumlarına yönelik olması gereken durumlar açıklanmıştır.

4.1.2.5. Teftiş ve denetim bağımsızlığı

BDDK'nın kurumsal yönetim ilkelerinde beşinci sırada teftiş ve denetim bağımsızlığı yer almaktadır. Bu ilkeye göre faaliyetlerin denetlenmesi için banka müfettişlerinden ve bağımsız denetim elemanlarından etkin şekilde yararlanmak gereklidir. Bu ilke altında aşağıdaki maddeler yer almaktadır (BDDK, 2006):

- Banka personellerinin risk yönetiminin, iç denetim ve kontrol sistemlerinin önemini kavraması sağlanmalıdır. Banka finansal raporlarında mali durum ve performansın doğru yansıtılmasında risk yönetiminin, iç denetim ve kontrol sistemlerinin sorunsuz çalışması büyük önem taşımakta olduğu için bu konularda sorunların hızlı bir şekilde tespit edilmesi ve çözümlenmesi gereklidir.

- Yönetim kurulu tarafından üst yönetimin denetiminde banka müfettişlerinin ve bağımsız denetim elemanlarının tespitleri kullanılmalıdır. Ayrıca denetçi bağımsızlığının sağlanmasına, itibarlarının artırılmasına yönelik önlemler alınmalıdır.

- Üst yönetim tarafından banka müfettişlerinin ve iç kontrol elemanlarının bulguları etkin şekilde kullanılmalı, saptanan sorunların zamanında düzeltilmesi sağlanmalıdır.

Bu ilkede teftiş ve denetimin önemine, bağımsız olması gerektiğine yönelik maddelere yer verilmiştir. Banka müfettişlerinin, iç kontrol ve denetim elemanlarının, bağımsız denetçilerin verdikleri denetim raporlarının yönetim kurulu ve üst yönetim tarafından zamanında değerlendirilmesinin, tespit edilen sorunların çözümüne yönelik zamanında adımların atılmasının gerekliliği vurgulanmıştır.

4.1.2.6. Ücret politikalarında etik değerlerle uyum

İlkelerin altıncısı ücret politikalarında etik değerlere uyuma ayrılmıştır. Bu ilkeye göre ücret politikaları, banka etik değerlerine, stratejik hedeflere ve iç dengelelere uyumlu olmalıdır. Bu ilke altında aşağıdaki maddeler yer almaktadır (BDDK, 2006):

- Yönetim kurulu tarafından etkin bir ücretlendirme politikası oluşturularak yazılı hale getirilmelidir. Bu politikada banka faaliyetleri kapsamı, stratejiler, uzun vadeli hedefler göz önünde bulundurulmalı, risk yönetim yapısı ile uyumlu bir politika oluşturulmalı, politikalar yılda en az bir kere gözden geçirilmelidir.

- Ücretlendirme Komitesi kurulmalı ve bu komite yönetim kurulu adına ücretlendirmeye ilgili uygulama kontrol ve denetimini sağlamalıdır. Komite üye sayısı en

az iki kişi olmalıdır. Komite tarafından her yıl, uygulanan ücretlendirme politikasına yönelik uygulamalar risk yönetimi kapsamında değerlendirilmeli, önerileri de içeren bir rapor hazırlanarak yönetim kuruluna sunulmalıdır.

- Yönetim kurulu tarafından üst yönetimden yönetim kurulu üyelerine ve personellere verilecek ücretler, banka etik değerlerine, iç dengelere ve stratejik hedeflere uyumlu şekilde belirlenmelidir.

- Üst yönetim ile icrai görevleri de olan yönetim kurulu üyelerine, banka performansı doğrultusunda teşvik ödemesi yapılabileceği bulunmaktadır. Ancak bu ödemeler kurumsal değerleri olumsuz şekilde etkilememeli, objektif değerlendirmelere tabi olmalıdır.

- İç denetim, iç kontrol ve risk yönetimindeki yöneticiler ve personeller için yapılacak ödemeler, görevlendirildikleri birim performansına bağlı şekilde ayarlanmamalı, kendi performansından hareketle belirlenmelidir.

- Performans tabanlı teşvik ödeme kriterlerinin belirlenmesinde ve duyurulmasında üst düzey yönetim görevlidir. Bu kriterler özel görev sorumlulukları ve standartlar çerçevesinde düzenli şekilde gözden geçirilmelidir.

- Bankadan ayrılan personellerin tazminatları, geçmiş performansına ve personelin bankanın uzun vadeli performansına katkısı dikkate alınarak belirlenmelidir.

- Yönetim kurulu, banka faaliyetlerini tehlikeye düşürdüğü tespit edilen sorumlularla ilgili olarak performans ödemelerinin iptali de dahil olmak üzere gerekli işlemleri tesis etmelidir.

- Performans tabanlı ödeme yönteminde belirlenen kriterler, ilgili yönetmelik çerçevesinde hazırlanan yıllık faaliyet raporlarında, insan kaynaklarına yönelik uygulama bilgileri kısmında sunulmalıdır.

- Üst düzey yönetim tarafından personel alımlarında ve terfi uygulamalarında objektif kriterlerin kullanıldığı kontrol edilmeli, süreçler ve uygulamalar denetlenmelidir.

- Personellerin bilgilerini ve becerilerini artırmak, işe alınanların oryantasyonlarını sağlamak üzere sürekli eğitimlerin verilmesi ve kontrol edilmesi üst düzey yönetimin görevleri arasındadır. Eğitim programları, üst düzey yönetim tarafından düzenli şekilde kontrol edilmelidir.

Bu ilkede bankalarda uygulanması gereken ücret politikaları ve bu politikaların etik değerlerle uyumu ele alınmıştır. Bu kapsamda yönetim kurulu ve üst düzey yöneticilerin görev ve yetkilerine yönelik açıklamalar yapılmıştır.

4.1.2.7. Kurumsal yönetimde şeffaflık

İlkelerin yedincisi kurumsal yönetimde şeffaflık uygulamalarına ayrılmıştır. Bu ilkeye göre kurumsal yönetimde şeffaf bir yönetim anlayışının uygulamaya konulması zorunluluktur. Bu ilke altında aşağıdaki maddeler yer almaktadır (BDDK, 2006):

- Banka, pay sahiplerini, mudileri, piyasa katılımcılarını ve kamuoyunu bankanın yapısına ve amaçlarına yönelik yeterli seviyede bilgilendirmelidir. Bu sayede banka yönetiminde üst yönetimin etkinliğinin değerlendirilebilmesi olanağı sağlanmış olacaktır.
- Bilgilerin zamanında ve doğru şekilde sunulması, anlaşılır ve tarafsız olması, kolay erişilebilmesi ve bütün kamuoyu tarafından eşit şekilde kullanılabilmesi sağlanmalıdır.
- Ana ortaklık bankaların Mart, Haziran ve Eylül ayı ile yıl sonlarında bağlı ortaklıklarına, birlikte kontrol edilen ortaklıklarına ve iştiraklerine ilişkin finansal tabloları, Türkiye Muhasebe Standartları kapsamında konsolide etmeleri ve yayınlamaları kamuoyunu bilgilendirmeleri gereklidir.
- Bankalar, internet sitelerini kamuoyunu bilgilendirmek amacıyla etkin bir şekilde kullanmalıdır.

Bu ilke kapsamında bankaların şeffaflık ilkesine göre hangi uygulamaları yapmaları gerektiği belirlenmiştir. Kamuoyunun ve paydaşların doğru bir şekilde ve zamanında bilgilendirilmesinin önemi vurgulanmış, bu konuyla ilgili olarak internet sitelerinin etkin kullanılması gerektiği belirtilmiştir.

4.1.3. Türk Ticaret Kanunu (TTK)'nda Kurumsal Yönetime İlişkin Düzenlemeler

6102 sayılı yeni TTK 01.07.2012 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Kanun kapsamında kurumsal yönetime yönelik olarak bir takım düzenlemelere gidilmiştir. Yeni kanunda yer verilen ana konu başlıkları arasında “şirketlerin ve işletmelerin şeffaştırılması, evresel ve çağdaş normlara dayalı kurumsal yönetim anlayışı” yer almaktadır. Bu şekli ile AB hukukuna uyumlandırma konusunda da önemli adımlar atılmıştır. Kanunun yayınlanması ile birlikte şirket kuruluşlarında şeffaflığa ve kurumsal yönetime önceliğin verilmesi, önceden kurulmuş şirketlerin de bu konulara yönelik iç düzenlemeler yapması zorunluluğu getirilmiştir (Deloitte, 2011)

Kanunda özellikle şeffaflığın önemi vurgulanmakta, iletişim alanında yaşanan gelişmeler vurgulanmakta ve “bilgi toplumu” kavramına odaklanılmaktadır. Ayrıca eşitlik

ilkesiyle sadece pay sahiplerinin değil, bütün menfaat sahiplerinin eşit şartlara sahip olması gerektiği vurgulanmıştır. Yeni kanunda kurumsal yönetime yönelik her türlü esasın belirlenmesinde SPK tek yetkili organ olarak tanımlanmıştır. Kanunda anonim şirketlerin kuruluşlarında şeffaflık ilkesine uygun bir yapılandırma olması zorunluluğunu getirmiş, şirketlerin ana sözleşmelerinde yer alması gerekenleri sıralamıştır. Bunların dışında 357. madde ile pay sahiplerinin haklarını korumaya ve eşitlik ilkesine yönelik önemli düzenlemeler yapılmıştır (Ulusoy, 2012). Aksoy (2013) yeni kanunun kurumsal yönetimde önemli düzenlemeleri kapsadığını belirtmektedir.

4.2. Azerbaycan'da Kurumlar ve Mevzuat Yönünden Kurumsal Yönetim İlkeleri

Azerbaycan Cumhuriyeti Ekonomik Kalkınma Bakanlığı tarafından kurumsal yönetim “şirketin yönetimi, gözlem kurulu, hissedarları ve diğer ilgili kişiler arasında karşılıklı ilişkiler kompleksi” olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal yönetim sistemi, şirketi yönetmek ve kontrol etmek için kullanılan yapı ve süreçlerden oluşmaktadır.

Etkin bir kurumsal yönetim sistemi daha iyi kontrol ve stratejik planlama, operasyonel risklerin ve sorunların azaltılması anlamına gelir. Bu sistemin uygulanması, şirketlere şeffaflık sağlayarak şirketlerin uluslararası prestijini arttırmakta, yatırım çekiciliğini kolaylaştırmakta ve sermaye harcamalarını azaltmaktadır. Ancak, kurumsal yönetim sadece bir prosedür değil, aynı zamanda “birinin çıkarlarını başkalarının çıkarlarına görme yeteneği”dir (<https://economy.gov.az>).

Azerbaycan Ekonomik Kalkınma Bakanlığı'na göre son yıllarda, küresel ekonomide kurumsal yönetimin önemi giderek artmaktadır. Özellikle gelişmiş Batı ülkelerindeki büyük çaplı krizler, şirketleri bu alana odaklanmaya sevk etmiştir. Daha önceki yatırımcılar daha çok şirketlerin rekabetçiliği ve finansal durumlarına odaklanmış olsalar da, şimdi kurumsal yönetim endeksi daha önemli duruma gelmiştir. Bu nedenle yatırım yapmak isteyen şirketler önce kurumsal yönetim sistemlerini iyileştirmeye çalışmalıdır. Dünya ekonomisine hızla entegre olan ülkelerde, yerel şirketlerin uluslararası alanda, ithalatçıdan ihracatçıya kadar rekabetçiliğini artırmak ve ülkenin yatırım çekiciliğini arttırmaya yönelik kamu politikasını daha etkin bir şekilde düzenlemek için kurumsal yönetim kurumları kurulmaktadır (<https://economy.gov.az>).

Azerbaycan Ekonomik Kalkınma Bakanlığı, ilgili devlet yetkilileri ile birlikte, ülkede faaliyet gösteren işletmeler için modern bir kurumsal yönetim sistemi modeli

geliştirmekte ve sunmaktadır. Ayrıca kurumsal yönetim alanında kamu politikasının oluşturulması ve uygulanması için öneriler hazırlamaktadır. Bakanlığın bu alandaki ana görevlerinden biri, modern kurumsal yönetim sistemlerini geliştirmek ve tanıtmak, uluslararası en iyi uygulamaları incelemek ve uluslararası işbirliği kurmak için uygun önlemleri almaktır (<https://economy.gov.az>).

Azerbaycan Cumhuriyeti'nin ekonomik toplumlarında öncü yönetim tecrübesini uygulamak amacı ile Azerbaycan Cumhuriyeti Ekonomik Kalkınma Bakanlığı bünyesinde ilgili devlet kurumları, Bakü Menkul Kıymetler Borsası ve Uluslararası Finans Kurumu temsilcilerinden oluşan Çalışma Grubu oluşturulmuş, bu grup tarafından Azerbaycan Kurumsal Yönetim Standartları hazırlanmıştır Azerbaycan Cumhuriyeti İktisadi İnkişaf Nazirliyi, 2011: 3).

Standartlara, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü'nün Kurumsal Yönetim İlkelerine uygun olarak geliştirilmiştir. Standartların yasal olarak bir bağlayıcılığı bulunmamaktadır. Bu standartlar uluslararası tecrübeye dayalı tavsiyelerden oluşur. Kurumların ve işletmelerin Kurumsal Yönetim Standartlarına uymaları veya aksi durumlarda uymamalarının nedenlerini ilgili raporlarla açıklamaları gereklidir.

Kurumsal yönetimin iyileştirilmesi açısından, standartların uygulanması, herhangi bir kurumsal ve yasal biçimde faaliyet gösteren iş dünyası için önemlidir. Ancak, anonim şirketler için önemleri istisnaidir. Dolayısıyla, bu tür iş topluluklarında mülkiyet ve yönetim işlevlerinin ayrılmasına, hissedarların çıkarlarını korumak için gelişmiş kurumsal yönetim uygulamalarının gerekli olduğunu açıkça göstermektedir.

Standartlar, ekonomik toplumların yönetim organlarının yetkinlik ve sorumluluklarını en iyi kurumsal yönetim uygulamalarına uygun olarak tanımlayarak, işlerinin etkin bir şekilde düzenlenmesi için temel oluşturarak ve hissedarların haklarını koruyarak toplumun şeffaf çalışmasını sağlayacak kuralları tanımlar. Ayrıca, güvenilir ve şeffaf bir raporlama sistemi oluşturulması açısından iç kontrol ve risk yönetimi gereksinimleri de sağlamaktadır. Standartların amacı, yerel ve uluslararası uygulamaları kurumsal yönetimde birleştirerek, ekonomik toplumlarda ileri kurumsal yönetim mekanizmalarının uygulanmasını kolaylaştırmaktır. Bunu yaparken, Standartlar, toplumların herhangi bir ekonomik durumda yatırımcılar için rekabet edebilirliğini ve çekiciliğini arttırmayı amaçlamaktadır (Azerbaycan Cumhuriyeti İktisadi İnkişaf Nazirliyi, 2011: 4).

Kurumsal yönetimle ilgili konulardan bazıları Azerbaycan Cumhuriyeti mevzuatına da yansımıştır. Bununla birlikte, mevzuat toplumların yönetimi için genel kurallar (ilkeler) oluşturduğu için, yönetimle ilgili her konunun özelliklerini düzenleyemez. Aynı zamanda, mevzuat kurumsal yönetimdeki değişiklikleri dinamik olarak düzenleme kabiliyetine sahip değildir. Bu nedenle, toplumların yapısal ve işlevsel özelliklerini ve aynı zamanda teknolojik süreç ve işlemlerin özgünlüğünü dikkate alan uluslararası uygulama ve normları düzenleyen kurallar bulunmalıdır. Aynı zamanda, Standartlara, mevzuatla düzenlenmeyen kurumsal yönetim konularında en iyi uygulamaları teşvik eder. Bu da, bir bütün olarak kurumsal yönetim uygulamasının önündeki mevcut engellerin tespit edilmesine ve kaldırılmasına ve Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı'nın Kurumsal Yönetim ilkelerine uygun olarak Azerbaycan şirketlerinin kurumsal yönetiminin organize edilmesine yardımcı olacaktır (Azerbaycan Cumhuriyeti İktisadi İnkişaf Nazirliği, 2011: 4-5).

Standartların hükümleri, ekonomik ilişkilerin gelişimi ve ekonomik kurumların yönetilmesi önceliği açısından düzenli olarak gözden geçirilmekte ve geliştirilmektedir. Standartlar aşağıdaki 8 ana bölümden ve alt maddelerden oluşmaktadır (Azerbaycan Cumhuriyeti İktisadi İnkişaf Nazirliği, 2011).

