

T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETMELERDE KURUMSAL YÖNETİM
VE TÜRKİYE ÖRNEĞİ

Abdullah ŞAVKIN

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
MUHASEBE VE DENETİM PROGRAMI

DANIŞMAN

Doç. Dr. Kadir TUNA

İSTANBUL, Mayıs 2016

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

**İŞLETMELERDE KURUMSAL YÖNETİM
VE TÜRKİYE ÖRNEĞİ**

**Abdullah ŞAVKIN
(142008193)**

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

Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih :

Tezin Savunulduğu Tarih :

Tez Danışmanı : Doç.Dr. Kadir TUNA

Diğer Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Targan ÜNAL

: Yrd. Doç. Dr. Turgay MÜNYAS

İSTANBUL, Mayıs 2016

İÇİNDEKİLER

SAYFA NO

İÇİNDEKİLER	i
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
KISALTMALAR LİSTESİ	v
TABLolar LİSTESİ	vi
ŞEKİL LİSTESİ	vii
BÖLÜM 1. GİRİŞ	1
BÖLÜM 2. ŞİRKETLERDE KURUMSAL YÖNETİM	
TEORETİK ALTYAPISI	3
2.1. Kurumsal Yönetim Kavramı	3
2.2. Şirketlerde Kurumsal Yönetimin Önemi ve Amaçları	5
2.3. Geleneksel Şirket Yönetimi ve Kurumsal Şirket Yönetimi	6
2.4. Şirketlerde Kurumsal Yönetim İlkeleri	7
2.4.1. Eşitlik	8
2.4.2. Şeffaflık	9
2.4.3. Hesap Verebilirlik	9
2.4.4. Sorumluluk	10
2.5. Şirketin Kurumsal Yönetiminden Beklenen Yararlar	10
2.6. Şirketlerde Kurumsal Yönetimi Etkileyen Faktörler	11
2.6.1. Globalizasyon	11
2.6.2. Finansal Krizler	12
2.6.2.1. 1994-1995 Latin Amerika Krizi	12
2.6.2.2. 1994-95'de Türkiye Krizi	13
2.6.2.3. 1997-98'de Güneydoğu Asya Krizi	14
2.6.2.4. 1998'de Rusya Krizi	15
2.6.2.5. Kasım 2000 Ve Şubat 2001 Türkiye Krizleri	15
2.6.2.6. 2001 Arjantin Krizi	16
2.6.3. Uluslararası Sermaye Hareketleri	17
2.6.4. Şirket Skandalları	18
2.6.4.1. ENRON Şirket Skandalı	18
2.6.4.2. WORLDCOM İflası	19
2.6.4.3. XEROX Skandalı	20
2.6.4.4. PARLAMAT Skandalı	21
2.6.5. Şirket Birleşme ve Satın Almaları	21
2.6.6. Yatırımcı Talepleri	23
2.7. Kurumsal Yönetim ile Şirket Performansı Arasındaki İlişki	23
2.8. Şirketlerde Kurumsal Yönetime Yönelik Temel Stratejiler	24

BÖLÜM 3. TÜRKİYE’DE VE YURTDIŞINDA FAALİYET GÖSTEREN ŞİRKETLER ÜZERİNE KURUMSAL YÖNETİM YAPISI VE İŞLEYİŞİ	27
3.1. Yurtdışında Faaliyet Gösteren Şirketlerin Kurumsal Yönetim Analizi.	27
3.1.1. ABD	27
3.1.2. Almanya	29
3.1.3. İngiltere	30
3.1.4. Fransa	33
3.2. Türkiye’de Faaliyet Gösteren Şirketlerin Kurumsal Yönetim Uygulamaları	34
3.2.1. Türkiye’de Şirketlerin Kurumsal Yönetimine Genel Bakış.....	35
3.2.2. Türkiye’de Faaliyet Gösteren İşletmelerin Kurumsal Yönetiminde Yaşanılan Sorunlar	37
3.2.3. Türkiye’de Kurumsal Yönetime İlişkin Yapılan Yasal Düzenlemeler	38
3.2.4. Türkiye’deki İşletmelerde Kurumsal Yönetim İlkelerini Derecelendirme Yapmakla Yetkili olan ve Derecelendiren Kuruluşlar....	40
BÖLÜM 4: KURUMSAL YÖNETİMDE TÜRKİYE ÖRNEĞİ.....	42
4.1.Ülkemizde Kurumsal Yönetim İlkelerinin Gelişimi	42
4.1.1.Sermaye Piyasası Kurulu (SPK)	47
4.1.2.Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu (BDDK).....	48
4.1.3.Türkiye Muhasebe ve Denetim Standartları Kurulu (TMUDESK)	48
4.1.4.Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (KGK)..	49
4.2.Kamuyu Aydınlatma Platformu (Kap)	51
4.3. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (Tkyd).....	53
BÖLÜM 5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	62
5.1. Sonuç	62
5.2. Çalışmanın Literatüre Katkısı	63
5.3. Öneriler	63
KAYNAKLAR.....	64
ÖZGEÇMİŞ	71

ÖZET

Günümüzde uluslararası piyasalarda yaşanan krizlerin en büyük nedeni şüphesiz ülkelerin ve şirketlerin kurumsal yönetim politikalarındaki yetersizliğidir. Global krizler ve şirket skandallarından sonra kurumsal yönetim kavramının önemi giderek artmıştır. Özellikle şirket yönetimlerinin şeffaflığının geliştirilmesi için önemli çalışmalar yapılmaktadır. OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development- Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü) başta olmak üzere, diğer uluslararası kuruluşlar pekçok düzenlemede bulunmuştur. Bu düzenlemeler sayesinde uluslararası ölçekte sermaye piyasaları arasında rekabet artmaktadır. Yabancı sermayeyi kendilerine çekmeye çalışan ülkeler, uluslararası düzenlemelere kendilerini uyumlulaştırmaya çalışmaktadır.

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

Anahtar Kelimeler: İşletme, Kurumsal Yönetim

ABSTRACT

Without any doubt, the biggest reason of the current crisis in the international markets is the companies' and countries' lackness of corporate governance. The importance of the concept of corporate governance has been increased after global financial crisis and corporate scandals. Especially a lot of studies have been conducted in order to improve the transparency of corporate management. International bodies, especially OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development) have made various regulations. Thanks to these regulations, the competition has increased between the capital markets on the international level. In order to attract foreign capital to their countries, countries strive to orient themselves to the international regulations.