4.2.1. Bölüm I: Ortaklar Genel Kurulu

Standartların birinci bölümü Pay Sahipleri Genel Toplantısı (Ortaklar Genel Kurulu) başlığını taşımakta ve Genel Kurul ile ilgili maddeleri içermektedir. Bu bölümde aşağıdaki alt başlıklar bulunmaktadır (Azerbaycan Cumhuriyeti İktisadi İnkişaf Nazirliği, 2011: 6-7):

1. Genel Kurulun Görev ve Sorumlulukları:

Genel Kurul şirketin en üst yönetim organıdır. Genel kurul şirket faaliyetleriyle ilgili kararlar vermek ve kontrol etmek, faaliyetlere yönelik bilgi edinmek, kâr dağıtımına katılmak, şirket faaliyetlerini kontrol etmektir. Ayrıca Genel Kurul faaliyetlerine ilişkin hususları netleştirmek ve bu hususları tüm pay sahiplerinin dikkatine sunmak için Genel Kurul Toplantı Şartı hazırlanması, bu şart içinde Genel Kurulun yetkileri, prosedürler, toplanma ve karar alma kurallarının yer alması önerilmektedir. Genel kurula mevzuatla belirtilen görevlerin dışında aşağıdaki konuların da eklenmesi uygundur (Azerbaycan Cumhuriyeti İktisadi İnkişaf Nazirliği, 2011: 6-7):

- Şirket'in menkul kıymet ihracına ilişkin kararların verilmesi,
- Şirketin dış denetçisinin atanması, sözleşmenin imzalanması ya da onaylanması,

- Parasal olmayan yatırımların şirketin kıymetlendirilerek şirketin sermayesi içinde düzenlenmesi,
- Denetim Kurulu üyelerinin performans değerlendirme sisteminin uygulanması,
- Topluluğun fonlara, kamu derneklerine, tüzel kişilik birliklerine katılımına ilişkin kararların verilmesi,
- İştiraklerin ve bağlı şirketlerin kurulmasına karar verilmesi,
- Denetim Kurulu Üyelerinin, İç Denetim hizmetinin ve Yürütme Organının ücretlerinin onaylanması;
- Şirketin ilgili kişileri ile işlem yapılması kurallarının onaylanması;
- Denetim Kurulu Yönetmeliğinin onaylanması.

2. Genel Kurul Hazırlığı:

Genel Kurul toplantılarının mevzuata ve hissedarların çıkarlarına uygun olarak yapılması önemlidir. Hazırlık sürecinde aşağıdaki hususların önemli olduğu düşünülmektedir (Azerbaycan Cumhuriyeti İktisadi İnkişaf Nazirliyi, 2011: 7-8):

- Hissedarların ve nominal hissedarların tam listesinin belirlenmesi;
- Hissedarların ve nominal hisse sahiplerinin zamanında bilgilendirilmesi;
- Genel Kurul toplantısında görüşülecek hususlarla ilgili olarak paydaşlara fırsat tanınması.

Bunlarla ilgili olarak Denetim Kurulu veya yürütme organı yetkisi dahilinde, aşağıdakiler sağlanmalıdır:

- Genel Kurul gündemini hazırlanmak ve onaylanmak;
- Genel Kurulun tarihini, saatini ve yerini belirlemek;
- Genel Kurula katılma hakkı bulunan kişilerin listesini şirket pay sahiplerinin kaydına göre derlemek;
- Genel Kurul çağrısı sırasında pay sahiplerine tebligat gönderme kurallarını belirlenmek;
- Genel Kurul gündeminde yer alan konularda pay sahiplerine sunulacak ilgili belge ve materyal listesini hazırlanmak;
- Günlükteki konuları yansıtan oy pusulalarını derlemek;
- Genel Kurul'da hazır bulunması gereken hissedarlara ve diğer kişilere ilanların, belgelerin ve malzemelerin teslimini organize etmek;

Genel Kurulda görülecek konular gündemde açıkça belirtilmelidir. Gündemde “diğer”, “sair”, “muhtelif” ve diğer bilinmeyen kelimeler kullanılmamalıdır.

Genel Kurul’da görülecek konular hakkında pay sahiplerine bilgi verilmeli ve görüşülmekte olan konular hakkında bilgi sahibi olmaları için fırsat tanınmalıdır. Bu amaçla, Genel Kurul gündemine, gündemde yer alan konularda pay sahiplerine sunulacak ilgili belgelerin ve malzemelerin veya bunlara ulaşmanın bir yolu (örneğin, şirket web sitesinde ilan edilir) için pay sahiplerine yönelik bir tebligat eklenmelidir.

Şirket’in sermayesinde oy oranlarının en az yüzde 5 (beş) olan pay sahiplerine Genel Kurul gündemine ilave hususlar koyma imkânı verilmelidir. Şirketin ana sermayesinde yüzde 5’ten daha az oy alan hissedarlara Genel Kurul gündemine teklif sunma imkânı tanınmalıdır.

3. Genel Kurul Toplantısı

Genel Kurul, hissedarlar için uygun bir zamanda ve yerde yapılır. Genel Kurul toplantısının çalışma günü olmaması, pay sahiplerinin asıl iş yerlerinden ayrılamamaları tavsiye edilir. Genel Kurul Denetim Kurulu veya yürütme organı tarafından kendi yetkisi dahilinde düzenlenir. Genel Kurulun başkanı, sekreteri ve saymanı Denetim Kurulu tarafından görevlendirilir (Azerbaycan Cumhuriyeti İktisadi İnkişaf Nazirliyi, 2011: 9-10).

Genel Kurul, çalışmalarına Başkanın gündemi okumasıyla başlar. Genel kurul toplantısına katılan pay sahipleri ve davetli kişilerin yeter sayıda olup olmadığı kontrol edilir. Ardından tartışma, gündemde yer alan konularla başlar. Başkan, Genel Kurul’a katılanların disiplinli olmasını sağlamalı, konuşma yapmak isteyenlere söz vermeli, gereksiz yere sözlerini kesmemelidir. Aynı zamanda başkanın, Genel Kurul sırasında ortaya çıkan tüm örgütsel sorunları ele alması gerekir. Tartışılan konuları oylamaya sunar.

4. Genel Kurul’da Kararların Kabulü

Kararların içeriği hissedarlar için net olmalıdır. Bu açıdan, konu (soru) açık olmalı ve farklı yorumlamalar ve yanlış anlamalara yol açmamalıdır. Oylama sırasında pay sahipleri (temsilcileri) oylarını “kabul”, “red” ve “tarafsız” olarak ifade ederler. Oylama sonuçları sayım komisyonu tarafından belirlenir. Her oy pusulasında gündemdeki her konu için hissedarın kendi görüşünü işaretleyeceği kabul-red-tarafsız oy seçenekleri bulunur.

Genel Kurul gündeminde yer almayan konularda karar alınmaz. Başkan, pay sahiplerinin gündemde yer alan her konuya cevap verebilmeleri için bir fırsat yaratmak

amacıyla, gündem maddelerinin oylamada editoryal ve sıralı bir şekilde tartışılmasını ve oylanmasını sağlamalıdır. Aynı zamanda, gündemdeki her madde ayrı ayrı oylamaya sunulmalıdır. Aynı anda iki veya daha fazla sayıda konuda bilgi verilmesi kabul edilemez. Genel Kurul tarafından alınan kararlar hakkında bilgi tüm pay sahiplerine zamanında iletilmelidir.

5. Genel Kurul Protokolü

Genel Kurul tarihinden itibaren en geç 3 (üç) iş günü içerisinde, Genel Kurul tutanakları toplantı başkanı ve sekreteri tarafından oluşturulur, imzalanır ve mühürlenir. Protokolün bir kopyası, ilgili yazılı talebin alınmasından sonra 5 (beş) iş günü içinde pay sahiplerine verilir (Azerbaycan Cumhuriyeti İktisadi İnkişaf Nazirliyi, 2011: 11).

4.2.2. Bölüm II. Pay Sahipleri Hakları

Hissedarlar bir şirketin mülkiyet sermayesini mülkleriyle birlikte oluştursalar da, genellikle şirketin mevcut yönetiminde yer almazlar. Bu durumda, pay sahipleri şirketin faaliyetlerini kontrol etme ve önemli kararlar alma hakkına sahip olmalı ve tüzük bu hakları yansıtmalıdır. Bu haklar arasında şirketin faaliyetleriyle ilgili kararlar vermek ve bilgi edinmek, kâr dağıtımına katılmak, ekonomik faaliyetlere yönelik işlemleri kontrol etmek, şirketin tasfiyesi halinde hisse oranı dahilinde pay almak bulunmalıdır.

1. Temettü Alma Hakkı

Şirket, pay sahiplerine adil ve sürdürülebilir bir kâr dağıtım politikası uygulamalıdır. Adil temettü politikası için uygun prosedürlerin şeffaflığı önemlidir. Bu amaçla şirket üç aylık ve yıllık mali performansını hissedarlarına açıklamalı ve ilgili finansal ve muhasebe belgelerine erişim sağlamalıdır. Temettü ödemesi, ilgili karar alındıktan sonra mümkün olan en kısa sürede (en geç iki ay içerisinde) yapılmalıdır.

2. Genel Kurul Toplantısına Katılma Hakkı

Şirket Yönetim Kurulu bir sonraki ve olağanüstü Genel Kurulun çağrılmasından ve toplanmasından sorumludur. Genel Kurul toplantısına katılarak ve şirket faaliyetleriyle ilgili önemli konularda kararlar alarak pay sahiplerinin şirket yönetimini etkileyebilmesi gerekir.

3. Oy Hakkı

Şirket, hissedarların oy haklarının sınırlandırılmasına neden olabilecek herhangi bir kurumsal eyleme izin vermemelidir. Anonim şirketteki imtiyazlı pay sahiplerinin, haklarının

sınırlandırılmasına ilişkin kanunlarda değişiklik yapılmasının yanı sıra, şirketin yeniden düzenlenmesi veya tasfiyesi konularında oy kullanma hakları garanti altına alınmalıdır.

4. Seçme ve Seçme Hakkı

Şirket, kendi yönetim organları için adayları belirlemek ve seçmek için şeffaf prosedürler sağlamalıdır. Bu adaylar hakkında pay sahiplerine zamanında ve eksiksiz bilgi verilmelidir. Bu bilgiler adayların şirkete, hissedarlarına, Denetim Kurulu üyelerine ve yürütme organına ait olup olmadığını belirtmelidir. Aynı zamanda, hissedarların şirketin yönetim organlarına gitmeleri için kendilerini aday göstermeleri için uygun şartlar oluşturulmalıdır. Hissedarlar ayrıca, kendi adaylarının yönetim organlarına atadıklarında saygılı ve adil davranacaklarından emin olmalıdırlar.

5. Bilgi Alma Hakkı

Şirket, faaliyetleriyle ilgili tüm önemli hususların zamanında pay sahiplerine iletilmesini sağlamalıdır. Şirketin yıllık raporları açıklanmalı ve finansal durumu, piyasa durumu, maddi riskleri ve diğer kamu yararına hususlar açıklanmalıdır. Bu bilgiler pay sahiplerine zamanında verilmelidir.

Şirket yürütme organları, hissedar bilgilerinin uygun şekilde korunmasını sağlar. Şirket, ticari ve gizli bilgilerin Azerbaycan Cumhuriyeti yasalarına ve iş uygulamalarına uygun olarak depolanmasını ve açıklanmasını kontrol eder.

6. Payların Geri Alınmasını Talep Etme Hakkı

Anonim şirket sözleşmesi, Genel Kurul kararlarına karşı oy kullanacak pay sahiplerinin, şirket faaliyetleri üzerinde önemli bir etkisi olabilecek hususlarda şirket tarafından hisselerinin yeniden satın alınmasını talep edebilmesini sağlamalıdır. Bu konular şirket sözleşmesinde açıkça belirtmeli ve şirketin yeniden düzenlenmesi, şirketin ana faaliyetlerinin değişmesi ve hissedarların haklarının sınırlandırılması konularını içermelidir.

Şirket tarafından satın alınan hisse senetleri diğer yatırımcılar veya hissedarlar tarafından yeniden satın alınmaya kadar Genel Kurulda oy hakkına sahip değildir ve bu paylarda temettü yoktur. Şirketin geri alım garantisi sağlaması, bu prosedürü şirket tüzüğüne veya iç belgelerine yansıtması gereklidir.

7. Ek Payların Alınmasında Üstünlük Hakkı

Anonim şirket sözleşmesi, hissedarların şirket tarafından çıkarılmış hisse senetlerini mevcut hisse senetleriyle orantılı olarak alma üstünlüklerinin olmasını içermelidir. Bu

durumda, ihraç edilen hisselerin pay sahiplerine satış fiyatı, üçüncü şahıslara verilen satış fiyatından pahalı olmamalıdır.

8. Şirket Faaliyetlerinin Denetlenmesini İsteme Hakkı

Şirket, faaliyetlerini düzenli olarak denetlemek için bir mekanizma oluşturmalıdır. Şirket hisselerinin en az % 10'una sahip hissedarlara, şirket faaliyetlerinin dış denetçiler tarafından kontrol edilmesi talebinde bulunabilmeleri sağlanmalıdır.

9. Şirketin Tasfiyesi Sonrası Mülkiyet Alma Hakkı

Şirketin tasfiyesi sürecinde pay sahiplerine adil bir yaklaşım uygulanmalıdır. Tasfiye komisyonu, şirketin tüm yükümlülüklerinin geri ödenmesinden sonra kalan varlıkların, tasfiye sırasındaki paylarıyla orantılı olarak hissedarlar arasında adil bir şekilde dağıtılmasını sağlamalıdır.

4.2.3. Bölüm III. Denetim Kurulu

1. Denetim Kurulunun Görevleri ve Yetkileri

Şirket faaliyetlerinin genel yönetimini ve gözetimini sağlamak için bir Denetim Kurulu oluşturulmalıdır. Hissedarlar toplumunun gelişme stratejisini ve faaliyetlerinin genel yönetimini belirlemek için yeterli bilgiye sahip olmayabilir. Bu nedenle, bu faaliyetleri yürütebilecek ve gerekli bilgi, beceri ve deneyime sahip bir yönetim kurumu kurulması gerekmektedir. Bu işlevler topluluktaki Denetim Kurulu tarafından yerine getirilir.

Denetim Kurulu, kamu yararına olan kararları almak, şirketi kontrol etmek, stratejileri ve politikaları dahil etmek ve hissedarlarının geri dönüşlerini artırmak dahil olmak üzere yatırımcı paylarını korumalıdır. Bu bağlamda, Denetim Kurulu yürütme otoritelerinin çalışmalarını denetlemeli, iç kontrol ve risk yönetimini, stratejik planlamayı, mevzuata uyumu, kilit işlemler ve işlemlerin yönetimini ve ayrıca ilişkili taraflarla yapılan işlemleri denetlemelidir.

2. Denetim Kurulunun Amaçları

Denetim Kurulu, şirket faaliyetlerinin etkin bir şekilde yönetilmesini ve izlenmesini sağlayacak şekilde oluşturulmalıdır. Denetim Kurulu, hukuk, finans, denetim ve muhasebe konularında gerekli deneyim, bilgi ve beceriye sahip olmanın yanı sıra şirketin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olabilecek yetkin kişilerden oluşmalıdır.

Denetim Kurulunun üye sayısı, kurulun etkin bir şekilde çalışması ve durumun esnek ve kapsamlı bir değerlendirmesi ile en uygun kararları almasına uygun şekilde belirlenmelidir. Kurulda bağımsız üyeler olmalıdır. Denetleme Kurulu Başkanının bağımsız üyelerden seçilmesi önerilir. Denetim Kurulu'nun bağımsız üye sayısının, Kurulun bütün üye sayısına oranı, bağımsız üyelerin karar alma sürecini etkileme imkânı sağlayacak şekilde olmalıdır.

3. Denetim Kurulu Üyelerinin Görevleri

Denetleme Kurulu üyeleri, şirket yatırımlarını koruma ve hissedarlarının kârını artırma taahhütleri, güvenilir ve sadık olmaları dahil olmak üzere pay sahiplerinin çıkarlarına öncelik vermelidir. Özellikle, Denetleme Kurulu üyeleri, yetkilerini kullanma konusunda aşağıdaki asli görevleri yerine getirir:

a) Mevzuat, tüzük ve şirketin diğer belgelerinin tanımladığı görevleri iyi niyetle ve kamu yararına yerine getirmek;

b) Yasalar, tüzük veya şirketin diğer belgeleri tarafından kendilerine verilen yetkileri kötüye kullanmamak;

(c) Şirketin gözetiminde, ilgili makamların görüşmelerinde aktif olarak yer almak ve söz konusu konular hakkında bilgi edinmek için gerekli çabayı göstermek. Denetim Kurulu üyeleri, Genel Kurul toplantıları öncesinde kendilerine sunulan tüm malzemeleri, özellikle de kararların alınacağı finansal tabloları ve kararları (protokoller veya tavsiyeler) ayrıntılı olarak incelemelidir;

(d) Şirketin faaliyetleri ile ilgili olarak verdiği bilgilerle yetinmemek, dışarıdaki uzmanlar da dahil olmak üzere bilgi kaynaklarını bağımsız olarak aramak ve analiz etmek;

e) Şirket çıkarlarıyla şahsi çıkarları arasında çatışmalarından kaçınmak. Denetim Kurulu üyeleri şirketle ihtilaf durumunda, şirketteki konumlarını asla kişisel kazanç sağlamak, başkalarının yararı veya üçüncü tarafların yararı için kullanmamalıdır. Ek olarak, Denetleme Kurulu üyeleri, mevcut iş fırsatlarını kendileri veya başkaları yararına kullanmadan önce resmi olarak Denetleme Kuruluna rapor etmelidir;

(f) Açıklanıncaya kadar şirket ile ilgili her türlü bilgiyi gizli tutmak;

4. Denetim Kurulu Üyelerinin Seçimi ve Görevden Alınması

Denetim Kurulu üyelerinin seçim prosedürleri şeffaf olmalıdır. Ortaklara Denetim Kurulunda boş pozisyonlar için aday gösterme fırsatı tanınmalıdır. Faaliyetlerinde şeffaflığı

ve hesap verebilirliği sağlamak için yeniden seçim hakkıyla 3 (üç) yıllık bir süre için Denetleme Kurulu üyelerinin seçilmesi önerilir.

5. Denetim Kurulunun Komiteleri

Kurumsal yönetimin etkinliğini artırmak amacıyla Denetim Kurulu komiteleri kurulabilir. Bu komiteler, kural olarak, Denetleme Kurulunun görevlerini yerine getirir ve Kurulun karar vermesi için önerilerde bulunur. Denetleme Kurulu tarafından Denetim Komitesi, Aday Gösterme ve Ücret Komitesi, Risk Yönetimi Komitesi kurulması tavsiye edilir. Şirket faaliyetlerinin niteliğine bağlı olarak başka ihtisas komiteleri de kurulabilir.

Şirketler en azından bir denetim komitesi oluşturmaldır. Denetim Komitesi, iç kontrol sisteminin işleyişini ve iç denetim fonksiyonunu denetler. Ayrıca, belirlenmiş prosedürlere uygun olarak finansal raporlama ve muhasebe yapılması ve şirket faaliyetlerinin mevzuata uygunluğunun gözetimi de bu komitenin yetkisi dahilinde olabilir.

6. Denetim Kurulu Üyelerinin Ödüllendirilmesi

Ödül, Denetleme Kurulu üyelerinin faaliyetlerini teşvik etmek ve onları iyi niyetle ve toplumun çıkarlarına göre hareket etmeleri konusunda teşvik etmek için bir araçtır. Denetim Kurulu üyelerini finansal olarak teşvik etmek için teşvikleri ve ücretleri düzenleyen bir politika benimsenmelidirler. Denetim Kurulu üyelerine sabit ödeme, katıldıkları toplantı sayısına bağlı ödeme, komite başkanlıkları için ödeme, Denetim Kurulu başkanlığı ödemesi, yıllık toplu ödeme, yapılan işler için ödeme gibi yöntemler kullanılabilir.

Genel Kurul, Denetim Kurulunun performans değerlendirme sistemini belirler.

7. Denetim Kurulu Üyelerinin Değerlendirilmesi ve Çıkar Çatışmaları Uygulamaları

Şirket, Denetim Kurulu üyelerinin çıkarlarıyla ve ilişkili taraflarla olan işlemleriyle yeterli bir çatışma politikasına sahip olmalıdır. Ayrıca, Denetleme Kurulu üyeleri için Davranış Kurallarınının kabul edilmesi önerilir.

Çıkar çatışması, Denetleme Kurulunun bir üyesinin kişisel veya mali çıkarlarının sorumluluk ve sorumluluklarıyla çatışması veya bunlarla çatışması sonucu ortaya çıkar. Bu ilgi veya temas, bu kişinin görevlerini adil bir şekilde yerine getirmesini engelleyebilir. Mevcut veya potansiyel çıkarlar çatışması içinde yer alan Denetim Kurulunun bir üyesi veya ilgili herhangi bir taraf, toplantı başlamadan önce Denetim Kurulu Başkanını bilgilendirmeli ve oylamada diğer üyeler üzerinde herhangi bir etkisi olmamalıdır. Denetim Kurulunca

onaylanan önemli çıkar çatışması veya ilişkili taraflarla yapılan işlemler pay sahiplerine ve kamuya duyurulmalıdır.

4.2.4. Bölüm IV. Yönetim Kurulu

1. Yönetim Kurulunun Yetkileri

Yürütme organları, şirketin mevcut faaliyetlerine rehberlik ederler. şirketin ana faaliyetlerinin mevcut yönetiminin eksiksiz ve kapsamlı bir şekilde uygulanması amacıyla, bir yürütme organı olan Yönetim Kurulu kurulması önerilir.

Şirketin yürütme organları, şirketin kurumsal yönetim sisteminde önemli bir adımdır. Yürütme Kurulu, şirket faaliyetlerinin mevcut yönetimini, stratejik plan ve bütçesinin uygulanmasını sağlamalıdır. Yönetim Kurulu'nun yetkileri, Genel Kurul ve Denetleme Kurulu'nun yeterliliği ile ilgili hususlar haricinde, şirketin mevcut faaliyetlerinin yönetimi ile ilgili tüm hususları içerebilir. Kurulun yetkileri, şirket sözleşmesinde ve Yönetim Kurulu tüzüğünde belirtilmelidir.

2. Yönetim Kurulu Üyelerinin Ödüllendirilmesi

Yönetim Kurulu üyelerinin yaptıkları iş karşılığında şirketten alacakları ücretlerin türü, tutarı ve ödeme mekanizmaları, profesyonel yöneticilerin işe alınmasına ve elde tutulmasına olanak sağlamalıdır. Ödemelerin Yönetim Kurulu çıkarları ile hissedarların çıkarlarını çatıştırmayacak şekilde olmasına özen gösterilmelidir.

Yönetim Kurulu'nun ücretlendirme sistemi (ücretlendirme, primler, hisse senetleri) uzun vadeli stratejik vizyonu teşvik edecek şekilde kurulmalıdır. Bu sistem şirketin iç belgelerine yansıtılmalıdır. Denetim Kurulu tarafından Yönetim Kurulunun faaliyetlerinin değerlendirmesine yönelik bir sistem olmalıdır.

3. Yönetim Kurulu Üyelerinin Çatışması ve Amaçları

Yürütme organının herhangi bir üyesini içeren potansiyel bir çıkar çatışması durumunda, Denetim Kurulunda olduğu gibi, üye de bu konuları Genel Kurul'a ve Denetim Kuruluna açıklamalı, ayrıca ilgili konularda tartışmaya ve oylamaya katılmamalıdır. Mevcut veya potansiyel çıkarlar çatışmasına dahil olan yürütme organının bir üyesi veya dahil olan herhangi bir kişi, yürütme organının başını bu konuda bilgilendirmeli ve konuyla ilgili karar almak için oy kullanmamalı, diğer üyeleri etkilememelidir.

Genel Kurul, Yönetim Kurulunun çıkarlarıyla çatışabilecek işlemlerin bir listesini, bu tür durumlarda alınacak kararları ve açıklamaları düzenleyen bir iç belge (İcra Üyeleri için Davranış Kuralları) kabul etmelidir.

4.2.5. Bölüm V: Finansal Raporlama, Şeffaflık ve Bilgilendirme

1. Finansal Raporlama

Finansal raporlamanın temel amacı, şirketin finansal ve ekonomik faaliyetleri üzerinde kontrol sağlamak ve böylece yatırımcıların şirkete ve yönetim organlarına olan güvenini arttırmaktır. Gelişmiş ve güncel bir finansal raporlama sistemi oluşturmak için Uluslararası Finansal Raporlama Standartları'na uygun bir muhasebe yapılması uygun olacaktır. Aynı zamanda, şirketin güvenilir bir finansal raporlama sistemi oluşturmak için aşağıdaki şartlara uyması önemlidir:

- Finansal ve ekonomik faaliyeti düzenleyen yasal belgelerin kabulü ve gözetilmesi;
- İç kontrol sisteminin organizasyonu;
- Şirkette risk yönetim sisteminin organizasyonu;
- Kamu görevlilerinin yasa dışı eylemlerinin önlenmesi;
- Şirket faaliyetleri hakkında açıklanan bilgilerin güvenilirliğinin sağlanması.

2. Dış Denetim

Şirket dış denetçisi bağımsız, görevlerini yerine getirme konusunda yüksek nitelikli ve çıkar çatışmasından uzak olmalıdır. Dış denetçi yalnızca denetim görüşü vermeli ve denetim dışındaki diğer hizmetleri vermekten kaçınılmalıdır. Uluslararası Denetim Standartlarına uygun bir dış denetim yapılması önerilir.

Dış denetçi Genel Kurul tarafından seçilir. Dış denetçi seçimini düzenleyen iç belge kabul edilmelidir. Her 3 yılda bir dış denetçi değiştirilmelidir.

3. Bilgilerin Açıklaması

Denetim Kurulu, şirket faaliyetleriyle ilgili tüm bilgilerin yasalara uygun, zamanında ve eksiksiz olmasını sağlamak için uygun kuralları kabul etmelidir. Mevzuatın gerekliliklerini yerine getirmenin yanı sıra şirket, iş tanımı, finansal durum analizi ve finansal performans, özkaynak ve nakit akışındaki değişiklikler ile önemli riskler ve risk

faktörleri gibi bilgileri içeren, iyi uluslararası uygulamalara uygun olarak açıklanması gereken yıllık raporlar hazırlanmalıdır.

Şirket ara sonuçlar ve faaliyetlerle ilgili önemli bilgileri açıklamalıdır. Ayrıca yıllık mali beyanlarını resmi web sitesinde yayınlamak da dahil olmak üzere internetten aktif olarak yararlanılmalıdır. Şirketin bilgilendirme politikası tanımlanmalı ve kamuya iletilmelidir.

4.2.6. Bölüm VI: İç Kontrol Sistemi, İç Denetim Fonksiyonları ve Risk Yönetimi

1. İç Kontrol Sistemi ve İç Denetim Fonksiyonları

Şirket, etkili raporlama ve açıklama yapılmasını sağlayacak bir iç kontrol sistemi oluşturmalıdır. Denetim Kurulu, şirketin operasyonel ve finansal hedeflerine ulaşmasını sağlamak için güvenilir bir iç kontrol sistemi kurulmasını sağlamalıdır. İç kontrol sistemi, şirket yönetiminin etkinliğini ve gelişimini artırmak, faaliyetlerini ve çeşitli yönetim organlarının çalışmalarını değerlendirmek ve yönlendirmek için tasarlanmalı ve çalıştırılmalıdır. İç kontrol aşağıdaki konuları kapsar:

- Bilgi sistemleri ve finansal raporlama ile ilgili alanların tanımlanması, dahil kontrol ortamının oluşturulması;
- Şirketin risk değerlendirme süreci;
- Kontrol önlemlerinin uygulanması;
- Kontrol uygulamalarının izlenmesi.

Şirket içinde iç kontrol sisteminin bir parçası olarak bir iç denetim hizmeti kurulmalıdır. İç denetim hizmeti aşağıdaki ilkeleri izlemelidir:

- Finansal tabloların güvenilirliği ve bütünlüğü;
- Operasyonların verimliliği ve etkinliği;
- Varlıkların korunması;
- Mevzuatın ve şirketin iç kural ve prosedürlerinin gözetilmesi.

İç Denetim Servisi, şirketin tüm yönlerini araştırmak için geniş bir faaliyet yelpazesine sahip olmalı ve yürütmeden tamamen bağımsız olmalıdır. İç Denetim Hizmeti, Azerbaycan Cumhuriyeti mevzuatına ve İç Denetçiler Enstitüsü tarafından kabul edilen standartlara uygun olarak oluşturulmalı ve işletilmelidir.

2. Risk Yönetimi

Denetim Kurulu, finansal, düzenleyici ve diğ er risklerin değ erlendirilmesi ve sürdürülebilir iç mekanizmaların yeterli yönetimi de dahil olmak üzere, yeterli iç ve dış operasyonlar sağ layan risk yönetimi sürecinden sorumludur. Denetim Kurulu, şirketin hedeflerine ulaşmak için risk alıp almadığı na karar verir. Denetim Kurulu, topluluğ un potansiyel riskleri tanımlamasını ve değ erlendirmesini, etkilerini ölçmesini ve bu riskleri azaltmak için adımlar atmasını sağ layan süreçler sağ lamalıdır.

Yönetim Kurulu risk yönetimi projeleri tasarlamalı, uygulamalı ve izlemeli, şirketin günlük faaliyetlerinde kullanımları için Denetim Kuruluna rapor vermelidir.

4.2.7. Bölüm VII. Kurumsal Yönetim Danışmanlığı

1. Kurumsal Yönetim İçin Danışmanlık Görevinin Rolü

Şirkette Kurumsal Yönetim Danışmanı konumu kurulmalıdır. Denetim Kurulunun, Kurumsal Danışman pozisyonunu oluşturması ve ilgili kişiyi ataması veya görevden alması tavsiye edilir.

Mevcut kurumsal yönetim normlarına ve prosedürlerine uymak ve şeffaflık ve hesap verebilirlik, şirketin başarılı operasyonlarını ve ek yatırım çekebilme yeteneğini etkileyen kilit faktörlerdir. Bu şartlara uygunluğ un izlenmesi önemlidir. Bu açıdan, şirketle ilgili konularla ilgilenen bir yetkili olması önemlidir.

Kurumsal Danışman'ın temel sorumlulukları yetkililerin ve hissedarların haklarını, meş ru menfaatlerini korumak, yönetim organlarının organizasyonuna yardımcı olmak, hissedarlar ile yönetim organları ve yetkilileri arasında düzenli ve etkili ilişkiler kurmak ve sürdürmek için gerekli prosedürleri izlemelerini sağ lamak olacaktır.

2. Kurumsal Danışmanın Fonksiyonları

Kurumsal Danışmanın aşağıdaki işlevleri yerine getirmesi önerilir:

- Genel Kurul, Denetleme Kurulu ve Yönetim Kurulu toplantılarının mevzuatın gereklerine ve toplumun iç belgelerine uygun olarak yapılmasını ve yapılmasını sağ lamak. Bu amaçla şirketin mevzuatına ve iç belgelerine uygun olarak gerekli önlemleri alır; Genel Kurul, Denetleme Kurulu ve Yönetim Kurulu toplantılarında oluşturulan prosedürlere uyumu sağ lar; toplantıya katılma hakkına sahip kişilerin bir listesini hazırlar, uygun bildirimleri ve gündemi gönderir, gerekli belgeleri sunar; toplantıda hazır bulunan kişileri kaydeder; toplantının gündeminde yer alan konulara ilişkin oylama belgelerinin yanı sıra

materyallerin hazırlanmasını, ilgili referansları ve teklifleri sağlar; toplantı tutanağını korur; toplantıda alınan kararların uygulanmasını izler, bu kararların şirketin ilgili organları ile birlikte uygulanmasını sağlar; toplantının düzenlenmesi ve yürütülmesi ve ayrıca alınan kararların uygulanması hakkında açıklamalar sağlar; Denetim Kurulu Başkanını çalışmaları hakkında bilgilendirir.