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

Keywords: Operating, Corporate Governance principles, capital markets board

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
BDDK	: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
BİST	: Borsa İstanbul
GCGF	: Küresel Kurumsal Yönetim Forumu (Global Corporate Governance Forum)
IMF	: Uluslararası Para Fonu (International Monetary Fund)
İMKB	: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
TKYD	: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
TTK	: Türk Ticaret Kanunu
TÜSİAD	: Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği
OECD	: İktisadi ve İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (Organisation for Economic Co-operation and Development)

TABLolar LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 2.1: Geleneksel Şirket Yönetimi ve Kurumsal Yönetim Karşılaştırması	7
Tablo 2.2: Latin Amerika Ülkeleri Büyüme Oranı	12
Tablo 2.3: Güneydoğu Asya Krizi Öncesi Sinyaller	14
Tablo 2.4: Rusya'nın Dış Borç Servisi (Milyar \$).....	13
Tablo 2.5: Arjantin Krizinin Kronolojisi	17
Tablo 2.6: Kurumsal Yönetim Unsurları ve Sistemleri Arasındaki İlişki.....	26
Tablo 3.1: Kurumsal Yönetim İlkeleri Derecelendirme Kuruluşları	41
Tablo 4.1.: LLSV Ölçeğinde Türkiye'de Hukuk ve Düzen Performansı	46
Tablo 4.2.: Klapper ve Lover'in Çalışmasında Türkiye'nin Performansı	46
Tablo 4.3.: CLSA Ölçeği Skorlarına Göre Türk Şirketlerinin Sıralanışı.....	47

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 2.1: Kurumsal Yönetim Yaklaşımları	5
Şekil 2.2: Kurumsal Yönetim İlkeleri	8
Şekil 4.1:Türkiye’de Anonim Şirket Yönetim Yapısı	43
Şekil 4.2:Kurum Teşkilat Şeması	50
Şekil 4.3:Üye Dağılımı	55
Şekil 4.4:Üyelerin Cinsiyet Dağılımı	55
Şekil 4.5:Bireysel Üye Kazanımının ve Kaybının Yıllara Göre Dağılımı	56
Şekil 4.6:Üyelerin Mensubu Olduğu Şirket Yapıları	57
Şekil 4.7:Üyelerin Sektörel Dağılımı	58
Şekil 4.8:Mesleki Ünvan Dağılımı	59
Şekil 4.9:Üyelerin Eğitim Durumu	59
Şekil 4.10:Üyelerin Diğer STK Üyelikleri	60
Şekil 4.11:Üyelerin Hissedar Yapısına Göre Dağılımı	61

BÖLÜM 1.GİRİŞ

Son yıllarda meydana gelen uluslararası krizler, ABD ve Avrupa’da başta olmak üzere küresel çaptaki şirket skandalları, ekonomik ve finansal konulardaki hızlı değişimler, kurumsal yönetimin önemini büyük ölçüde artırmıştır.

Kurumsal yönetim, uluslararası düzeyde geçerli olan ilkeler ve kurallar sayesinde, sermaye piyasası şirketlerinde sürdürülebilirliğin ve istikrarın temelini oluşturmakta, şirket yönetiminde şeffaflık ve hissedarların bu sayede azami fayda sağlaması amaçlanmaktadır.

Kurumsal yönetimin; şirketlerin amaç ve hedeflerinin oluşturulduğu, oluşturulan bu amaç ve hedeflerin gerçekleştirilme sürecinde, çıkar sağlayan taraflara adil davranılması, kamuyu aydınlatabilme, hesap verebilme ve sorumluluk olarak dört tane alt sistemin oluşturduğu bir sistem olarak ele alınması mümkündür.

Kurumsal Yönetim terimi ülkemizde 1990’lı yıllarda konuşulmaya başlanmasına rağmen, ilk defa 1976’da ABD’de sermaye piyasalarını düzenleyen otorite olan “SEC (Securities and Exchange Commission)”in reform gündeminde yer alarak sermaye piyasası düzenlemelerine konu olan kurumsal yönetim kavramı, 1980’li yıllardan itibaren günümüzdeki anlamıyla kullanılmaya başlanmıştır. 1990’lı yıllarda ise kamuoyunun gündemine yoğun bir biçimde girmeye başlamıştır. Özellikle, 1997 yılında yaşanan Güneydoğu Asya Krizi’nin ardından çeşitli uluslararası kuruluşlar (Dünya Bankası, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) ile bu iki örgütün özel sektör katılımcılarının da katılımı ile oluşturduğu Global Kurumsal Yönetim Forumu (Global Corporate Governance Forum-GCGF)) kurumsal yönetime ilişkin çalışmalara başlamıştır. (Aktaş, 2012)

Ülkemizde ise, sermaye piyasasının, ekonomik kalkınmaya olan katkısının artırılması ve uluslararası finans sisteminin bir parçası olarak yapılandırılması amacına yönelik olarak, Sermaye Piyasası Kurulunun öncülüğünde Kurumsal Yönetim İlkeleri belirlenmiştir. İlkelerin hazırlanma sürecinde birçok ülkenin düzenlemeleri incelenmiş, başta 1999 yılında yayınlanan “OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri” olmak üzere, dünyada benimsenmiş ve tavsiye edilen genel esaslar ile ülkemizin kendine özgü koşulları dikkate alınmıştır. SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri 2014’te güncellenmiş ve son halini almıştır. (Çatıkkaş, 2013)

Çalışmanın amacı; Kurumsal Yönetimin temellerinin net bir şekilde anlaşılmasını sağlamak, dünyada kullanılan yöntemleri irdelemek, Türkiye’deki uygulamaları inceleyerek ülkemizdeki şirketlerin durumu ve Kurumsal Yönetimin bulunduğu yer konusunda bir perspektif yakalamaktır.

Yaptığımız tez çalışması dört ana bölümden oluşmaktadır. İlk olarak, kurumsal yönetimin tanımı yapılmış, kavramın ortaya çıkış sürecinden bahsedilmiş ve Türkiye’deki durum genel olarak ele alınmıştır.

Tezin ikinci bölümünde ise kurumsal yönetim kavramı detaylı olarak incelenerek teorik altyapı oluşturulmuştur. Literatürde var olan yaklaşımlar hakkında bilgi verilmiş, Kurumsal Yönetim’in önemi üstünde durulmuş ve Kurumsal Yönetimi etkileyen faktörler incelenmiştir.

Üçüncü bölümde, Türkiye ve yurt dışında faaliyet gösteren firmaların kurumsal yönetim bakımından analizleri bulunmaktadır. Ayrıca ülkemizde yaşanan problemler ve yasal düzenlemeler hakkında bilgiler yer almaktadır. Bu bilgiler ışığında tezin dördüncü bölümünde, Türkiye’deki kurumsal şirketler ile ilgili araştırma yapılmıştır. Beşinci bölümde ise tez çalışmasının sonuç kısmı yer almaktadır.

BÖLÜM 2.ŞİRKETLERDE KURUMSAL YÖNETİM TEORETİK ALTYAPISI

2.1 KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMI

Kurumsal Yönetim, İngilizce “Corporate Governance” teriminin Türkçe’deki karşılığıdır. Kurumsal Yönetim’in tek bir tanımı olmamakla birlikte, terim ile ilgili kurumlar ve kişiler farklı tanımlamalar yapmıştır.

OECD’ye göre Kurumsal Yönetim tanımı; Kurumsal yönetim, bir şirketin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer paydaşlar arasındaki bir dizi ilişkiyi kapsar. Kurumsal yönetim aynı zamanda şirketin hedeflerinin belirlendiği bir yapıyı ortaya koymakta ve bu hedeflere nasıl ulaşılabileceğinin ve performansın nasıl denetleneceğinin yollarını çizmektedir... Kurumsal yönetim, makro ekonomik politikalardan, ürün ve faktör piyasalarındaki rekabet düzeyine kadar firmaların faaliyetlerini biçimlendiren bir dizi unsurdan oluşan daha geniş bir ekonomik çerçevenin içinde yer almaktadır. Kurumsal yönetimin çerçevesi, aynı zamanda yasal, düzenleyici ve kurumsal faktörlere dayanır. (OECD, 2004)

TÜSİAD’a göre ise Kurumsal Yönetim; Şirket İşleri Komisyonu Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu’nun Nisan 2002’de yayınladığı bir çalışmada geniş ve dar anlamda modern yaşamda insanların bir amaca ulaşmak için oluşturduğu herhangi bir kurumun yönetiminin düzenlenmesidir. Daha dar anlamda ise, bir kurumun beşeri ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun dönemde ortaklarına ekonomik değer yaratmasına imkân tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamaları ifade etmektedir.(Çatıkkaş, 2013)

Literatürde bulunan tanımların bazılarına bakarsak, Andrei Scleifer ve Robert Vishny'in 1997 yılında yayınladıkları makalede kurumsal yönetimi şu şekilde tanımlamışlardır: "Kurumsal yönetim, şirketlere finansman sağlayanların, ilgili şirketten elde edecekleri getiriye temin etmeleri ile ilgilidir." (Schleifer & Vishny 1997).

TÜSİAD'ın kurumsal yönetim çalışma grubunun 2002 yılında yayınladığı raporundaki açıklama ise, "Birçok farklı şekildedir tanımlanabilecek kurumsal yönetim (corporate governance), en geniş anlamda modern yaşamda insanların birarada ulaşmak için oluşturduğu herhangi bir kurumun yönetiminin düzenlenmesidir. Daha dar anlamda ise, bir kurumun beşeri ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun dönemde ortaklarına ekonomik değer yaratmasına imkan tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamaları ifade etmektedir." şeklindedir. (TÜSİAD, 2002).

Stijn Claessens'in 2003 yılında Global Kurumsal Yönetim Forumu tarafından yayınlanan çalışmasında şu tanımlı yapmaktadır: "Dar anlamda kurumsal yönetim, halka açık şirketlerde hisse sendiyatörlerini düzenleyen sermaye piyasası kurallarını ifade eder." (Aktan, 2006)

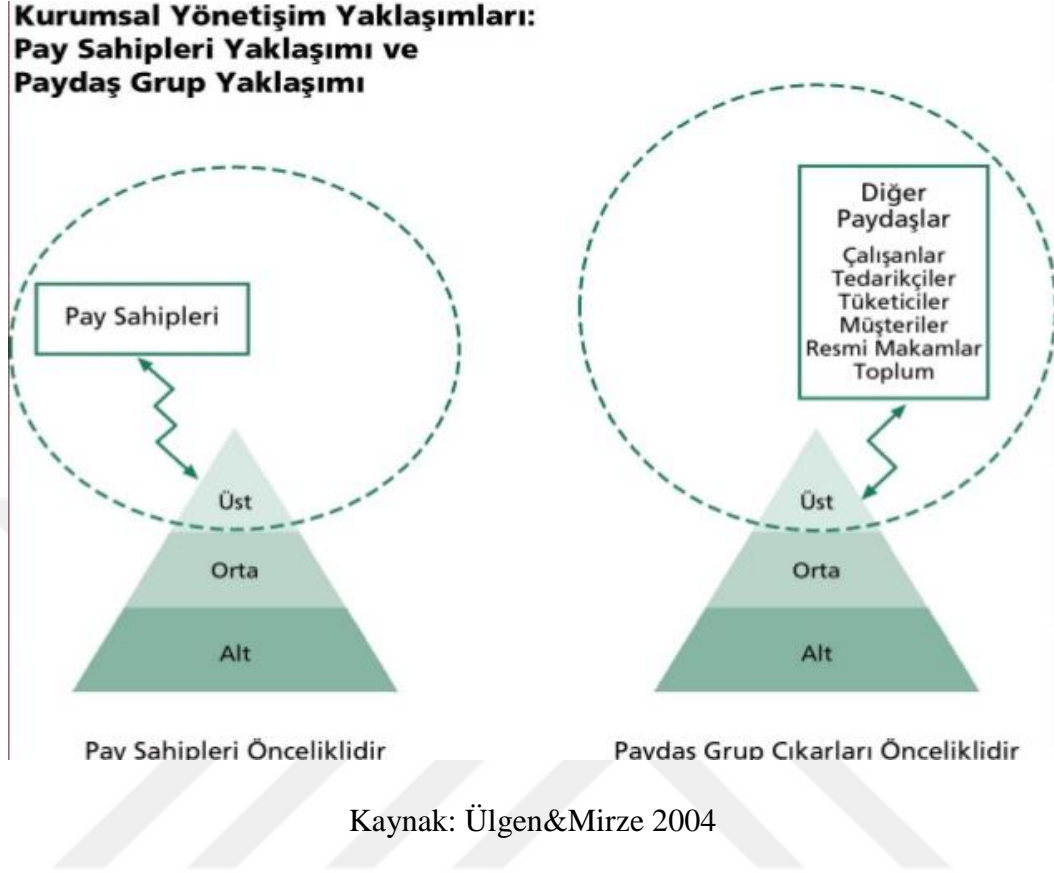
Ülgen ve Mirze ise Kurumsal Yönetimi şu şekilde tanımlamaktadır. İşletmenin stratejik yönetimi ve yönlendirmesi ile görevli ve sorumlu üst yönetimin (söz sahipleri), bu görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirirken; işletme üzerinde kendilerini belirli nedenlerle "hak sahibi" gören pay sahipleri, çalışanları, tedarikçi, müşteri ve diğer toplumsal kurumlarla olan ilişkilerini kapsar. (Ülgen & Mirze 2004)

Görüldüğü üzere kurumlar ve araştırmacılar benzer düşüncelere sahip olmalarına rağmen, Kurumsal Yönetimi farklı tanımlamaktadır.

Kurumsal Yönetimi geniş anlamda tanımlamak gerekirse, belirli bir amaç için bir araya gelmiş insanların oluşturduğu yapının sistematik şekilde yönetilmesi için gereken teknikler ve kurallar bütünüdür. Dar anlamda ise, bir şirketin sorumluluk, adillik, şeffaflık ve hesap verebilme ilkelerine uygun olarak yönetilmesidir.

Literatürde Kurumsal Yönetimine iki farklı yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan biri pay sahipleri yaklaşımı iken diğeri ise paydaş grup yaklaşımıdır (Bkz. Şekil 2.1). Kurumsal yönetim ilkelerinin içeriği bu yaklaşımlara göre farklılık göstermektedir

Şekil 2.1: Kurumsal Yönetim Yaklaşımları



2.2. ŞİRKETLERDE KURUMSAL YÖNETİMİN ÖNEMİ VE AMAÇLARI

1980' lerin ikinci yarısından sonra meydana gelen yönetimlerin, şirket kaynaklarını sömürmesi, şirket faaliyetleri hakkında kamuoyuna aktarılan bilgilerin asılsız ve yanıltıcı olması ve bu tür şirketlerin iflas etmesi kamuoyunda önemli ölçüde güven problemi yaratmıştır. Bu tür şirket skandalları, iyi kurumsal yönetim uygulamalarının önemini açıkça göstermektedir.