- Pay sahiplerine, Denetim Kurulu üyelerine ve Yönetim Kuruluna yetkilerini kullanmalarında gereken yardımı sağlar. Bu amaçla hissedarlara, Denetleme Kurulu üyelerine ve Yönetim Kurulu'na faaliyetleri için gerekli olan belgeleri sağlayarak şirketin mevzuatını ve şirket içi belgeleri açıklar; hissedarları, yeni seçilen Denetim Kurulu üyelerini ve Yönetim Kurulunu Şirket'in yapısı, yetkilileri ve yetkileri hakkında bilgilendirir, şirket tarafından kabul edilen ve yürürlüğe giren belgelere aşina olur; seçilen Denetim Kurulu üyelerine ve Yönetim Kurulu üyelerine yönelik eğitimler düzenler ve gerekirse kamu görevlilerine kurumsal yönetim konularında tavsiyelerde bulunur.

- Şirket hakkındaki bilgilerin açıklanmasını ve şirket belgelerinin korunmasını sağlar. Bu amaçla şirket hakkındaki bilgilerin şirketin mevzuatı ve gereklilikleri uyarınca açıklanmasını kontrol eder, bu konuda gerekli tedbirleri alır; belgelerin saklanması gerekliliklerine uygunluğu sağlar.

- Şirket görevlileri arasındaki uyuşmazlıkların yanı sıra hissedarların haklarıyla ilgili uyuşmazlıkların çözümünü kolaylaştırır. Bu amaçla hissedarların itirazlarını değerlendirir; hissedarların taleplerinin şirketin ilgili organlarına ve departmanlarına iletilmesini ve bu taleplere zamanında cevap verilmesini sağlar; şirketin yönetim organları ve yetkilileri arasındaki uyuşmazlıkları inceler, kararları için önerilerde bulunur ve şirket hukuku düzenlemesi hakkında tavsiyelerde bulunur; şirket yetkilileri arasında ortaya çıkan anlaşmazlıkların yanı sıra hissedarların hak ihlallerine yönelik şirket tüzüğünde ve diğer iç belgelerde değişiklik ve ekleme önerileri hazırlar; şirket görevlileri arasında ortaya çıkan anlaşmazlıkların yanı sıra pay sahiplerinin haklarının ihlali ile ilgili bir rapor hazırlar ve Denetim Kurulu Başkanına sunar.

3. Kurumsal Danışmanlık Faaliyetlerinin Organizasyonu

Kurumsal Danışman, Denetleme Kurulu kararı ile atanır ve görevden alınır. Denetim Kurulu Başkanı ile Kurumsal Danışman arasında bir sözleşme imzalanır. Denetleme Kurulu, Kurumsal Danışman Statüsü'nü onaylamalıdır. Tüzük, Kurumsal Danışmanın hak ve görevlerini, yetki kapsamını belirler.

Kurumsal Danışmanın maaşı Denetim Kurulu tarafından belirlenir ve şirket hesabından ödenir. Kurumsal Danışmanı daha etkin hale getirmek için Kurumsal Danışmanın rehberliğinde şirkette bir Kurumsal Yönetim Hizmeti de kurulabilir. Kurumsal Yönetim Hizmeti çalışanları, Kurumsal Danışman tarafından yapılan sunum esas alınarak Denetleme Kurulu tarafından atanır. Kurumsal Yönetim Hizmeti çalışanları arasında görev dağılımı Kurumsal Danışman tarafından yapılır.

4.2.8. Bölüm VIII. Paydaşlar

1. Şirket alacaklılar, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, yerel topluluklar ve halk dahil olmak üzere tüm paydaşlarının haklarına ve çıkarlarına saygı göstermelidir. Karar alırken, şirket çalışanların, alacaklıların, müşterilerin, tedarikçilerin ve yerel toplulukların çıkarlarını göz önünde bulundurmalı, bu kararların işletme ve gerçeklikle nasıl ilişkili olması gerektiğini ve verdikleri kararların paydaşları nasıl etkileyebileceğini göz önünde bulundurmalıdır.

2. Paydaşlara, eylem planları ve raporları dahil olmak üzere, Şirket hakkındaki bilgilere erişim olanağı sağlanmalıdır.

3. Şirket, paydaşlarıyla ilgili yükümlülüklerine uymalı, yükümlülüklerini yerine getirmeli ve ilgili tarafların yasal ve meşru çıkarlarına aykırı davranmamalı.

4. Şirket, paydaşların finansal olmayan bilgilerin yasalara ve en iyi uluslararası uygulamalara uygun olarak ifşa edilmesine aktif katılımını teşvik etmeli ve bunun için uygun koşullar yaratmalıdır.

5. Şirket, ekonomik, sosyal ve çevresel bilgilerini (örneğin yolsuzlukla mücadele politikaları, personel politikaları, tedarikçi ve müşteri ilişkileri politikaları, kurumsal sosyal sorumluluk politikaları, çevre koruma ve doğal kaynakların korunması) ifşa etmelidir.

4.3. Türkiye ve Azerbaycan'ın Kurumsal Yönetim İlkelerinin Karşılaştırılması

Türkiye'de Kurumsal Yönetim İlkelerine yönelik ilk düzenleme 2003 yılında SPK tarafından yapılmıştır. Azerbaycan'da bu konuda düzenlemelere 2011 yılında başladığı, düzenlemelerin Ekonomik Kalkınma Bakanlığı tarafından yapıldığı görülmektedir. Bu noktada Türkiye'deki çalışmaların Azerbaycan'dan daha önce başlatıldığı söylenebilir.

Her iki ülkede de ilkeler, OECD tarafından 1999 yılında yayınlanan ve diğer ülkeler için de referans niteliğinde olan temel ilkeleri içermektedir. Türkiye'de 2005 yılında SPK, OECD'nin yaptığı değişikliklerden hareketle ilkelerde güncelleme yapmaya başlamış, revize edilen ilkeler 2011 yılında bir tebliğ haline getirilerek Resmi Gazetede yayınlanmış ve yürürlüğe girmiştir. Başka bir ifade ile Azerbaycan'da kurumsal yönetim ilkelerine yönelik önerilerin yayınlandığı yıl, Türkiye'de de ilkelere yönelik güncelleştirmeleri içeren tebliğ yayınlanmıştır.

Türkiye'de SPK tarafından yayınlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri dört temel başlık altında konuları açıklamaktadır. Bu başlıklar altında pay sahiplerine yönelik ilkeler, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahiplerine yönelik ilkeler, yönetim kurulunun yapısı ve görevleri ele alınmıştır. BDDK tarafından 2006 yılında yayınlanan "Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik" kapsamında ise yedi başlık bulunmaktadır. Bu başlıklarda kurumsal değerlerin ve stratejik hedeflerin oluşturulması; yetki ve sorumlulukların belirlenmesi; yönetim kurulu ve üyelerinin görev ve sorumlulukları; üst düzey yönetimin nitelikleri; teftiş ve denetim bağımsızlığı; ücret politikalarında etik değerlere uyum; kurumsal yönetimde şeffaflık konularına yer verilmiştir. Azerbaycan'da Ekonomik Kalkınma Bakanlığı tarafından ilkeler sekiz başlık altında toplanmıştır. Bu başlıklar altında ortaklar genel kurulu, pay sahipleri hakları, denetim kurulu, yönetim kurulu, finansal raporlama, şeffaflık ve bilgilendirme, iç kontrol sistemi ve iç denetim fonksiyonları, kurumsal yönetim danışmanlığı ve paydaşlar konuları ele alınmıştır. Sonuç olarak OECD tarafından belirlenen ilkeler, her iki ülkenin kurumları tarafından farklı şekilde bölümlendirilerek açıklanmıştır.

SPK tarafından yayınlanan ilkelerde ve Azerbaycan Ekonomi Bakanlığı tarafından yayınlanan ilkelerde pay sahiplerinin hakları ile yönetim kurulları konuları ayrı başlıklar halinde açıklanmakta, bu yönden bir benzerlik görülmektedir.

Farklılıklara yönelik ise aşağıdakiler söylenebilir.

- SPK ilkelerinde “Pay Sahipleri” başlığı altında pay sahiplerinin haklarının kullanımının kolaylaştırılması ve hakların korunması için bir birimin kurulması gerektiği, bu birim tarafından görevlerin etkin yürütülmesi ve haklara etki edebilecek her türlü bilginin güncel olarak internet sitesinden yayınlanması gerektiği belirtilmektedir. Azerbaycan Ekonomi Bakanlığı tarafından yayınlanan ilkelerde pay sahiplerinin haklarının adil bir şekilde korunması gerektiği belirtilmekte, ancak bunun için bir birim kurulması gerektiğinden bahsedilmemektedir. İlkelerde eşitlik sözcüğü yerine adil olmak kavramı kullanılmıştır. Bölüm II “Pay Sahipleri Hakları” başlığı altında şirketin pay sahiplerine adil bir kâr dağıtım politikası uygulaması gerektiği, burada da şeffaflığın önemli olduğu belirtilmektedir.
- SPK Kurumsal İlkeleri içerisinde şirketin internet sitesini aktif şekilde kullanması gerektiği 8 ayrı yerde geçmekte, buralarda internet sitesinde yayınlanması gereken bilgilerden bahsedilmektedir:
 - Pay Sahipleri başlığında pay sahiplerine, haklarının kullanımına etki edecek bilgilerin güncel şekilde internet sitesinden duyurulması gerektiği belirtilmektedir.
 - Pay Sahipleri başlığında genel kurul toplantı tarihlerinin en az üç hafta önce internet sitesinden yayınlanması gerektiği belirtilmektedir.
 - Pay Sahipleri başlığında kâr dağıtım politikasının internet sitesinden kamuya yayınlanması gerektiği belirtilmektedir.
 - Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık başlığında şirketlerin bir bilgilendirme politikası olması gerektiği, bu politika kapsamında kamuya açıklanmasına karar verilen bilgilerin internet sitesinden ve KAP sitesinden duyurulması gerektiği belirtilmektedir.
 - Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık başlığında internet sitesinde bulunması zorunlu bilgilere yer verilmekte, ayrıca son beş yıllık bilgilerin sitede yayınlanması gerektiği belirtilmektedir.
 - Menfaat Sahipleri başlığı altında çalışanlara yönelik hazırlanacak tazminat politikasının internet sitesinden yayınlanması gerektiği belirtilmektedir.
 - Menfaat Sahipleri başlığı altında şirket etik kurallarının internet sitesinden yayınlanması gerektiği belirtilmektedir.

- Yönetim Kurulu başlığında yönetim kurulu üyeleri ile üst düzey yöneticilere yönelik ücret politikasının internet sitesinden yayınlanması gerektiği belirtilmektedir.

BDDK tarafından yayınlanan Kurumsal Yönetim İlkelerinde de bankaların internet sitelerini kamuyu bilgilendirmek amaçlı olmak üzere aktif şekilde kullanmaları gerektiği belirtilmektedir. Azerbaycan Ekonomi Bakanlığı tarafından yayınlanan ilkelerde internet sitesinden aktif yararlanma konusu sadece Bölüm V: Finansal Raporlama, Şeffaflık ve Bilgilendirme başlığında geçmekte, burada yıllık mali beyanlar da dahil olmak üzere şirket internet sitesinin aktif kullanması gerektiği ifade edilmektedir.

- SPK ilkelerinde menfaat sahipleri arasında olabilecek çıkar çatışmalarının belirlenmesine ve önlenmesine yönelik olarak Yönetim Kurulu bünyesinde Kurumsal Yönetim Komitesi oluşturulması önerilmektedir. BDDK Kurumsal Yönetim İlkeleri içerisinde çıkar çatışmalarına yönelik uygulanacak politikaların Yönetim Kurulu tarafından belirleneceği yer almaktadır. Azerbaycan Ekonomi Bakanlığı tarafından hazırlanan ilkelerde çıkar çatışmaları Bölüm III: Denetim Kurulu ve Bölüm IV: Yönetim Kurulu başlıkları altında ayrı ayrı alınmış, çıkar çatışması durumlarında ilgililerin bu durumu Genel Kurula ve Denetim Kuruluna açıklaması gerektiği ve çatışma muhataplarının oylamaya katılamayacakları belirtilmektedir. Ancak SPK'da belirtilen şekilde bir Kurumsal Yönetim Komitesi oluşumu bulunmamaktadır.
- Azerbaycan Ekonomi Bakanlığı tarafından hazırlanan ilkelerde finansal raporlamanın amaçları, güvenilir bir sistemin oluşturulması için gereken şartlar Bölüm V: Finansal Raporlama, Şeffaflık ve Bilgilendirme başlığı altında detaylı şekilde ele alınmıştır. SPK ilkelerinde finansal raporlamaya yönelik olarak şirket internet sitesinde yayınlanma zorunluluğu dışında bilgi bulunmamaktadır. BDDK Kurumsal Yönetim İlkeleri içerisinde konu Teftiş ve Denetim Bağımsızlığı başlığında ele alınmış, finansal raporların mali durum ve performansı doğru yansıtabilmesi açısından risk yönetiminin öneminden bahsedilmiştir. Ayrıca finansal tabloların Mart, Haziran ve Eylül ayı ile yıl sonlarında olmak üzere yılda dört kez yayınlanması gerektiği belirtilmiştir.

- SPK ilkelerinde şeffaflık konusu, Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık başlığı altında ayrı bir bölüm halinde yer almaktadır. Azerbaycan Ekonomi Bakanlığı tarafından hazırlanan ilkelere şeffaflık ve bilgilendirme konusuna finansal raporlama da eklenmiş, Bölüm V: Finansal Raporlama, Şeffaflık ve Bilgilendirme başlığı altında detaylara yer verilmiştir. SPK tarafından şirketlerin yapacakları açıklamaların şirket sitesi dışında Kamuoyu Aydınlatma Platformu (KAP) sitesinden de yayınlanması gerektiği belirtilmiştir. Azerbaycan Ekonomi Bakanlığı tarafından hazırlanan ilkelere sadece şirketin internet sitesi üzerinden bilgilendirme yapılması yer almakta, KAP benzeri bir platform bulunmamaktadır.
- SPK tarafından yayınlanan ilkelere sosyal sorumluluklar ve etik kurallara uygunluk konuları Menfaat Sahipleri ile ilgili başlık altında ele alınmıştır. Buna karşılık Azerbaycan Ekonomi Bakanlığı tarafından hazırlanan ilkelere bu konuya Paydaşlar başlığında yer verilmiştir.
- SPK tarafından yayınlanan ilkelere faaliyet raporuna yönelik Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık bölümünde bir alt başlık açılmış, bu başlığın altında yönetim kurulu tarafından hazırlanacak faaliyet raporunun içeriğine yönelik olması gerekenler açıklanmıştır. Azerbaycan Ekonomi Bakanlığı tarafından hazırlanan ilkelere faaliyet raporuna yönelik bir bilgi bulunmamakta, farklı başlıklar altında raporlardan bahsedilmektedir.
- SPK tarafından yayınlanan ilkelere Menfaat Sahipleri ile ilgili başlık altında insan kaynakları politikasına yönelik yapılması gerekenler açıklanmaktadır. Azerbaycan Ekonomi Bakanlığı tarafından hazırlanan ilkelere bu konuya farklı bölümler içerisinde parça parça yer verilmiştir.
- Azerbaycan Ekonomi Bakanlığı tarafından hazırlanan ilkelere Denetim Kurulu, İç Kontrol Sistemi ve Fonksiyonları, Kurumsal Yönetim Danışmanlığı konuları ayrı başlıklar halinde ele alınmıştır. SPK tarafından yayınlanan ilkelere denetim kuruluna yönelik yapılması gerekenlere farklı başlıklarda yer verilmiş, Kurumsal Yönetim Danışmanlığı'na yönelik ise herhangi bir bilgiye yer verilmemiştir.

4.4. Kurumsal Yönetim İlkelerinin KOBİ'lerde Uygulanabilirliği

4.4.1. Türkiye Açısından Kurumsal Yönetim İlkelerinin KOBİ'lerde Uygulanabilirliği

Günümüz işletmecilik anlayışının, küreselleşmenin etkisiyle geçmiş yıllara oranla oldukça değiştiği bir gerçektir. 1960'lı yıllarda başlayan rekabet ortamı mevcut ve yeni kurulan işletmeleri, yaşamlarını sürdürebilmek için pek çok arayışa ve yeniliğe itmiştir. Bunlar, “Yönetimde Sistemli Çalışmayı Hakim Kılma” olarak özetlenebilir. Bir başka ifadeyle işletmelerin gerek yerel, gerek küresel pazarlarda çok daha fazla çaba harcamaları gerektiğidir. Bir diğer gerçek ise bu arayışların ve yaşamı sürdürmeye yönelik çabaların, her geçen gün hızlanarak arttığıdır. İşletmecilikteki değişim anlayışının günümüzde ulaştığı nokta esnek, yenilikçi, kendini yerel pazarlarla sınırlamayan, araştıran, ekip çalışmasına ağırlık veren, finansal kaynakları rasyonel kullanan, müşteriye odaklanan, özellikle de insan kaynağını en iyi şekilde değerlendiren bir işletmecilik ve yönetim anlayışı haline almıştır. Rekabetin sınırlı ve hedefin yerel pazarlar olduğu geçmiş dönemlerde büyük ölçüde başarılı örnekleri görülen patron ya da lider yönetimi anlayışının pek çok açıdan yetersiz kaldığı, günümüz işletmeciliğinde aynı başarıyı gösteremediği bir gerçektir. Bunun doğal bir sonucu olarak da işletmelerin, lidere bağımlı yönetim birimleri olmak yerine, bu bağımlılıklarını en aza indirgeyen yönetim sistemlerine sahip kurumlar olmaya yöneldikleri söylenebilir. Açıkçası kurumsallaşma olarak adlandırılan bu süreç, 2000'li yılların işletmeleri için vazgeçilmez bir yönetim şeklini almıştır. İşletme yönetimi için önemi bu denli açık olan kurumsallaşmanın “Aile İşletmeleri” (büyük çoğunluğu Kobi'ler) olarak adlandırılan ve kendilerine özgü pek çok özelliğe sahip olan işletmeler açısından çok daha fazla önem taşıdığı da ayrı bir gerçektir. Türkiye’de sık sık ekonomik krizlerle karşı karşıya kalan işletmeler (özellikle Kobi'ler) bunun sıkıntısını daha çok hissetmektedirler. Bu işletmelerin çoğu kriz dönemlerinde ne yapacaklarını bilememekte ve yok olup gitmektedirler. Bu nedenlerle kurumsallaşma, bu işletmeler için bir nevi güvence-sigorta-işlevi görecektir. İşletmecilik ve işletme yönetimleri incelendiğinde, aile işletmelerinin ömürlerinin kısa olması, gerek Türkiye’de gerekse diğer ülkelerde hemen hemen aynı nedenlere dayandığı ve genel anlamda kurumsallaşamamaktan kaynaklandığı söylenebilir.

Kurumsallaşamayan ailelerde aile içi çatışmalar başlar ve kısa sürede yok olup giderler. Dünyada aile işletmelerinin ortalama yaşam süresi 24-25 yıldır. Bir araştırmaya göre aile işletmelerinin %50-52’si birinci kuşakta, %40- 42’si ikinci kuşakta, %6-8’i

üçüncü kuşakta yok olup gitmektedir. Türkiye ortalamaları da bundan farklı değildir. Türkiye’de üçüncü kuşağa devreden firma sayısı %8’in çok altındadır. Bu açıklamalardan sonra aile işletmelerinin kuşaklar boyu sürmesi için neler yapılmalıdır, bu sorunun yanıtı kurumsallaşma’dan geçmektedir. Aile işletmelerinin ulusal ekonomilere, sahip ve çalışanlarına katkısının sürekli olabilmesi için, kurumsal olarak yönetilmesi ve kontrol edilmesi gerekliliği bilimsel olarak kanıtlanmıştır. Demek ki sihirli kelime kurumsallaşmadır. Kurumsallaşma, bir işletmenin kişilerden bağımsız olarak belirlenmiş amaçlar ve kurallar doğrultusunda yönetilmesi ve varlığını sürdürmesidir. Bir başka deyişle ”sistem” haline gelebilmesidir. Her sistemde olduğu gibi, sistemin parçalarının, rollerinin ve görevlerinin belirlenmiş olması ve sistemin kendi bütünlüğü içinde işleyebilmesi gerekir. Kurumsallaşma denildiğinde karşımıza çıkan tez, “işletmenin” kurumsallaşmasıdır. Ancak aile işletmelerinde kurumsallaşma ise, hem “işletmenin ” hem de “aile ilişkilerinin” kurumsallaşması şeklinde iki boyutlu olarak ele alınmalıdır (Ceylan, 2018: 16-17).

İş dünyasında Endüstri 4.0 uygulamalarıyla zorlu bir rekabet süreci yaşanmaktadır. Endüstri 4.0 uygulamaları Türkiye’de KOBİ’lerin başarıya ulaşmaları açısından büyük bir önem taşımaktadır. Endüstri 4.0 uygulamalarının KOBİ’lerde kurumsallaşma çalışmalarıyla birlikte ele alınması da yararlı olacaktır.

KOBİ’ler yeni teknolojiler, yatay organizasyon, hızlı karar alma ve esnek yönetim yeteneklerini geliştirerek daha rekabetçi bir yapıya kavuşabilmektedir. Bu nedenle KOBİ’lere yalın yönetim, uygun finansman kaynakları, kalite yönetimi, rekabet gücünü artırma, bilgi ve teknoloji kullanımı konularında daha etkili fırsatlar sağlanması gerekmektedir.

Küresel rekabet arttıkça şirketlerin yoğun rekabet ortamına uyum sağlamaları giderek zorlaşmaktadır. Yeni teknolojilere yatırım yapan, bilgi ve tecrübeye öncelik veren, insan kaynaklarının eğitime özen gösteren, kurum kültürüne duyarlı olan şirketlerin kurumsallaşma sürecinde daha başarılı oldukları görülmektedir.

Şirketlerin organizasyonunda karşılaşılan dağınıklık yapılaşma ve yetki delegasyonunda yaşanan belirsizlikler kurumsallaşma sürecinde çeşitli zorluklara sebep olmaktadır. KOBİ’lerin kurumsallaşması, müşteri taleplerinin daha hızlı karşılanması, maliyetlerin azaltılması ve başarıların sürdürülebilmesi açısından yararlı olmaktadır. Ayrıca şirketlerde hiyerarşi kademelerinin azaltılmasıyla iş akışı ve karar verme süreçleri hızlanmakta, bunun sonucunda daha başarılı sonuçlar alınmaktadır.

Kurumsallaşma projelerinde şirketlerin iş süreçleri gözden geçirilmekte, katma değer yaratmayan işlemler ele alınmakta, iş etiğinin ve şirket kültürünün birbirleriyle uyumlu olması sağlanmaktadır. Kurumsallaşma sürecinde çalışanların görev kapsamı ve sorumlulukları artmaktadır. Kurumsallaşma aynı zamanda kamuoyuna duyulan sorumluluk bilincini de ön plana çıkarmaktadır.

Şirketlerde çalışan elemanların görev, yetki ve sorumluluklarının dengeli olarak paylaştırılmaması, önemli sorunlara neden olmaktadır. İnsiyatif alamayan, yetki ve sorumlulukları açık olarak belirlenmeyen yöneticilerin şirketi ileriye taşıyacak kararlar alabilmeleri de söz konusu olmamaktadır.

Yeni teknolojik gelişmelerle birlikte yönetim anlayışı ve üretim sistemleri de hızlı bir şekilde değişmektedir. KOBİ'lerin büyük şirketlerle birlikte iş yapma potansiyelinin artırılması, yeni teknoloji yatırımlarında geç kalınmaması, bilgi birikiminin sağlanması, teknolojinin tabana yayılması, giderek daha çok önem kazanmaktadır. Bu nedenle KOBİ'lerde insan kaynaklarının daha nitelikli ve donanımlı hale gelmesi zorunlu olmaktadır.

Bir şirketin en önemli varlıkları arasında yatırımcılar, yöneticiler ve insan kaynakları önemli bir yer tutmaktadır. Şirketlerin başarıya ulaşmasında ve gelişmesinde sadece yatırımcılar ve üst yöneticiler değil, her seviyede çalışan elemanlar etkili bir rol oynamaktadır. Bilgiyi tabana yaymak ve erişilebilir kılmak zorunlu olmaktadır. Bu nedenle, şirketlerde sürekli gelişmeyi gerçekleştirmek ve müşteri memnuniyetini artırmak amacıyla iş süreçlerine bütünsel bakış ve katılımcı yönetim anlayışı büyük bir önem taşımaktadır.

Şirketlerde kurumsallaşma ile ilgili görev ve sorumluluklar sadece yatırımcıları ve üst yönetimi değil, tüm çalışanları kapsamaktadır. Kurumsallaşmanın bir başka boyutu şirketin itibarını korumak ve geliştirmek amacıyla tüm paydaşlara, müşterilere, çalışan elemanlara, tedarikçilere ve toplumun diğer kesimlerine iş etiği ilkeleri kapsamında ilkeli ve tutarlı davranılmasının sağlanmasıdır. Kurumsallaşma ancak dinamik ve dengeli bir bakış açısıyla gerçekleştirilebilmektedir (Muter, 2018: 14-15).

Kurumsal yönetim konusundaki çalışmalar özellikle gelişmiş sermaye piyasalarına sahip ve sermayenin yaygın olduğu ülkelerde, genel olarak borsada işlem gören şirketler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu alandaki çalışmaların başında hissedarlar ve yöneticilerin çıkarlarının uyumlaştırılmasına katkıda bulunulacak hukuki ve kavramsal çerçevenin düzenlenmesi gelmektedir. Bu çerçeveden bakıldığında kurumsal yönetimin sadece büyük

işletmeleri ilgilendirdiği anlaşılmaktadır. Ancak kurumsal yönetim uygulamasının şirketlere ve dolayısıyla sahiplerine sağlayacağı potansiyel faydalara bakıldığında; şirketin performansında ve operasyonel etkinliğinde artış, piyasalardan kolay fon sağlama, sermaye maliyetinin düşmesi ve varlıklarının değerlerinin artması, daha fazla itibar ve bilinirlik olduğu görülecektir. Ayrıca KOBİ'lerin kurumsal yönetim ilkelerini benimsenmeleri ve uygulamaları kayıt dışı faaliyetlerin de önüne geçmektedir (Yüksel, 2005: 4). Bu faydalara göre kurumsal yönetimin sadece büyük şirketler için değil tüm işletmeler için vazgeçilmez bir zorunluluk olduğu anlaşılacaktır.

İşletmelerin %98'inden fazlasının KOBİ'lerin oluşturduğu Türkiye'de kurumsal yönetim uygulamaları tam anlamıyla anlaşılamadığından yöneticiler ve şirket sahipleri tarafından yeterli düzeyde benimsenmemiştir. Uluslararası piyasalarda adından söz ettiren Türk şirketleri birçok gelişim ve değişim fırsatlarını da önünde bulmaktadır. Bütün bu gelişimler ve değişimler KOBİ'leri de etkilemekte ve ekonomik yapılarını bu düzene hazır hale getirmeye zorlamaktadır. Bu sebeplerden dolayı KOBİ'ler artık eski tarzda yönetilemeyecek ve değişime ayak uyduramayanlar piyasa dışı kalabileceklerdir. Bu açıdan bütün şirketlerde olduğu gibi KOBİ'lerde de sürdürülebilir bir yönetim ve iyi yönetim kavramları ön plana çıkmaktadır. Bu da kurumsal yönetimin vazgeçilmezi olan şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk ilkelerinin şirket yönetimi tarafından benimsenmesi ve yatırımcılar tarafından bu uygulamanın varlığı görülebilir hale getirilmesi ile mümkün olacaktır.

KOBİ'lerin büyük çoğunluğunu aile işletmeleri oluşturmaktadır. Bu tür işletmelerin en büyük sorunu yöneticilerden sonraki kuşaklarda karşılaşılan şirketin kimin yöneteceği problemidir. KOBİ'ler küresel ekonomik krizlerden çok fazla etkilenmeden faaliyetlerini devam ettirdikleri halde, aile içi sorunlar işletmenin varlığını ve sürekliliği tehdit edebilmektedir. Araştırmalar sürekliliğin sağlanamamasının sebeplerinin başında, şirketin belli bir büyüklüğe ulaştığı ve gerekli şartların olduğu halde kurumsallaşamamasına bağlanmaktadır. İşte bu durumda kurumsal yönetim anlayışı şirketlerin kurumsallaşmasına katkı sağlayacak ve ileride borsaya açılmalarına zemin hazırlayacaktır. Borsaya girmeden önce kurumsal yönetim anlayışını uygulayan şirketler, şirkete kaynak aktarabilecek, potansiyel yatırımcıların güvenini kazanacak ve bu şekilde daha düşük maliyetli kaynaklara ulaşabilecektir.

Kurumsal yönetim kurallara dayalı bir yönetim modeli gerektirmektedir. Oysa Türkiye'deki KOBİ'lere yönelik araştırmalara bakıldığında, genel olarak kurallara dayalı

bir yönetimden çok yöneticinin takdirine dayalı geleneksel bir yönetim yaklaşımının varlığı görülmektedir. KOBİ'lerde işletme sahiplerinin şirket yönetimdeki hakimiyeti, kurumsallaşmanın önündeki en büyük engellerden birini oluşturmaktadır (Kulakoğlu, 2013: 33). Büyüme sürecindeki KOBİ'lerde işletme sahiplerinin yönetici olarak yetersiz hale gelmesi profesyonel yöneticilerin istihdamını ve kurumsallaşma ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Kurumsallaşamama ve yönetimin işletme sahibiyle sınırlı kaldığı durumlarda ise, mevcut yapı yetersiz hale gelmekte ve işletme kapanma durumuyla karşı karşıya kalmaktadır (Öztürk, 2007: 38).

Türkiye'de KOBİ'lerin kurumsal yönetime geçebilmeleri veya KOBİ'lerde kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanabilirliği yakın zamanda önemli bir tartışma konusu olmuştur. Bu konuda öncelikle Türkiye'deki KOBİ tanımlamasına tekrar bakmakta fayda vardır (bkz. Çizelge 2.1). KOBİ sınıflandırmasında çalışan sayısı 9 ve altında olanlar mikro, 10-49 arası olanlar küçük, 50-250 arası olanlar orta ölçekli işletmeler olarak tanımlanmıştır (KOBİ Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik, 2012). Bu sınıflandırmadan hareketle mikro işletmelerde kurumsal yönetim ilkelerinin tam anlamıyla uygulanabilirliği çok mümkün görünmemektedir. Mikro işletmeler genellikle kurucularının yöneticilik de yaptıkları işletmeler olmakta, bu kapsamda yönetim kurullarının ve denetim kurullarının kurulabilme ve uygulamaya konulabilme olanakları bulunmamaktadır. Mikro işletmeler için indirgenmiş bir kurumsal yönetim ilkelerinin oluşturulması düşünülebilir. Kurumsal yönetim ilkelerinin şeffaflık, adillik, etik ilkelere uyum, paydaşların haklarını koruma gibi ilkeler mikro işletmelerde de uygulamaya konulabilir. Finansal raporlama, dış denetim gibi ilkelere ise prosedürel esnekliklere gidilebilir, aynı yerleşim alanında faaliyet gösteren birden fazla mikro işletmenin birlikte bu tür hizmetleri almaları sağlanabilir. Bu noktada Bayülken (2017: 39) önemli bir olumsuzluktan bahsetmektedir. Bayülken'e göre KOBİ'ler "henüz koordineli ve disiplinli çalışmayı öğrenememiş, ortak etkinlik misyonuna sahip olmamış" işletmelerdir ve bu işletmelerin kurumsallaşmaya geçmeleri olanaksız görülmektedir. Bayülken (2017: 40) KOBİ'lerin yeterli düzeyde kurumsallaşamamalarından dolayı sermaye piyasalarından kaynak temini sağlayabilmelerinin çok mümkün olmadığını da belirtmektedir.

Benzeri bir tespit Özgüner Kılıç vd. (2016: 56) tarafından yapılmıştır. Araştırmacılara göre KOBİ'lerde temel koordinasyon sorunlarının odak noktasında kurumsallaşmanın olmamasıdır. Özgüner Kılıç vd. (2016: 67)'ne göre KOBİ'lerin büyük bir kısmı profesyonel yönetici istihdamı yapamadıklarını belirtmektedir. Genellikle finansal

sorunlardan kaynaklanan bu durum, kurumsal yönetim ilkelerinin KOBİ'lerde uygulanabilirliğini de engellemektedir. Kurumsallaşmanın ilkeleri arasında şirket yönetimlerinde konularında uzman profesyonellerin görevlendirilmesi yer almaktadır. Araştırmacılar KOBİ'lerin genel olarak aile işletmesi olduklarını, yönetimde aile bireylerinin rol aldıklarını ve profesyonel yöneticiye gerek duymadıklarını belirtmekte, bu işletmelerde kurumsal yönetim anlayışının yerleşmesine yönelik çalışmaların yapılması durumunda profesyonel yapılanmanın da sağlanabileceğini ileri sürmektedir. Pandır (2018: 9) aile şirketlerinde kurumsallaşmayı sağlamanın bir yolunun, aile üyelerinden şirket yönetiminde yer alması istenenlere gerekli yönetici yetkinliğini kazanabileceği bir süreç tanımlamak, sürdürülebilirlik için de haleflik planlamaları yaparak aile üyelerinden profesyonel yöneticiler yetiştirmek olduğunu belirtmektedir.