AKTAN çalışmalarında Kurumsal Yönetim'in başlıca amaçlarını maddeler halinde sunmuştur. Bu amaçlar şu şekilde sıralanabilmektedir (Aktan, 2006):

- Üst yönetiminin mevcut yetkilerini kötüye kullanmasını engellemek,
- Pay sahiplerine adil davranış biçiminin sergilenmesi,
- Menfaat sahiplerinin haklarının güvence altına alınması,
- Şirket faaliyetleri ve finansal durumu ile ilgili olarak kamuoyunun aydınlatılması ve şeffaflığın sağlanması,

- Şirketin finansal durumu ve faaliyetleri ile ilgili düzenli olarak kolay erişebilecekleri kanallardan bilgilendirilmesi,
- Yönetim kurulunun sorumluluklarının net olarak belirlenmesi,
- Şirket üst yönetiminin karar ve eylemleri dolayısıyla hissedarlara ve diğer paydaşlara hesap verme yükümlülüğünü sağlaması,
- Şirket kazancının pay sahiplerine ve daha genel olarak tüm menfaat sahiplerine hakları oranında geri dönüşümünün sağlanması,
- Büyük hissedarların azınlık hisselerine el koyma tehlikesinin önüne geçilmesi,
- Risk alan sermayedar ile karar veren profesyonel çıkar çelişkisinin kurallara bağlanarak kontrol altına alınmaya çalışılmasıdır.

2.3. GELENEKSEL ŞİRKET YÖNETİMİ VE KURUMSAL ŞİRKET YÖNETİMİ

İnsanın sosyal ve psikolojik yönleri, klasik yönetim düşüncesinde tamamen yok sayılmaktadır. İnsan makinenin bir parçası gibi görülerek, standartlaştırılmış ve biri diğerinin yerine kolayca geçebilir şekilde kabul edilmiştir. (SPL, 2014)

Klasik yani geleneksel organizasyon ve yönetim teorileri yönetimin sadece şekli ve kanuni yönlerine önem vermiş, bu alanda kaideler belirlemeye çalışmış, yönetim ve organizasyonun sosyal ve psikolojik taraflarına gereken önemi vermemiştir.

(SPL, 2014)

Geleneksel yönetimde güç ve otorite sadece şirket sahiplerinde olduğundan dolayı, paydaşların düşünceleri önemsenmemekte, sadece sahibin çıkarları gözetilmektedir. Sahibin çizdiği kurallar ile şirket yönetilmekte olduğu için tamamen subjektif bir yönetim anlayışı bulunmaktadır. Bir paydaş olarak müşteriler veya şirket çalışanları hesap soramamaktadır. Bu tür şirketlerde adaleti sağlamak oldukça güç olmakla beraber ilkeli bir yönetim sergilenememektedir. Geleneksel Yönetim ile Kurumsal Yönetim'in birbirinden farklılıkları Tablo 2.1'de bulunmaktadır.

Tablo 2.1: Geleneksel Şirket Yönetimi ve Kurumsal Yönetim Karşılaştırması

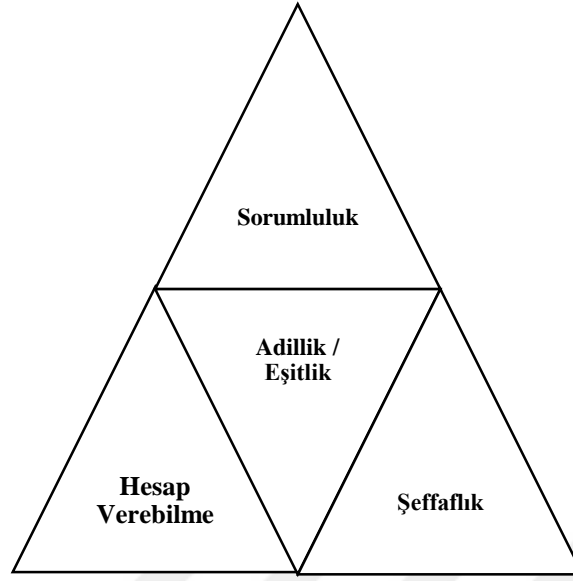
GELENEKSEL YÖNETİM	KRİTER	KURUMSAL YÖNETİM
Şirket sahibi yöneten ve denetleyendir. Organizasyonda kuvvetler birliği ilkesi geçerlidir.	Güç ve Otorite	Şirket sahipliği, yönetimi ve denetimi farklı yapılardır. Organizasyonda kuvvetler ayrılığı ilkesi geçerlidir.
Şirket sahip ve yöneticileri, şirketi kendi takdiri kararları ile yönetir.	Kurallara karşı Takdiri Kararlar	Şirket, belirlenen kurallar dahilinde yönetilir.
Şirket sahip ve yöneticilerinin sorumluluklarının hukuki çerçevesi yeterince çizilmemiştir.	Sorumluluk	Şirket sahip ve yöneticileri, şirkete ve paydaşlara karşı doğrudan sorumludurlar.
Sahibin hesap verme yükümlülüğü yoktur. Yöneticiler ise sadece şirket sahibine hesap verirler.	Hesap Verme Yükümlülüğü	Şirket sahip ve yöneticileri, şirkete ve paydaşlara karşı hesap verme yükümlüğündedirler.
Sahip, ancak kendisine hesap verir!!!	Hesap Sorma Hakkı	Paydaşların şirket yönetimine hesap sorma hakkı bulunmaktadır.
Şirket yönetimi, ancak arzu ettiği şirket bilgilerini kamuoyuna açıklar.	Şeffaflık	Şirket yöneticileri, şirket faaliyetlerini şeffaflık içerisinde yürütmek durumundadırlar.
Şirket sahibi, istediği kişileri yönetim kurulu üyeliğine atar.	Yönetim Kurulunun Oluşumu	Yönetim kurulu üyesi olabilmenin genel bazı şartları vardır. Bilgi, liyakat ve erdemi buluşturacak kurallar ve ilkeler geçerlidir.
Şirket yönetim ve denetleme kurullarında üye olanlar tam bir bağımsızlıkla görevlerini icra edemezler.	Bağımsızlık	Şirkette bağımsız yönetim ve bağımsız denetim ilkeleri hakimdir.

Kaynak: (Aktan, 2006)

2.4. ŞİRKETLERDE KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ

Kurumsal Yönetim dört temel ilkeden oluşmaktadır. Bu ilkeler, sorumluluk, şeffaflık, hesap verebilme ve adalettir. Kurumsal yönetimi oluşturan ilkeler alt başlıklarda açıklanmıştır.

Şekil 2.2: Kurumsal Yönetim İlkeleri



2.4.1. Eşitlik

Kurumsal Yönetim'in eşitlik (veya adillik) ilkesi şirketin pay sahipleri dahil tüm menfaat sahiplerine adil bir şekilde davranılması ve haklarının korunmasını esas almaktadır. Ayrıca şirket yönetimi bir karar alırken ve faaliyet gösterirken tüm menfaat sahiplerine eşit mesafede olmalı, adil davranmalıdır (TKYD, 2002)

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

Bu madde hissedarları, mülkiyetin sahibi olarak tanımaktadır. Bu ilke, yönetim kurulu üyelerinin seçimi, önemli birleşme ve satın alma işlemlerinin onaylanması gibi kritik şirket kararlarına hissedarların katılım haklarını da tanımaktadır. (OECD, 2004)

2.4.2. Şeffaflık

Kurumsal Yönetim'in bir diğ er ilkesi şeffaflıktır. Literatürde bu ilke, kamuoyunu aydınlatma olarak da kullanılabilir. Ancak bazı literatürlerde şeffaflık ve kamuoyu aydınlatma farklı ilkeler olarak ele alınmaktadır. Şirketin mali durumu, yönetimi, performansı gibi bilgileri doğru bir biçimde dönemsel olarak kamuoyuna açıklanmasının gerekliliğ i ile ilgili bir ilkedir. Tabii ki şirketin, kendi kuruluş nedeni veya piyasada var olma nedeni olan ticari sır niteliğindeki bilgilerini kamuoyuyla paylaşması beklenemez. Ancak, şirkete yatırım yapan veya yapacak olan, şirketle doğrudan ve dolaylı olarak ilgili bulunan herkesin şirketteki menfaatlerinin geleceğ i açısından şirketin ekonomik durumundan haberdar olmak istemeleri gayet normaldir. (Tuzcu, 2004).