KOBİ'lerde kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanabilirliği konusunda önemli engellerin başında kurumsal yönetim ve kurumsal yönetim ilkeleri ile ilgili yeterli bilgi düzeyine ulaşamaması, konuyla ilgili farkındalığın oluşmaması gelmektedir. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği tarafından 2014 yılında yaptırılan "Kurumsal Yönetim Algı Araştırması" sonuçları arasında birçok katılımcıda şeffaflık ilkesinin ticari sırları açığa çıkarabileceği endişesinin olduğu bulunmaktadır (TKYD, 2014: 8).

4.4.2. Azerbaycan Açısından Kurumsal Yönetim İlkelerinin KOBİ'lerde Uygulanabilirliği

Büyüme sürecinde veri toplama ve etkili nakit yönetimi ile ilgili düşük beceri düzeyi, zayıf profesyonel düşünce ve zayıf kurumsal yönetim, KOBİ işletmelerinin karakteristik özelliğidir. Bu eksiklikler, bankaların risklerin zayıf değerlendirilmesinden kaynaklanmaktadır. Ayrıca, halihazırda kredi almış olan KOBİ'lerde yüksek takipteki krediler ve iflas çözümleri, bankacılık sektörü üzerinde olumsuz etkide bulunmaktadır (Stratejik Yol Haritası, 2016: 41).

Halen, Azerbaycan'da KOBİ'lerin kredi başvurusunda bulunmaları bankalar tarafından yüksek düzeyde reddedilmektedir. Örneğin, 2016 yılında, tarımda dörtte bir kredi başvurusu reddedilmiştir. Ayrıca, mikro işletmelerin kredi başvurularının %36'sı bankalar tarafından reddedilmiştir. Bankaların olumsuz yanıt oranlarının bu kadar yüksek olmasının nedenleri farklıdır. Ancak Azerbaycan'daki bankaların KOBİ'lere kredi vermekte istekli olmamasının ana faktörleri aşağıdaki gibidir (Stratejik Yol Haritası, 2016: 46):

- KOBİ'ler Azerbaycan ekonomisinde küçük bir kısım olarak görülmektedir ve bu alandaki gelişme hızı çok düşüktür;
- KOBİ faaliyetleri riskli bir alandır ve KOBİ'lerden istenilen bilgiler risk değerlendirmesi için yetersizdir;
- KOBİ'ler için bankacılık, daha fazla maliyet gerektirmektedir. KOBİ'ler yüksek riskli olduğu için kurumsal hesaplarda da kapsamlı bir sigorta mekanizması gerekmektedir. Ayrıca, KOBİ'ler finansal hizmetlere çevrimiçi kanallardan erişmeye açık olmadığından bankalar bağlı kuruluşlar, şubeler ve çağrı merkezleri aracılığıyla daha fazla hizmete ihtiyaç duymaktadır.
- Uyuşmazlık çözüm mekanizmalarının sınırlamaları ve teminatın geri çekilmesi sorunları halen sorunlu alanlardır.

Azerbaycan'daki KOBİ'lerin bilgi ve becerileri modern gereklilikleri karşılamamaktadır. Bundan dolayı bu alandaki çabaları güçlendirmek gerekmektedir. Bu nedenle, ülkedeki KOBİ'ler, özellikle bölgelerdeki KOBİ'ler ile Bakü'de faaliyet gösteren büyük şirketler arasında eğitim ihtiyaçları ve modern iş becerileri açısından büyük bir fark bulunmaktadır. Gelişmiş ülkelerde ise KOBİ'ler ve büyük şirketler arasındaki bu fark, çeşitli destek önlemleri nedeniyle daha az farkedilmektedir. Uluslararası muhasebe standartlarının uygulanması ve kurumsal yönetim açısından, Azerbaycan'daki KOBİ'ler yabancı ortaklarının gerisinde kalmaktadır. Modern bir muhasebe ve yönetim sistemi olmadan, yabancı finansal piyasalara erişim mümkün değildir (Stratejik Yol Haritası, 2016: 61).

Önemli sorunlardan biri girişimcilik anlayışı eksikliği ve yüksek düzeyde girişimcilik, özellikle de kadınlar arasında KOBİ'lerin düşük görülme sıklığıdır. Ayrıca, Azerbaycan'daki girişimlere yönelik yaygın destek, inovatif girişimlerin uygulanmasını engellemektedir. Dünya Bankası'nın analizi, Azerbaycan'da çeşitli endüstrilerde faaliyet gösteren KOBİ'ler için işletme yönetimi ve finansal tabloların hazırlanmasında çeşitli becerilere ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir.

KOBİ'lerin, menkul kıymetler piyasası ve yabancı yatırımcıların finansal kaynaklara erişimini kolaylaştırmak için Uluslararası Muhasebe Standartlarının uygulanması acil bir konudur. Dolayısıyla, şeffaf ve güncel muhasebe sistemlerinin mevcudiyeti, yabancı yatırımcıların yatırım kararlarını etkileyen kilit faktörlerden biridir. Kurumsal faaliyetlerin tüm alanlarında şeffaflığın sağlanması, modern kurumsal yönetim sisteminin ana bileşenlerinden biridir. Şeffaflığı sağlamak üzere gerekli önlemler alınmalıdır. Şeffaflığın bir diğer önemli yönü, kurumsal yönetim standartlarının uygulanmasıdır. Gelişmiş

ülkelerdeki işletmelerde kurumsal yönetimin yaygın kullanımı, birçok piyasa şokuna karşı duyarlılığı azaltmakta ve sermaye piyasası gelişimini hızlandırmaktadır (Stratejik Yol Haritası, 2016: 67).

Stratejik Yol Haritasında alınacak tedbirler içerisinde Azerbaycan'da, kurumsal yönetim standartlarının uygulanmasının güçlendirilmesi için uygun önlemlerin alınacağı yer almaktadır. Bu önlemler, KOBİ'lerin bilgi ve becerilerinin artırılmasını ve KOBİ'ler için kurumsal yönetim kullanımı yoluyla finansal kaynaklara erişimin artırılmasını amaçlamaktadır. Güçlendirmeye yönelik önlemler Ekonomi Bakanlığı tarafından belirlenecektir (Stratejik Yol Haritası, 2016: 69).

Stratejik Yol Haritasında KOBİ'leri güçlendirmeye yönelik aşağıdaki tedbirlerin alınacağı belirtilmiştir (Stratejik Yol Haritası, 2016: 67-69).

- Küçük ve orta ölçekli işletmelerin eğitim ve öğrenim ihtiyaçlarını belirleme ve eğitim materyalleri geliştirme
- İşgücü piyasasındaki küçük ve orta ölçekli işletmelerin ihtiyaçlarını araştırma ve geliştirme
- Mesleki eğitim kurumlarının KOBİ'lerle koordinasyonu
- KOBİ'ler için "yaşam boyu öğrenme" fırsatları sağlama
- Uluslararası Muhasebe Standartlarının KOBİ'ler Tarafından Uygulanmasının Uyarılması
- Kurumsal yönetim standartlarının uygulanmasının güçlendirilmesi.

Kurumsal yönetim ilkelerinin KOBİ'lerde uygulanmasına yönelik 15.12.2012 tarihinde Ekonomi Bakanlığı tarafından eğitim verilmiştir. Azerbaycan Cumhuriyeti Tüketici Malları KOBİ Geliştirme Stratejik Yol Haritasının uygulanmasını desteklemek amacıyla 6 Aralık 2016 tarihli Azerbaycan Cumhuriyeti Cumhurbaşkanı Kararı Uygulama konularında "Kurumsal Yönetim" konulu eğitime küçük ve orta ölçekli işletmelerden temsilciler katılmıştır (<http://economy.gov.az>).

Azerbaycan'da Küçük ve Orta Ölçekli İşletme sayıları Çizelge 4.1'de verilmiştir.

KOBİ	2016			2017		
	Toplam	İşletme Tipi		Toplam	İşletme Tipi	
		Tüzel kişiler	Bireysel girişimciler		Tüzel kişiler	Bireysel girişimciler
Toplam işletme sayısı	191695	20932	170763	169603	23752	145851
Küçük ölçekli işletme sayısı	187598	16835	170763	165386	19535	145851
Orta ölçekli işletme sayısı	4097	4097	-	4217	4217	-

Çizelge 4.1. Azerbaycan'da Küçük ve Orta Ölçekli işletme sayıları (Azerbaycan Cumhuriyeti Devlet İstatistik Komitesi, 2019)

Çizelge 4.1'e bakıldığında 2016 yılından 2017 yılına geçildiğinde toplam KOBİ sayısının düştüğü, bu düşüşte küçük ölçekli işletme sayılarındaki düşüşün etkili olduğu, 2017 yılında orta ölçekli işletme sayısının düşük bir artış gösterdiği görülmektedir. Dünyanın birçok ülkesinde KOBİ'ler, ekonomik sistemde %90'ların üzerinde bir paya sahip olmasına karşılık Azerbaycan'da sayısal olarak düşüş eğilimi göstermektedir. Bu da, konuya yönelik ilgililer tarafından acil önlemlerin alınması gerektiğini ortaya koymaktadır.

2016 ve 2017 yıllarına ait kobilerin makro iktisadi göstergeleri Çizelge 4.2'de verilmiştir.

Göstergeler	2016			2017		
	Toplam	İşletme Tipi		Toplam	İşletme Tipi	
		Küçük İşletme	Orta İşletme		Küçük İşletme	Orta İşletme
Katma değer (milyon manat)	3587,2	2928,0	659,2	3807,6	3051,9	755,7
Çalışan sayısı (bin kişi)	281,0	100,9	180,1	290,1	101,9	188,2
Ortalama aylık nominal maaş, (manat)	338,6	322,2	349,1	352,8	331,5	365,9
Sabit kıymet yatırımları, (milyon manat)	2830,2	1828,6	1001,6	3298,6	2064,8	1233,8
Ürün sürümü (milyon manat)	5831,2	4666,1	1165,1	6269,6	4884,7	1384,9

Çizelge 4.2. Azerbaycan'da Küçük ve Orta Ölçekli işletmelerin makro iktisadi göstergeleri (Azerbaycan Cumhuriyeti Devlet İstatistik Komitesi, 2019)

Çizelge 4.2'deki sonuçlara göre KOBİ statüsündeki işletme sayısı 2016 yılına göre 2017 yılında daha düşük olmasına karşılık Çizelge 3.2'deki makro iktisadi göstergelerde 2017 yılı değerlerinin 2016 yılına göre küçük ve orta işletmelerin her ikisinde de daha yüksek olduğu görülmektedir. En yüksek artış oranı sabit kıymet yatırımlarında olmuştur.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin ülke ekonomisindeki payları yüzde olarak Çizelge 4.3’de verilmiştir.

Göstergeler	2016 (%)			2017 (%)		
	Toplam	İşletme Tipi		Toplam	İşletme Tipi	
		Küçük İşletme	Orta İşletme		Küçük İşletme	Orta İşletme
Katma değer	6,4	5,2	1,2	5,9	4,7	1,2
Petrol dışı sektör	9,9	8,1	1,8	9,5	7,6	1,9
Çalışan sayısı	20,4	7,3	13,1	20,8	7,3	13,5
Petrol dışı sektör	20,9	7,5	13,4	21,3	7,5	13,8
Sabit kıymet yatırımları	18,0	11,6	6,4	18,9	11,8	7,1
Petrol dışı sektör	39,8	25,7	14,1	36,9	23,1	13,8
Ürün sürümünde paylaş	6,6	5,3	1,3	6,0	4,7	1,3
Petrol dışı sektör	9,0	7,2	1,8	8,6	6,7	1,9

Çizelge 4.3. Azerbaycan’da Küçük ve Orta Ölçekli işletmelerin ülke ekonomisindeki payları (Azerbaycan Cumhuriyeti Devlet İstatistik Komitesi, 2019)

Çizelge 4.3’de görüldüğü üzere katma değer yönünde kobilerin ülke ekonomisindeki yeri çok düşük düzeydedir. Katma değer açısından 2016’da %6.4 olan oranın 2017 yılında 5.9’a düşmesi, durumun aciliyetini açık bir şekilde göstermektedir. 2016’dan 2017 yılına geçişte çalışan sayısında ve sabit kıymet yatırımlarında çok düşük düzeyde bir artış görülmektedir.

Azerbaycan’daki KOBİ’lerde kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanabilirliği konusuna bakıldığında, kurumsallaşmaya ve kurumsal yönetim ilkelerine yönelik 2011 yılından başlanılarak atılan adımların henüz çok yeni olmasından dolayı KOBİ’lerin kurumsal yönetim ve ilkeleri ile yeni tanıştıkları söylenebilir. Ülke ekonomisinin özellikle yeraltı kaynaklarından hareketle büyük sanayiye dayanması, KOBİ’lerin Azerbaycan ekonomisi içerisindeki paylarının küçük olması da bir dezavantaj olarak sayılabilir. Ancak Azerbaycan Cumhuriyeti, KOBİ’lerin geliştirilmesine ve yeni işletmelerin açılmasına büyük önem vermektedir. Kurumsal Yönetim konusunda atılan adımlarla birlikte yeni kurulacak işletmelerde kurumsal yönetim ve ilkeleri doğrultusunda kuruluş aşamasından başlayarak uygulamaya geçilmesi önerilmektedir.

Azerbaycan Cumhuriyeti KOBİ’lere yönelik yakın tarihli önemli çalışmalar yapmaktadır. Cumhurbaşkanı’nın 28 Aralık 2017 tarihli kararnamesiyle Ekonomi Bakanlığı bünyesinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme Ajansı kurulmuştur. Ekonomi Bakanı Şahin Mustafayev, teşebbüsün etkinliği ve girişimciliğin gelişimindeki rolü ile ilgili

olarak “Azerbaycan Cumhuriyeti Cumhurbaşkanı liderliğinde uygulanan sosyo-ekonomik gelişme stratejisine uygun olarak, girişimciliği genişletme ve ekonomideki rolünü arttırma, iş ve yatırım ortamını iyileştirme önlemlerinin” sistematik ve tutarlı bir şekilde yapıldığını belirtmektedir. Mustafayev, hizmetlerin kapsamının genişletilmesi, hizmet kalitesinin artırılması ve kurumsal bir yaklaşım sağlanması gerekliliğini vurgulamaktadır.

Küçük ve Orta Ölçekli Girişimciliği Geliştirme Ajansı, kurumsal yönetimin iyileştirilmesi konusunda KOBİ'lere destek olmaktadır. Ajansa verilen görevler arasında KOBİ'lerin ekonomideki rolünün ve öneminin arttırılması, kalkınma ve rekabet edebilirliklerinin desteklenmesi, KOBİ hizmetlerinin sağlanması, işletmelerin kurumsal yönetime geçişlerine destek verilmesi, bu alanda gerekli koordinasyonları yapması yer almaktadır.

Sonuç olarak Azerbaycan'da KOBİ'lerin henüz ekonomik sistemde düşük bir orana sahip olmaları ve ülkede kurumsallaşmaya yönelik adımların yeni atılıyor olması gibi nedenlerden dolayı, KOBİ'lerde kurumsal yönetimin ve kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanabilirliğinin çok düşük düzeyde olduğu söylenebilir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Kurumsal yönetim, kurumsal uygulamalarda paydaşlara karşı sorumluluk bilinci içerisinde işletme değerinin ve verimliliğinin artırılmasını, faaliyetlerin yasalar ve etik değerler çerçevesinde olmasını sağlayan bir sistemdir. Kurumsal yönetimin önemi 2000’li yıllarda yaşanan büyük şirket skandallarından sonra, tekrar benzeri olayların önüne geçebilmek açısından daha da artmıştır. Özellikle büyük muhasebe skandalları sonrasında büyük şirketlerin ülke ve dünya ekonomilerine verdikleri zarar, işletmelerde yönetim kurullarının görev, yetki ve sorumluluklarının açık bir şekilde tanımlanmasını, şeffaflığı, eşitliği, menfaat sahiplerinin çıkarlarının korunmasını zorunlu hale getirmiştir.

OECD tarafından kurumsal yönetimin amacı işletmelerde güvenin sağlanması için kullanılan bir araç olarak özetlenebilir. Kurumsal yönetim işletmeyle ilişkisi olan herkesin haklarını korumak, üst yönetimde yer alanların sınırsız bir güç ve yetki kullanımını engellemek, çalışanlardan yatırımcılara kadar herkese eşit ve adil şekilde muamele edilmesini sağlamak, faaliyetlere ve finansal durumlara yönelik raporlarla kamuoyunu aydınlatmak, yönetim kurulundan üst yönetime kadar bütün organların sorumluluklarını açık bir şekilde belirlemek, yöneticilere hesap verme yükümlülüğü getirmek konularını içeren genel bir sistemdir.

KOBİ’ler, dünya ülkelerinin ekonomik sistemlerinde %95’lerin üzerinde bir yer kaplamaktadır. Dinamik ve esnek bir yapıya sahip olan KOBİ’ler, bu özellikleri ile değişen ekonomik durumlara hızlı şekilde ayak uydurabilme, ciddi düzeyde istihdam olanakları oluşturma gibi özellikleri nedeniyle, ülkelerin ekonomik sistemlerinde oldukça önemli bir yer tutmaktadır. KOBİ’lerin ekonomik sisteme sağladıkları en önemli etkinin, ekonomiye kazandırdığı dinamizm olduğu söylenebilir. Başarmaya ve bağımsız şekilde ayakta kalmaya güdülenen, bu amaçlar doğrultusunda yönetilen ve yönlendirilen KOBİ’ler, ülkelerin ekonomik canlılıklarının barometresidirler. Kriz dönemlerinde büyük işletmeler faaliyetlerini kısıtlarken, esnek yapıları sayesinde KOBİ’ler, değişen koşullara daha hızlı ayak uydurabilmektedir. Bu türlü dönemlerde büyük işletmelerin boşalttığı pazarlara yönelik KOBİ’lerin istihdam artışına gittikleri de görülebilmektedir. Başka bir ifade ile büyük işletmeler, ekonominin gelişme dönemlerinde istihdam sağlama yönünden ön planda yer alırken, ekonominin gerek genişleme gerekse daralma dönemlerinde küçük işletmelerin istihdama katkıda bulunmaktadır.

İşletmelerin %98'inden fazlasının KOBİ'lerin oluşturduğu Türkiye'de kurumsal yönetim uygulamaları tam anlamıyla anlaşılmadığından yöneticiler ve şirket sahipleri tarafından yeterli düzeyde benimsenmemiştir. Uluslararası piyasalarda adından söz ettiren Türk şirketleri birçok gelişim ve değişim fırsatlarını da önünde bulmaktadır. Bütün bu gelişimler ve değişimler KOBİ'leri de etkilemekte ve ekonomik yapılarını bu düzene hazır hale getirmeye zorlamaktadır. Bu sebeplerden dolayı KOBİ'ler artık eski tarzda yönetilemeyecek ve değişime ayak uyduramayanlar piyasa dışı kalabileceklerdir. Bu açıdan bütün şirketlerde olduğu gibi KOBİ'lerde de sürdürülebilir bir yönetim ve iyi yönetim kavramları ön plana çıkmaktadır. Bu da kurumsal yönetimin vazgeçilmez olan şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk ilkelerinin şirket yönetimi tarafından benimsenmesi ve yatırımcılar tarafından bu uygulamanın varlığı görülebilir hale getirilmesi ile mümkün olacaktır.

Azerbaycan'da KOBİ'lerin ekonomik sistem içerisindeki payları oldukça düşüktür. Özellikle petrol ve petrol ürünleri başta olmak üzere yeraltı kaynaklarına dayanan sanayi, ekonomik sistemde büyük bir paya sahiptir. Azerbaycan, KOBİ'lerin güçlendirilmesine ve yaygınlaştırılmasına yönelik olarak özellikle 2015 yılı ve sonrasında önemli adımlar atmaya başlamıştır. KOBİ'lerin desteklenme programları içerisinde kurumsal yönetime yönelik eğitimler de bulunmaktadır. Kurumsal yönetimin önemini bilincinde olan yöneticiler, KOBİ'lerin kuruluş aşamasından başlayarak kurumsal yönetim ilkelerini uygulayabilecek şekilde faaliyetlerini yürütmelerini sağlamaya çalışmaktadır.

Kurumsal yönetimin KOBİ'ler tarafından uygulanabilirliği ile ilgili olarak öncelikler KOBİ'lere "geleneksel olanlar" ve "yenilikçi olanlar" şeklinde bakmak gerekmektedir. Geleneksel KOBİ'ler, yenilikler ve gelişmeler ile çok fazla ilgilenmeyen, sektörde var olan konumunu sürdürebilmeyi hedefleyen, genellikle iç pazara yönelik faaliyet yürüten KOBİ'lerdir. Bu tür KOBİ'lerde geleneksel anlayış ile işletmeler yönetilmekte, uzun vadeli planlamalara, stratejik hedeflere yönelik çalışmalar yapılmamaktadır. Piyasadaki pozisyonunu korumayı hedefleyen bu tür KOBİ'lerin kurumsal yönetime geçmek gibi bir beklenti veya gayretleri olduğu da söylenemez. Bu işletmeler genellikle ucuz işçiliğe ve doğal kaynaklara dayalı işletmelerdir. Yenilikçi KOBİ'ler ise dinamiklerdir. Her türlü yeniliğe açık, girişimci, pazar gücünü korumayı ve artırmayı hedefleyen, uluslararası pazara açılan veya açılma isteği duyan, teknolojik gelişmeleri yakından takip eden, aynı sektördeki diğer işletmelerin iyi uygulamalarını izleyen, rekabet etmekten çekinmeyen, gerektiğinde mantıklı riskleri üstlenebilen, kriz dönemlerini faydaya dönüştürmeye çalışan işletmelerdir.

Ekonomik sistem açısından yenilikçi KOBİ'ler gözde işletmelerdir. Yenilikçi KOBİ'lerde bilgi ve teknoloji ön planda yer almaktadır.

Modern dünyada KOBİ'lerin yenilikçi olmaları, kendilerini sürekli geliştirmeleri, yenilikler ve değişimlere açık olmaları, değişen koşullara hızlı şekilde ayak uydurabilmeleri, bütün ülkeleri kendilerine pazar olarak görebilmeleri, yüksek rekabet gücüne sahip olmaları, esnek ve yaratıcı olmaları, daha kaliteliyi hedeflemeleri, yeni ürünler tasarlayabilmeleri, var olan ürünlerini tüketici beklentileri doğrultusunda geliştirebilmeleri, dinamik olmaları, yüksek teknoloji kullanmaları ve riskten kaçınmamaları beklenmektedir.

Bu kapsamda KOBİ'lerin kurumsal yönetime geçebilmeleri ve kurumsal yönetim ilkelerini uygulayabilmeleri yenilikçi bir yapıya sahip olmaları ile mümkün olabilecektir. Konuyla ilgili yapılan araştırmalar sonucunda KOBİ'lerde kurumsal yönetim uygulamalarına geçişe yönelik aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

- Kurumsal yönetime geçiş, belirli bir vizyona sahip yenilikçi KOBİ'ler açısından mümkün görülmektedir. Kısıtlı kaynakların verimli kullanımı adına KOBİ'lerin kurumsal yönetime geçişlerine yönelik olarak destek sağlayabilecek kurum ve kuruluşların, öncelikli olarak yenilikçi KOBİ'lere kaynak sağlamaları önerilebilir. Yenilikçi KOBİ'ler değişime ve gelişime açık oldukları için kurumsal yönetim uygulamalarına çok daha hızlı ve bilinçli geçiş yapabileceklerdir.
- Türkiye'de, diğer dünya ülkelerinde de olduğu gibi KOBİ'ler çoğunlukla aile şirketlerinden oluşmaktadır. Bu şirketlere, kurumsal yönetime geçişin işletmeye kazandıracakları ile ilgili kalıcı bilinçlenme oluşturabilecek sıklıkta bilgilendirmeler yapılmalıdır. Bu tür şirketlerde gelecekte şirketi yönetebilecek aile bireyleri için bir haleflik programının oluşturulması ve profesyonel yönetici olarak yetişmelerinin sağlanması, kurumsal yönetime geçerken aile şirketi özelliğinin de korunmasına destek olacaktır.
- KOBİ'lerin büyük çoğunluğunda finansman yaratma sorunu bulunmaktadır. Profesyonel yönetici ve danışmanlarla çalışabilmek için gerekli finansa sahip olamayan işletmelere, ilgili idareler tarafından yönetici ve danışman desteği sağlanabilir. Yönetici ve danışmanlar, belirlenecek bir iş hacmi kapsamında aynı anda birden fazla işletmeye yöneticilik ve danışmanlık yapabilir. Bu tür

desteklerde beklenen çıktılara ulaşabilmek adına, desteklenecek KOBİ'lerin yenilikçi düşünce yapısına sahip olmasına özen gösterilmelidir.

- Kurumsal yönetimin genel boyutu ile birçok KOBİ'de uygulamaya konulabilmesi mümkün değildir. Bu kapsamda KOBİ'lere yönelik farklı boyutlarda kurumsal yönetimin alt açılımları oluşturulabilir. Böylece her işletme, kendi büyüklüğü kapsamında kurumsal yönetime geçiş yapabilir.



KAYNAKLAR

- Abu-Tapanjeh, A. M. (2009). Corporate Governance From The Islamic Perspective: A Comparative Analysis With OECD Principles. *Critical Perspectives on Accounting*, 20(5), 556-567.
- Aghabaki, M. (2014). *Kurumsal yönetim ilkeleri ile firma değeri ve hisse senedi getiri oranı arasındaki ilişkisi: İMKB’de Bir Uygulama*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Erzurum.
- Akbulut, H., (2002). Küreselleşme ve kurumsal yönetim, *Uluslararası Ekonomik Sorunlar Dergisi*, 4, 1-4.
- Akgemci, T. (2001). KOBİ’lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler. Ankara: Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı.
- Aksoy, M. A. (2013). Türk kurumsal yönetim düzenlemeleri kapsamında anonim şirket yönetim kurulu. *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, C. XVII, 1-2, 45-76.
- Aksoy, U. A. ve Çabuk, A. (2006). KOBİ’lerdeki toplam kalite yönetimi uygulamalarının kurumsallaşma üzerindeki etkileri. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(16), 39-57.
- Aktan, C. C. (Ed.). (2006). *Kurumsal şirket yönetimi-iyi şirket yönetimi için kurallar ve kurumlar*. SPK Yayınları, Kurumsal Araştırmalar Serisi: No 4, Ankara.
- Alp, A. ve Kılıç, S. (2014). *Kurumsal yönetim nasıl yönetilmeli?*. Doğan Egmont Yayıncılık, İstanbul.
- Ararat, M. ve Uğur, M. (2003). Corporate governance in Turkey: an overview and some policy recommendations. *Corporate Governance: The International Journal of Business İn Society*, 3(1), 58-75.
- Ararat, M. ve Yurtoğlu, B. B. (2006). Yönetişim ve küresel rekabet, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 55-87.
- Arnold, B. and De Lange, P. (2004). Enron: an examination of agency problems. *Critical Perspectives on Accounting*, 15(6-7), 751-765.
- Arslan, B. (2015). *KOBİ’lerdeki finansman sorunlarının çözümlenmesine KOSGEB desteklerinin etkisi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Arslantaş, C. C. ve Fındıklı, M. A. (2010). İMKB-50’de yer alan şirketlerin yönetim kurulu yapılanmaları. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39(2). 258-275

- Audretsch, D. B. and Thurik, A. R. (2001). What's new about the new economy? sources of growth in the managed and entrepreneurial economies. *Industrial and Corporate Change*, 10(1), 267-315.
- Aykaç, M., Parlak Z. ve Özdemir S. (2008). *Küreselleşme sürecinde rekabet gücünün artırılması ve Türkiye'de Kobi'ler*. İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No: 2008-24.
- Azerbaycan Cumhuriyeti Devlet İstatistik Komitesi (2019), Azerbaycan'da Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, <https://www.stat.gov.az/source/entrepreneurship/>, Erişim Tarihi: 02.08.2019.
- Azerbaycan Cumhuriyeti İktisadi İnkişaf Nazirliyi, (2011). *Azərbaycan Korporativ İdarəetmə Standartları*, Bakü.
- Bayülken, (2017). Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri (KOBİ'ler), Genişletilmiş 5. Baskı, TMMOB Makine Mühendisleri Odası Yayınları, Yayın No: MMO/677.
- Becht, M., Bolton, P. ve Röell, A., (2002). *Corporate Governance and Control*, ECGI Working Paper Series in Finance.
- Bhagat, S. and Bolton, B. (2008). Corporate governance and firm performance. *Journal of Corporate Finance*, 14(3), 257–273.
- Black, B. (2001). The corporate governance behavior and market value of russian firms. *Emerging Markets Review*, 2(2), 89-108.
- Bourdeau, M.C., Loch, K. D., Robey, D. and Straud, D. (1998). Going global: using information technology to advance competitiveness of virtual transnational organization. *Academy of Management Executive*, 12(4), 120-128.
- Bushman, R. M., Piotroski, J. D. and Smith, A. J. (2004). What determines corporate transparency?. *Journal of Accounting Research*, 42(2), 207-252.
- Cadbury Report, (1992), Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. London: Gee and Co Publishing Ltd. 1992.
- Carson, T. L. (2003). Self-interest and business ethics: Some lessons of the recent corporate scandals. *Journal of Business Ethics*, 43(4), 389-394.
- Ceylan, Ş. (2018). Aile İşletmelerinin kurumsallaşması, *Kobi Dünyası*, 13(37), 16-17.
- Claessens, S., Djankov, S. and Lang, L. H. (2000). The separation of ownership and control in East Asian corporations. *Journal of financial Economics*, 58(1-2), 81-112.

- Clement, M. (2009). The recent Development of Corporate Governance in German DAX Companies Theory and Practice – An Empirical Investigation, Aarhus School of Business,
- Canyon, M., Judge, W. Q. and Useem, M. (2011). Corporate governance and the 2008–09 financial crisis. *Corporate Governance: An International Review*, 19(5), 399-404.
- Çatal, M. F. (2007). Bölgesel kalkınmada küçük ve orta boy işletmelerin (KOBİ) rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 333-352.
- Çay, M. ve Kurtoğlu, R. (2013) Türk-Japon KOBİ'leri, küreselleşmesi ve yeni eğilimler. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, (20), 33-72.
- Dağlı, H., Ayaydın, H. ve Eyüboğlu, K. (2010). Kurumsal yönetim endeksi performans değerlendirmesi: Türkiye örneği. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (48), 18-31.
- Darman, G. M., Taştan, B., Seçkin, S. S. ve Kır, C. (2017). Kurumsal yönetim, Ders Kodu: 1018, Kurumsal Yönetim Derecelendirme Sınavı.
- Daştan, A. (2010). Kurumsal yönetim ilkeleri ve kurumsal muhasebe etkileşimi, *Bankacılar Dergisi*, (72), 3-19.
- Deloitte-TKYD, (2007). Nedir bu kurumsal yönetim?, Kurumsal Yönetim Serisi, Deloitte-TKYD, Ortak Yayını..
- Demir, V. (2014). Dünyada KOBİ Ölçeği Örnekleri ve Türkiye. KOBİ Girişim. <http://www.dmr-tr.com/dmr/wp-content/uploads/2014-7.pdf>, Erişim Tarihi: 03.07.2019.
- Demirbaş, M. ve Uyar, S., (2006). *Kurumsal yönetim ilkeleri ve denetim komitesi*, Güncel Yayıncılık, İstanbul.
- DiMaggio, P. J. and Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 147-160.
- Dinçer, B. (2013). Kurumsal yönetimin farklı teoriler yoluyla değerlendirilmesi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (36), 15-26.
- Donaldson, L. and Davis, J. H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of management*, 16(1), 49-64.
- Dünya Bankası, (2010). Türkiye Yatırım Ortamı Değerlendirmesi Krizden Özel Sektör Öncülüğünde Büyümeye. Rapor No. 54123-TR.