Şeffaflık ilkesinde üç önemli gereksinim bulunmaktadır.

- Bilginin ulaşılabilirliğ i: Şirket faaliyetlerinden etkilenen tüm tarafların, karar alma yetkisine sahip olanların, aldıkları kararlar konusunda nitelikli bilgi dağıtım kanallarını kullanması gereklidir. Bilginin, gerek yasal düzenlemelerle, gerekse bilgiyi paylaşacak tarafların gönüllü açıklamaları ile tüm paylaşımcılar tarafından elde edilebilir olması gerekmektedir. Bilginin iletilmesinde basın açıklamaları, faaliyet raporları, şirket içi duyurular gibi çeşitli iletişim kanallarından da yararlanılabilir. (SPK, 2005)
- Bilginin kapsamı ve uygunluğ u: Açıklanan bilginin ulaşılabilir olması kadar kullanıcıları tarafından gereksinim duyulan bilgi açığ ını karşılıyor olması da gerekmektedir. (SPK, 2005)
- Güvenilir ve nitelikli bilgi Bilginin değerlendirilmesinde zamanlama son derece önemlidir. Bilgi, onu kullananların karar vermesine engel teşkil etmeyecek ölçüde eksiksiz olmalıdır. (SPK, 2005)

2.4.3. Hesap Verebilirlik

Hesap verebilirlik ilkesi; yönetimin şirket ile ilgili aldığı kararları ve yönetim performansını tarafsız bir şekilde denetime açmasını sağlamaktadır.

Şirket yönetiminin meşruluğ u ve şirket gücünü kullanma yetkisi, hesap verebilirliğ e dayanmakta ve kurumsal yönetim de bunlar arasındaki kontrol ve dengeyi sağlamaktadır. Güvenirliliğ in ve meşruluğ un sürdürülebilmesi için, yöneticilere, şirketi yönetirken sahip oldukları özgürlükler nedeniyle etkili bir hesap verebilirlik mekanizmasının oluşturulması gerekmektedir. (Monks, 2002)

Kurumsal yönetim çerçevesi, şirketin stratejik rehberliğini, yönetim kurulu tarafından yönetimin etkin denetimini ve yönetim kurulunun, şirkete ve hissedarlara karşı hesap verme yükümlülüğü taşımasını sağlamalıdır. (Deloitte, 2015)

2.4.4. Sorumluluk

Sorumluluk ilkesi, işletmenin tüzel kişiliğinin, şirketin yönetim kurulunun ve yöneticilerinin karar ve eylemlerinin ilgili mevzuata, toplumsal ve etik değerlere uygunluğunun sağlanmasını ifade etmektedir. Sorumluluk ilkesinin amacı, şirket faaliyetlerinin, kanunlara ve toplumsal değerleri yansıtan düzenlemelere uygunluğunu güvence altına almaktır. Ayrıca bu ilke, yönetim kurulunun işlevleri, görev ve sorumlulukları, faaliyetleri, oluşumu ile yönetim kuruluna sağlanan mali haklar ve yönetim kurulunun faaliyetlerinde yardımcı olan komitelere ve yöneticilere ilişkin açıklamalar da yer almaktadır (Abdioğlu, 2007).

Kurumsal yönetim ilkelerince yönetim kurulu, şirketin stratejisine yol göstermenin yanında, faaliyetlerini bağımsız ve adil bir şekilde sürdürerek, şirketin yönetim performansının izlenmesi, hissedarların çıkarlarına göre hareket ederek, paydaşlarında çıkarlarının gözetilmesinden sorumludur. (Çatıkkaş, 2013)

Kurumsal Yönetimde yönetim kurulunun sorumluluklarına bakacak olursak; (TUSİAD, 2000)

- Yönetim kurulu üyeleri, iyi niyetli ve titizlik bir yönetim anlayışı benimsemelidir.
- Yönetim kurulu karar alırken tüm pay sahiplerine adil davranmalıdır.
- Yönetim kurulu yasalara uygunluğu teminat altına almalıdır.
- Yönetim kurulu şirket stratejisini oluşturmak, yıllık bütçeleri hazırlamak, önemli yöneticileri seçmek gibi temel işlevleri yerine getirmelidir.

2.5.ŞİRKETİN KURUMSAL YÖNETİMİNDEN BEKLENEN YARARLAR

Kurumsal Yönetim, sadece sözkonusu yönetim ilkelerini uygulayan şirkete değil, aynı zamanda şirketle doğrudan ve/ veya dolaylı bir ilişki içerisinde olan tüm menfaat sahiplerine yararlar sağlar. Kurumsal Yönetim uygulamasının sağlayacağı faydalar şirketler, ülkeler ve toplumlar açısından ele alınabilir. (Kurt, 2008)

Kurumsal Yönetim ilkelerini uygulayan şirketlerin daha düşük sermaye maliyetiyle performanslarını artırdıkları, krizlere daha hızlı tepki verebildikleri, kaynaklarını daha etkin kullandıkları, yabancı sermayeyi çekebildikleri, böylelikle ekonomik büyümenin de hızlandığı gözlemlenmektedir. Kurumsal Yönetim ilkelerinin güçlü olması sermaye piyasalarının gelişimine katkı yapmakta, özellikle küçük ve orta ölçekli şirketler başta olmak üzere şirketlerin kaynaklara erişimini kolaylaştırmakta, araştırma ve teknolojik yenilik faaliyetlerini artırmakta ve firmanın örgütlenme biçimini değiştirmek suretiyle firmaların verimliliklerini artırmaktadır. Kurumsal Yönetim ilkeleri firmaların kurulması ve faaliyet göstermesi aşamalarında oluşabilecek belirsizlikleri azaltarak risk primini düşürmekte ve böylelikle firmaların kaynak temin etmeleri kolaylaşmaktadır. (WEB_3,2016)

2.6.ŞİRKETLERDE KURUMSAL YÖNETİMİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

2.6.1. Globalizasyon

Dünyada yaşanan teknolojik gelişmeler, ülkeler arası mesafeleri yok sayar hale getirmiştir. Özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerindeki yenilikler Globalizasyon veya bir diğer adıyla Küreselleşme sürecini kamçılamış, şirketlerin tek bir coğrafyaya bağlı kalmasının önüne geçmiş ve büyüme hızını artırmıştır. Daha geniş bir coğrafyada faaliyet gösteren şirketlerin yönetimi zorlaşmış, kurumsal yönetim uygulamalarını zorunlu hale getirmiştir.

Günümüzde gelişmiş ülkelerde kurumsal yatırımcıların yönettiği fonlarda büyük artışlar olmuştur. Bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler de fonların dünya ölçeğinde kolayca hareket etmesine olanak sağlamaktadır. Ayrıca, geçmişteki durumun tersine, bugünkü uluslararası sermaye akımlarının ödemeler bilançosunun cari işlemler bölümü ile olan bağlantısı zayıflamış ve hatta tamamen kaybolmuştur. (Seyidoğlu, 2003)

Küreselleşmenin en karakteristik özelliklerinden birisi de, çok uluslu şirketlere dayanmasıdır. Günümüzde çok uluslu şirket sayısı 40.000'i aşmaktadır. Ayrıca, dünyadaki belli başlı 200 şirketin global cirosu, bütün dünyadaki ekonomik faaliyetlerin 1/4'ünden fazladır. Bu duruma bir başka çarpıcı örnek ise, General Motors'un cirosunun Danimarka'nın GSMH'ndan, Toyota'nun cirosunun da Norveç'in GSMH'ndan fazla olmasıdır. (Akbulut, 2011)

2.6.2. Finansal Krizler

Kurumsal Yönetimi etkileyen bir faktör de dünyada meydana gelen finansal krizlerdir. 1990'lı yıllar sonrasında oluşan krizleri açıklamak gerekirse ;

2.6.2.1. 1994-1995 Latin Amerika Krizi

1997 Asya krizi, Latin Amerika bölgesinde ticaret dengesini bozmuş, dış finansmanının azalmasına neden olmuştur. Kriz vurduğunda, Latin Amerika ekonomileri 1980'lerdeki borç krizine kıyasla daha dayanıklı haldeydi. Şili, Arjantin, Meksika, El Salvador ve Peru ekonomileri reformdan geçmiş; Brezilya, Kolombiya, Kosta Rika, Bolivya ve Nikaragua da önemli değişiklikler yapmasına rağmen hala mesafe almaları gerekmektedir. Ekvator, Venezüela, Guatemala ve Honduras ise diğerlerinden epey geride kalmışlardı. Ancak yine de krizden en çok etkilenen ülkeler Arjantin ve Brezilya oldu. (Öztürk Çil, 2008)

Latin Amerika ülkelerinin yıllara göre büyüme oranları Tablo 2.2'de verilmiştir.

Tablo 2.2: Latin Amerika Ülkeleri Büyüme Oranı

Reel GSMH Büyüme Oranı							
Yüzde							
Ülke	1980-5	1986-90	1991-7	1996	1997	1998	1999
Arjantin	-1.1	0.4	2.6	4.2	8.4	3.9	-3.1
Bolivya	-1.4	2.3	4.0	4.1	4.3	4.7	2.5
Brezilya	2.5	2.0	3.0	2.8	3.0	-0.1	0.5
Şili	2.3	6.5	7.4	7.2	7.1	3.4	-1.0
Kolombiya	2.6	4.6	4.0	2.0	3.2	0.4	-5.1
Meksika	3.1	1.5	2.9	5.2	7.0	4.8	3.7
Peru	0.6	-0.8	5.4	2.6	7.5	0.3	3.5
Latin Amerika ve Karayipler (a)	1.8	3.4	3.7	3.6	5.4	2.2	0.3
a Ağırlıklı ortalama							

Kaynak: (Öztürk Çil, 2008)

Arjantin ekonomisi, para ve döviz kuru politikalarındaki hatalar ile mali sisteminin zayıflığı sebebiyle etkilendiği bu krizle mücadele ederken girdiği uzun durgunluk süreci neticesinde 2001 yılında çökmüştür. IMF destekli mali uyum politikaları uygulayan Brezilya, 1999 yılında döviz kuru rejimini değiştirerek dalgalı kur sistemine geçmiş, ekonomisini istikrara kavuşturmuştur. (Öztürk Çil, 2008)

2.6.2.2. 1994-95'de Türkiye Krizi,

1993 yılında hükümetin faiz oranlarını düşürmesiyle, fonlar döviz ve borsaya yönelmiş, döviz kurları yükselmiştir. Merkez bankasının müdahalede başarısız olması, belirsizlik ve dalgalanmaları beraberinde getirmiştir. 1993 yılında borçlanmanın sınırına ulaşılmış, Cumhuriyet tarihinde ilk defa, toplam vergi gelirleri iç borç taksit ve faiz ödemelerini karşılayamamıştır. 1993 yılının sonlarından itibaren biraz da yerel seçimlerin etkisiyle Merkez Bankası'nın iç varlıkları hızla artarken dış varlıkları azalmıştır. Bu kriz sinyallerine rağmen, 1994 Ocak ayında TL'nin değerinin yeterince düşürülmemesi ya da faiz oranlarının yeteri kadar yükseltilmemesi, ekonomiyi 5 Nisan'da krize sokmuştur. (Ural, 2003)

1994 yılında kamu borçlanma faizlerini düşürme çabalarının yoğunlaşmasının sonucu olarak, ortaya çıkan kurlarda dalgalanma ve devalüasyon ile mali sektörde ateşlenen yeni bir bankacılık krizi, sistemden önemli ölçüde mevduat çekilmesine yol açmıştır. (Sarıgedik, 2008)

Siyasi otorite dövize olan talebi yüksek döviz rezervlerini satarak sınırlamanın mümkün olacağı, bu şekilde piyasada dolaşan paranın İMKB'ye yönlendirilebileceği varsayımı ile hareket etmekteydi. Bu varsayımlar iki nedenle geçerli olmadı. Bunlardan birincisi büyük bankalar yüksek bir devalüasyon olacağı bilgisi ile hareket etmekteydiler. Dolayısıyla piyasaya sürülen döviz talebi kırma işlevini yerine getirmekten uzak kalmakta ve piyasaya sürülen döviz giderek artan fiyatta alıcı bulmaktaydı. Diğer yandan İMKB, o dönem için 52 milyon dolar gibi dar bir işlem hacmine sahipti ve piyasada dolaşan spekülative sermayeyi mas etme kapasitesine sahip olmaktan çok uzaktı. Sonuç olarak Ocak 1994'te döviz kuru 19 000 TL/\$ Merkez Bankası rezervleri 7 milyar dolar iken Nisan 1994'te döviz kuru 38 00 TL/\$'a çıkarken, uluslararası rezervler 3 milyar dolara düştü. (Turan, 2011)

2.6.2.3. 1997-98'de Güneydoğu Asya Krizi

Doğu ve güneydoğu Asya ülkeleri 1970'li yılların ortalarından itibaren önemli ölçüde büyüme yaşamışlardır. Ülkelerin ekonomik başarıları "mucize" diye nitelenmiş ve diğer gelişmekte olan ülkelere örnek olarak sunulmuştur. Ancak Temmuz 1997'de Tayland'da başlayan kriz, bölgenin diğer ülkeleri Malezya, Endonezya, Güney Kore, Filipinler, Hong Kong ve Singapur'a da yayılmıştır. Başlangıçta ülkelerin paraları dolar karşısında önemli

düzyeyde değer kaybettiiği gibi, borsaları da çökmüştür. Dünya global krizin eşiğine gelmiş, birkaç ay içinde birçok ÷lke yıllarca geriye gitmiş, ekonomik istikrarsızlıklarla birlikte politik istikrarsızlıklar yaşanmıştır. (Aktaş, 2014)

Tablo 2.3: Güneydoğu Asya Krizi Öncesi Sinyaller

Güney Kore'de Hanbo Steel isimli Holdingin 6 Milyon \$ borç bırakarak iflas etmesi*	Ocak 1997
Tayland'da Somprasong isimli şirketin dış borç ödeme yükümlülüğünü yerine getiremeyerek iflas etmesi	Şubat 1997
Güney Kore'de ÷lkenin en büyük çelik üreticisi Sammi Steel'in iflas etmesi	Mart 1997
Tayland'da hükümetin finans kuruluşlarının borçlarını üstlenmesine rağmen edimini yerine getirememesi	
Tayland'ın en büyük finans kuruluşu olan (Finansmanın batması)	Mayıs 1997
Tayland Bahtı'nın değer kaybetmesi, krizin Asya ÷lkelerine sıçraması	Haziran 1997