Dünya Bankası (2017). Azerbaycan Cumhuriyeti: Kurumsal Yönetim ve Mülkiyeti Devlete Ait İşletmeler

Eğilmez, Ö., (2011). Kaynak bağlamında dış kaynak kullanımının incelenmesine yönelik bir araştırma, Bilecik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bilecik.

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD), (2004). OECD Principles of corporate governance, Meeting of the OECD Council at Ministerial Level.

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD), (2016). G20/OECD Kurumsal yönetim ilkeleri, OECD Publishing, Paris.

Emecen, E. ve Çiçek, H. (2016). KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunları: Burdur ili imalat sektöründeki işletmeler üzerinde bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 8(1), 141-158.

Erdemir, S. (2019). *Kamu yönetiminde kurumsal yönetim ilkeleri ve bir kurumsal derecelendirme model önerisi*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara.

Fama, E. F. and Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *The journal of law and Economics*, 26(2), 301-325.

Fama, E. F. and Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *The journal of law and Economics*, 26(2), 301-325.

Guriev, S. and Megginson, W. (2005, January). Privatization: What have we learnt. In ABCDE Conference, St. Petersburg, January(Vol. 1).

Hibbert, E. (2000). The Globalisation of Markets: How Can SMEs Compete?, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=0C8E0E0AC8C91E300536D7713E0A9287?doi=10.1.1.202.9734&rep=rep1&type=pdf>, (10 Eylül 2017).

İnternet: <https://economy.gov.az/article/korporativ-idareetme-nedir/21349>, Erişim Tarihi: 01.08.2019.

İnternet: https://www.ic.gc.ca/eic/site/cis-sic.nsf/eng/h_00005.html#employment_size_category, 2017, Erişim Tarihi: 01.07.2019.

İnternet: <https://www.stradegy.ca/article/canadian-small-business-defined>, 2015, Erişim Tarihi: 01.07.2019.

Hüseyinklioğlu, A.O., (2009). *Kaynak bağımlılığının savaşlar üzerindeki etkisi:2.Dünya Savaşı sonrasındaki savaşların yönetimi üzerine bir araştırma*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Adana.

- IFC (International Finance Corporation), (2018). Indonesia Corporate Governance Manual, International Finance Corporation, Second Edition.
- International Finance Corporation (IFC), (2010), Corporate Governance Manual, Hanoi: International Finance Corporation, Second Edition, October.
- İraz, R. (2010). *Yaratıcılık ve yenilik bağlamında girişimcilik ve KOBİ'ler*. Çizgi Yayınevi Yayınları, Konya.
- İzciler, D. (2014). *Kurumsal yönetim ilkelerine uyum sürecinin şirketlerin performansları üzerine etkileri*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Jackson, G. (2010). Understanding corporate governance in the United States: An historical and theoretical reassessment (No. 223). Arbeitspapier, Unternehmensmitbestimmung und Unternehmenssteuerung.
- Jensen, M. C. and Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Johnson, S. and Shleifer, A., (2004), Privatization and Corporate Governance, NBER East Asia Seminar on Economics, 12, 13-34
- Jones, I. and Pollitt, M. (2004). Understanding how issues in corporate governance develop: Cadbury Report to Higgs Review. *Corporate Governance: An International Review*, 12(2), 162-171.
- Kahraman, C. (2008). Kurumsal yönetim anlayışının özel sermayeli bankaların yapısı ve işleyişi üzerine etkileri, İstanbul Üniversitesi sosyal Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi İstanbul.
- Kaler, J. (2003). Differentiating stakeholder theories. *Journal of Business Ethics*, 46(1), 71-83.
- Karadal, H., Eser, F. ve Saygın, M. (2014). Kaynak bağımlılığı üzerine yapılan çalışmaların içerik analizi yöntemiyle incelenmesi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 12-24.
- Karayel, M. (2006). *Türkiye'de işletmelerde kurumsal yönetim bilincinin ölçülmesine ilişkin Batı Karadeniz Bölgesinde bir araştırma*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- Kaya, A. (2017). *Bilişim ve iletişim ışığında girişimcilik ve KOBİ yönetimi*. Eğitim Kitabevi, Konya.

- Keasey, K., Thompson, S. and Wright, M. (Eds.). (1997). *Corporate governance: Economic and financial issues*. OUP Oxford.
- Kelgökmen, D., (2012). *Örgütlerarası ilişkilerde güç ve kaynak bağımlılığının yarattığı etkiler ve örgütlerarası etkileşim*, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İzmir.
- Kılıç, M. (2009). *Kurumsal yönetim ve derecelendirmesi: Halka açık şirketler için talepsiz kurumsal yönetim derecelendirme model önerisi*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Eskişehir.
- Knapp, M. C. and Knapp, C. A. (2007). Europe's enron: royal ahold, NV. *Issues in Accounting Education*, 22(4), 641-660.
- KOBİ Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik, (2012), https://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mevzuat/KOBİ%CC%87%E2%80%99lerin_Tan%C4%B1m%C4%B1,_Nitelikleri_ve_S%C4%B1n%C4%B1fland%C4%B1r%C4%B1lmas%C4%B1_Hakk%C4%B1nda_Yo%CC%88netmelik.pdf, Erişim Tarihi: 17.07.2019.
- Köroğlu, Ç. ve Aktaş, R. (2014). Turizm sektöründe kurumsal yönetim anlayışı ve iç denetim ilişkisi: Marmaris bölgesinde bir uygulama. *Journal of Business Research Turk*, 6(3), 273-290.
- Kuhn, J. R. and Sutton, S. G. (2006). Learning from worldcom: implications for fraud detection through continuous assurance. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, 3(1), 61-80.
- Kulakoğlu, D. (2013). *Kobi'lerde yönetim ve organizasyon sorunlarının yaşanma düzeyi: Ankara Kobi örneği*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Küçük, O. (2015). *Girişimcilik ve küçük işletme yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A. and Vishny, R. W. (1998). Law and finance. *Journal of Political Economy*, 106(6), 1113–1155
- Learmount, S. (2002). *Corporate Governance: what can be learned from Japan?*. OUP Oxford.
- Maden, S. I. (2012). *KOSGEB genel destek programının firmalar üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi: göller bölgesi uygulaması*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Isparta.
- Megginson, W. L. and Sutter, N. L. (2005). Globalization and the Growth of International Stock Exchanges. In *Capital Markets, Globalization, and Economic Development* (pp. 59-75). Springer, Boston, MA.

- Metiner, B. (2006). Kurumsal ilkeleri doğrultusunda halka açık şirketlerde ideal yönetim kurulu yapılanması, Marmara Üniversitesi, Yüksel Lisans Tezi, İstanbul.
- Meydan, C. H. (2010). Kaynak bağımlılığı, işlem maliyetleri, örgütsel ağ ve yeni-kurumsal kuram ile örgütlerin ittifak oluşturma sebepleri üzerine bir inceleme. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(2), 17-40.
- Meyer, J. W. and Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Mizruchi, M. S. (1983). Who controls whom? An examination of the relation between management and boards of directors in large American corporations. *Academy of Management Review*, 8(3), 426-435.
- Muller, P., Devnani, S., Julius, J., Gagliardi, D. ve Marzocchi, C. (2016). Annual Report on European SMEs, 2015-2016, (Ed. Karen Hope), European Union.
- Muter, Ş. (2018). KOBİ'lerde kurumsallaşma fırsatları, *Kobi Dünyası*, 13(37), 14-15.
- Muth, M. and Donaldson, L. (1998). Stewardship theory and board structure: A contingency approach. *Corporate Governance: An International Review*, 6(1), 5-28.
- National Federation of Small Business Associations, (2017). <http://www.chuokai.or.jp/en/data/data-01.htm>, Erişim Tarihi: 01.07.2019.
- Nazlı, M. (2011). *Kurumsal skandalların kurumsal yönetim bağlamından incelenmesi*, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Yüksek lisans Tezi, İzmir.
- Odabaşı, C. ve Ergen, H. (2015). Bağımsız denetimde kamu gözetimi ve skandallar. *Muhasebe ve Denetim Dünyası*, 1-11.
- OECD, (2000). Small and medium sized enterprises: local strength, Global Reach, Policy Brief, June.
- OECD, (2004). Türkiye'deki küçük ve orta ölçekli işletmeler mevcut durum ve politikalar. <https://www.oecd.org/turkey/33705673.pdf>, Erişim Tarihi: 02.04.2019.
- OECD, (2015). OECD Principles of Corporate Governance, OECD Publishing, Paris.
- Ogutu, E. O. (2016). Corporate failure and the role of governance: the parmalat scandal. *International Journal of Management & Information Technology*, 11(3), 2747-2754.
- Oviatt, B. M. (1988). Agency and transaction cost perspectives on the manager-shareholder relationship: Incentives for congruent interests. *Academy of Management Review*, 13(2), 214-225.

- Özdemir, S., Ersöz, H. Y. ve Sarıoğlu, H. İ. (2007). Küçük girişimciliğin artan önemi ve Kobi'lerin Türkiye ekonomisindeki yeri. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (53), 174-230.
- Özgüner Kılıç, H., Fidan, Y., & Çakmak, A. Ç. (2015). KOBİ'lerde yönetim ve pazarlama sorunları: Karabük örneği. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 10(2), 51-69.
- Özilhan, T., (2002). Özel sektörün ihtiyacı: Kurumsal yönetim, *Görüş Dergisi*, 50, 6-7.
- Özkanlı, Ö. ve Namazalieva, K. (2006). Kırgızistan'da faaliyet gösteren bazı küçük ve orta ölçekli işletmelerde yönetim sorunları üzerine bir araştırma. *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, (36), 97-125.
- Özkoç, A.G., (2009). *Kaynak bağımlılığının yönetilmesinde örgütsel ideolojinin stratejik rolü: otel işletmelerine yönelik bir model önerisi*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Sakarya.
- Öztürk, M. B. ve Demirgüneş, K. (2008). Kurumsal yönetim bakış açısıyla entellektüel sermaye. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 395-411.
- Öztürk, Ö. (2007). İstihdam Konusunda KOBİ'lerin Önemi ve KOBİ Alanında Eğitim İstihdam İlişkisi Açısından Kamu İstihdam Kurumunun Rolü. (Uzmanlık Tezi). Ankara: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü.
- Pamukçu, F. (2011). Finansal raporlama ile kamuyu aydınlatma ve şeffaflıkta kurumsal yönetimin önemi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (50), 133-148.
- Pandır, A. (2018). Şirketlerde Uzun Yaşamın Sırrı Kurumsallaşmadır. *Kobi Dünyası*, 13(37), 8-10.
- Pesqueux, Y. (2005). Corporate governance and accounting systems: a critical perspective. *Critical Perspectives on Accounting*, 16(6), 797-823.
- Pirson, M. and Turnbull, S. (2011). Corporate governance, risk management, and the financial crisis: An information processing view. *Corporate Governance: An International Review*, 19(5), 459-470.
- Robins, J. A. (1987). Organizational economics: Notes on the use of transaction-cost theory in the study of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 68-86.
- SEC, (2017). U.S. Securities and Exchange Commission, Sarbanes-Oxley Act of 2002, <https://www.sec.gov/news/testimony/090903tswhd.htm>, Erişim Tarihi: 02.08.2019.

- Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), (2003). Kurumsal yönetim ilkeleri, Temmuz, https://ecgi.global/sites/default/files//codes/documents/kyy_tr.pdf, Erişim Tarihi: 01.07.2019.
- Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), (2014). Kurumsal Yönetim İlkeleri Tebliği. (II-17.1), Erişim tarihi: 04.08.2019.
- Shleifer, A. and Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*, 52(2), 737-783.
- Shleifer, A. and Wolfenzon, D. (2002). Investor protection and equity markets. *Journal of Financial Economics*, 66(1), 3-27.
- Shleifer, A. B ve Vishny, R. W. (1997). A Survey of corporate governace. *The Journal of Finance*. 52(2), 737-783.
- Sıvacıoğlu, C. M., (2008). *Kurumsal yönetim, sermaye piyasalarındaki ölçülebilir etkileri ve bir uygulama*, Gazi Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Silveira, Da A. D. M. (2015). Corporate Scandals of the 21st Century: limitations of mainstream corporate governance literature and the need for a new behavioral approach. Available at SSRN 2181705.
- Skinner, D. J. and Srinivasan, S. (2012). Audit quality and auditor reputation: evidence from Japan. *The Accounting Review*, 87(5), 1737-1765.
- SPK, (2011). Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ.
- SPK, (2014). Kurumsal Yönetim Tebliği, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/01/20140103-3.htm>, Erişim Tarihi: 01.08.2019.
- Stiles, P. (2001). The impact of the board on strategy: An empirical examination. *Journal of Management Studies*, 38(5), 627-650.
- Stratejik Yol Haritası (2016). Azərbaycan Respublikasında kiçik və orta sahibkarlıq səviyyəsində istehlak mallarının istehsalına dair Strateji Yol Xəritəsi, <http://smb.gov.az/nav/strateji-yol-xritsi-2>, Erişim Tarihi: 02.08.2019.
- Şimşek, K. (2019). *Uluslararası iç denetim standartları kapsamında yürütülen iç denetim uygulamalarının kurumsal yönetim kalitesi üzerindeki rolü: Borsa İstanbul kurumsal yönetim endeksinde yer alan şirketler üzerinde bir anket çalışması*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul.

- Timurçin, D (2010). *Türkiye’de KOBİ’lerin rekabet gücü ve rekabet üstünlüğü sağlamada kümelenmenin etkisi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul.
- TKYD (2014). Kurumsal Yönetim, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları, Sayı: 25.
- Turan, Ü. ve Bayburt, N. (2013). Kurumsal yönetim, mülkiyet yapısı ve performans, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 50(585), 29-30.
- Tümer, A. B. (2011). *Örgütsel çevre-stratejiler bağlamında kaynak bağımlılığı ve kaynak temelli teorilere yönelik araştırması*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.
- Türedi, H., Karakaya, G. ve İldem, M. (2015). Kurumsal yönetim ve iç denetim ilişkisi. *Sayıştay Dergisi*, (96), 55-74.
- Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), (2016). Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri, 2016, <http://www.avraska.com.tr/Dokumanlar/KOBİ-Performansi-Genel-Gorunumu-2016.pdf>, Sayı: 21540.
- Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, (TKYD), (2011). Ekonomi gazeteciliği için kurumsal yönetim el kitabı. Pasifik Ofset Ltd. Şti, İstanbul.
- Türkoğlu, M. (2002). Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ’ler)’in bölgesel kalkınmaya etkileri ve bölgesel kalkınmada KOBİ temelli stratejiler. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 277-300.
- TÜSİAD, (2002), Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi, TÜSİAD, İstanbul. <http://www.rdbe.com.tr/e-yonetisim/yonetisim/tusiad.pdf>, Erişim Tarihi. 01.08.2019.
- Ulusoy, E. (2012). Gerekçeli Karşılaştırmalı Yeni TTK, 2. Baskı Ankara: Bilge Yayınevi
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *The Journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261.
- Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548-577.
- Williamson, O. E. (1983). Credible commitments: Using hostages to support exchange. *The American Economic Review*, 73(4), 519-540.
- Williamson, O.E. (1985). The Economics institutions of Capitalism. New York: Free Press.

- Yazıcıoğlu, İ. ve Koç, H. (2009). Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesine yönelik karşılaştırmalı bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (21), 497-507.
- Yıldız, S. B. (2013). *Küçük ve orta ölçekli işletmelerin desteklenmesinde KOSGEB'in rolü: bir etki değerlendirmesi araştırması*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Isparta:
- Yüksel, A. (2005). Basel II'nin Kobi Kredilerine Muhtemel Etkileri (Rapor No: 2005/4). Ankara. BDDK.
- Yüksel, A. (2011). *Türkiye'de KOBİ'lerin banka kredilerine erişimi*. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, Sosyal Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü, Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi, Ankara.
- Zengin, A. N. ve Yılmaz, A. A. (2017). Kurumsal yönetim ilkeleri ve standartları, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(48), 684-702.



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : Mehdizade Kamal
Uyruğu : Azerbaycan
Doğum tarihi ve yeri : 25.02.1993 - Azerbaycan
Medeni hali : Evli
Tel : 507 492 40 14
e-mail : kamal.mehdizada@gmail.com

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet tarihi
Yüksek Lisans		
Lisans	Azerbaycan Devlet Petrol Akademisi	2014
Lise	3 Numaralı Tam Orta Okul	2010

İş Deneyimi

Yabancı Dil

İngilizce

Yayımlar

Yok

Hobiler

Kitap okuma





hacibayram.edu.tr/le