Kaynak: (Hacııslamoğlu, Serkan 1997)

1997 yılının başlarında yaşanan büyük holdinglerin ardı ardına iflas etmelerinin krizin ilk sinyalleri olduğunu görmekteyiz (Bkz Tablo 3). Ancak hem uzun süredir hızla büyüyen ekonominin krize sürüklenebileceğine dair beklentilerin olmaması hem de ÷lkelerin politik açıdan istikrarsız bir ortamda bulunmaları krizin işaretlerinin algılanmamasına yol açmıştır. (Başkol, 1999)

1997 Temmuzunda patlak veren Asya Krizi, özellikle krize giren ekonomilerde, ekonomilerin küçülmesine, borsaların çökmesine, işsizliğin artmasına, uluslararası alanda kredi akışının hızla düşmesine, şirketlerin ve bankaların iflaslarına, ulusal ve uluslararası piyasalarda faiz oranlarının hızla yükselmesine ve uluslararası düzeyde ticaret hacminin düşmesine neden olmuştur. (Turan, 2011)

2.6.2.4. 1998'de Rusya Krizi

1991 yılında Sovyetler Birliği'nin dağılmasıyla beraber Rusya Federasyonu'nda demokrasi ve serbest piyasa ekonomisine geçiş yönünde hızlı bir değişim süreci başlamıştır. 1991 yılında yaşanan ekonomik kriz Rusya'da piyasa ekonomisine geçişin ani ve hızlı olmasına yol açmıştır. 2 Ocak 1992'de fiyatlar serbest bırakılmış takip eden aylarda hızlı ve yoğun bir özelleştirme programı başlatılmıştır. 1997 yılı sonu itibariyle

Rusya'daki toplam işletmelerin yaklaşık %80'ni özel sektöre ait işletmeler oluşturmaktadır. (Acar, 2012)

Sermaye hareketlerinin serbestliği ve sabit kur politikalarının cesaretlendirdiği Rusya'ya yönelik olan sermaye akımları, 1997 yılının ortalarına doğru tersine dönmeye başlamıştır. Bunun en büyük nedeni, Doğu Asya ülkelerinde yaşanan krizdir. Rusya, Doğu Asya Krizine hazırlıksız yakalanmış, borçlanma ile elde ettiği kaynakları reel piyasada yatırıma yönelik değil; cari harcamaların karşılanmasında, özellikle de maaş ödemelerinde kullanmıştır. (Yürekli, 2004)

Tablo 2.4: Rusya'nın Dış Borç Servisi (Milyar \$)

Yıllar	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Dış Borçlar	119,8	120,4	124,1	118,9	118,6	114,2
Dış Borç Servisi	2,3	5,3	8	10,5	14,1	20,9

Kaynak: (Eroğlu & Albeni, 2002)

Yukarıdaki tablodan da gözlenebileceği gibi ülkenin dış borç servis oranı sürekli artış göstermektedir (bkz Tablo 2.4). Bilindiği gibi dış borç servis oranı bir ülkenin bir yıl içerisinde ödemesi gereken borç ana para taksitleri ile faizler toplamının ihracat gelirlerine oranını ifade etmekte kullanılmaktadır. Dış borç servis oranının sürekli artış göstermesinde dış borçların artışı kadar ihracat gelirlerindeki azalmalar da etkili olmaktadır. (Yürekli, 2004)

2.6.2.5. Kasım 2000 Ve Şubat 2001 Türkiye Krizleri,

Türkiye'nin yaşadığı Kasım 2000 ve Şubat 2001 krizlerinin altında likidite sorunu ve döviz talebi bulunmaktadır. 22 Kasım'da çıkan krizde Türkiye'den 1.5 milyar dolarlık sıcak para çıkışı gerçekleşmiştir. Kriz sonrasında ülkeden kısa vadeli yabancı sermaye çıkışı devam etmiş ve Aralık ayında ülkeden çıkan sermaye miktarı 7 milyar dolara yaklaşmıştır. (Keskin, 2004)

1994 krizinin aksine Kasım 2000-Şubat 2001 finansal krizlerinin oluşumuna ve bankacılık sisteminin kırılganlığının önemine vurgu yapan çok sayıda çalışma bulunmaktadır. (Işık, Duman, Korkmaz, 2004)

Ekonomide yaşanan krizler, ortaya çıkan faiz artışları, enflasyon, devalüasyon ve kur dalgalanmaları ekonominin reel kesimlerinde çok olumsuz etkiler doğurmuştur. Yüksek faizlerden reel ekonomiye kaynak aktarımı neredeyse durmuş, ekonomi büyük bir belirsizlik içine itilerek yatırım ortamı kaybolmuştur. İç talepteki daralmalar ve döviz üzerinden borçlanan firmaların TL olarak borçlarındaki artışlar birçok yurtiçi firmayı iflâsın eşiğine getirmiştir. Nitekim 2001 yılı içinde Türkiye'nin GSMH'sı yüzde 9.5 oranında mutlak bir daralma göstermiştir. Ekonomide benzer gelişmelerin yaşandığı 1994 Krizi sırasında da GSMH'nın yüzde 6.1 gibi yüksek bir oranda düşmüştür. (Seyidoğlu, 2003)

2.6.2.6. 2001 Arjantin Krizi

1990'lı yılların başında parlak bir gelecek vadeden Arjantin'in, çok kısa bir süre içinde finansal krize girmesi tahmini zor bir durumdur. Arjantin açısından koşullar 1999 yılında tersine dönmeye başlamıştır. Brezilya parasının çöküşü Arjantin'in ihracat gelirlerinde çok keskin bir düşüşe neden olmuştur. Bu gelişmeyle birlikte ekonomik büyüme ard arda negatif düzeylerde seyretmiştir. (Ergün, 2010)

2001 yılında gelişen olumsuz olaylar ülkeyi derinden sarsmıştır. Ülkenin 2001 yılı içindeki kayıplara bakarsak; tahsili gecikmiş alacaklar % 25 artışla 7,2 milyar pesoya çıkmış ve aynı dönemde toplam aktifler % 25 azalarak 127 milyar pesoya gerilemiştir. (İnan, 2002)

Tablo 2.5: Arjantin Krizinin Kronolojisi

Temmuz 2001	Piyasalardaki güvensizlik ve Devlet Başkanı Rua'nın istifa söylentileri borsayı son 28 ayın en düşük seviyesine indirdi.
Temmuz 2001	Üç büyük kredi derecelendirme kuruluşu Arjantin'in notunu düşürdü.
Ağustos 2001	IMF, Arjantin'le yapılan stand-by anlaşmasını 8 milyar dolar yükseltti.
Ekim 2001	Halk, bankalardan yaklaşık 1,3 milyar dolar ekti.
1 Aralık 2001	Cavallo bankalardan para çekmeye limit getirdi.
5 Aralık 2001	IMF 1,3 milyar dolarlık kredi dilimini vermeyeceğini açıkladı.
6 Aralık 2001	Borçları ödemek amacıyla özel emeklilik fonlarını kullanmaya başladı.
13 Aralık 2001	İşsizlik oranı % 18,3 oldu. Bu 1998 yılından beri en yüksek oran olarak gerçekleşti.
18 Aralık 2001	IMF, Ocak ayında Arjantin'in borç ertelemesi yapabileceğini açıkladı.
20 Aralık 2001	Başkan Rua ve Cavallo istifa etti.
23 Aralık 2001	Adolfo Rodriguez Saa, 2002 Mart ayına kadar başkan seçildi.
30 Aralık 2001	Yoğun Protestolar yüzünden Saa istifa etti.
1 Ocak 2002	Parlamento, Peronist Senatör Eduardo Duhalde'yi Rua'nın kalan başkanlık süresini dolana kadar iki yıl için başkan seçti.

Kaynak:(Çiloğlu, 2002)

Arjantin, 2001'de sürüklendiği kriz ortamında 100 milyar doları aşan dış borçları üzerine moratoryum ilan etmiş ve 9 Eylül 2003'te de IMF'ye vadesi gelmiş olan 2,9 milyar dolarlık borcunu ödemeyi reddetmiştir. Arjantin hükümetince tek taraflı olarak açıklanan dış borç indirimi finans çevrelerinde geniş yankı bulmuştur. Bazı kesimler Arjantin hükümetinin bu kararının uluslararası hukuka aykırı olduğunu ve alacaklılara büyük haksızlık yapıldığını iddia ederken, birçok iktisatçı da Arjantin'in bu önerisinin tek seçenek olduğu görüşünde birleşmiştir. (Yeldan, 2005)

2.6.3. Uluslararası Sermaye Hareketleri

Az gelişmiş ülkeler ekonomik kalkınma çabalarında önemli bir sermaye kısıtı ile karşı karşıya iken, gelişmiş ülkelerde sermaye faktörü bol olarak bulunmaktadır. Ülkeler arasında sermaye donanımları açısından ortaya çıkan bu dengesizlik dünya ekonomisinde kaynak dağılımının etkin olmaması sonucunu doğurmaktadır. Dışa kapalı bir ekonomide ulusal tasarruflar sermaye birikiminin tek kaynağıdır. Ancak dışa açık bir ekonomide ulusal yatırımlar yabancı sermaye ile de finanse edilebilecektir. Az gelişmiş ülkeler

finansal serbestleşme programları ile dışı açılarak uluslararası sermaye hareketlerinden faydalanmaya çalışmaktadırlar. (Kula, 2003)

1990'lı yıllarda, gelişmekte olan ülkelere yönelen sermaye hareketlerinin miktarıyla birlikte kompozisyonu da değişmeye başlamıştır. 1983-1990 döneminde toplam sermaye hareketlerinin %50'sini oluşturan doğrudan yatırımların büyük bir bölümü Asya ülkelerine yapılmıştır. Buradaki en önemli faktörler, düşük maliyetler nedeniyle çok uluslu şirketlerin üretimlerini bu ülkelere kaydırmaları, makroekonomik yapıdaki istikrar, yabancı yatırımcılar için uygun dış ticaret ve yatırım rejiminin sağlanması olmuştur. (Kaya, 1998)

1990'lı yıllardan itibaren ise finansal serbestleşmeyi Asya ülkelerine göre daha hızlı uygulaması ve kısa vadeli riskin düşük olması gibi nedenlerle Latin Amerika ülkelerindeki sermaye hareketleri hızla artmaya başlamıştır. Latin Amerika ülkelerine sermaye girişinin büyük bölümü ABD kaynaklı olmuştur. Fakat 1994'te yaşanan krizden en fazla etkilenen Latin Amerika ülkeleri olmuş, Asya ülkeleri ve geçiş ekonomileri üzerindeki etkileri kısa sürmüştür. (Kaya, 1998)

1990 sonrasında gelişmekte olan ülkelerde yaşanan yapısal değişimlerin yanı sıra, küresel bazı faktörler de sermaye hareketlerinin gelişiminde etkisini göstermiştir. Latin Amerika ülkelerinin tümünde 1990'ların ikinci yarısından itibaren yaşanan sermaye girişi ve bu yıllardaki dalgalanma, başlarda doğru politikaların uygulanması ve daha güçlü ekonomik performans gibi içsel gelişmelerle açıklanırken, son dönemde sermaye hareketlerinin oluşumunun çok daha geniş çaplı olduğu ve çok farklı özelliklerde ülkeleri etkilediği açıktır. (Kaya, 1998)

2.6.4. Şirket Skandalları

Ülkelerde yaşanan ekonomik skandalların, iflas ve diğer ekonomik problemlerin yaşanması, yatırımcı ve hak sahipleriyle ilgili yasal mevzuatımızdaki noksanlık ve boşluklar, iç ve dış kredi kaynaklarına olan ihtiyaç gibi sebepler dikkate alınıp uygulanmasını ihtiyaç haline getirmektedir.

2.6.4.1. ENRON Şirket Skandalı

Esasında bir enerji şirketi olarak 1980 yılında kurulan ve internet teknolojisindeki gelişmeleri . iyi yakalayarak 1990'ların sonunda en gözde şirketlerden birisi haline gelen Enron, 1999 yılı başında 20\$ civarında olan hisse senedi fiyatlarını 90\$a kadar

yükseltmeyi başarmış, 2000 yılında ABD'nin en büyük 500 şirketlerinden biri olmuştur. (WEB_5, 2016)

Enron'un iç yapısının oldukça çürük olduğunu fark eden yatırımcılar derhal ellerindeki hisseleri çıkartmaya başladılar. Sonuçta zirvesinde 70 milyar \$'ı aşkın bir şirket olan Enron hisse senetleri ilk önce 20\$'a daha sonra ise 0.26\$'a kadar geriledi ve şirket 2 Aralık 2001 tarihinde iflasını açıklamak zorunda kaldı.

Denetim raporları yatırımcıların karar vermesinde önemli bir etkiye sahip olduğundan, şirketler kendilerini karlı göstererek hisselerinin değerini arttırıyorlar ve bu noktada denetim firmaları da bu amacın gerçekleşmesine yardımcı oluyor. Böylece şirketin gelirlerini ve karını şişirerek borçlarını gizlemesine olanak tanıyan, karmaşık bir mali yapılar zinciri oluşturuluyor. Enron son üç yıl içerisinde karlarını bu şekilde yarım milyar dolar civarında şişirdi. (Hill ve diğerleri, 2002)

Yapılan muhasebe hataları ve çeşitli yolsuzluklar, 16 Ekim 2001 tarihinde ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu tarihte daha önce ilan edilen altı aylık vergi sonrası net kar rakamını 544 milyon USD ve öz sermayesini de 1.2 milyar USD azaltarak düzelttiğini ilan etmiştir. Bu düzeltmelerden sonra, 8 Kasım 2001'de şirket ikinci bir duyuru ile 1997, 1998, 1999 ve 2000 yılları net karlarını düzelterek yeniden ilan etmiştir. (Süer, 2003)

Bu durum özetlenecek olursa, yöneticilerin önemli bir kısmı çeşitli yollarla, kendi servetlerini arttırmak için yasa dışı ve/veya ahlak dışı davranışlarda bulunmuş; yatırımcılar adına şirketi denetlemekle ve izlemekle yükümlü olan bağımsız denetim şirketleri, derecelendirme kuruluşları ve hisse senedi analistleri görevlerini yapmamışlar; bütün bu sistemi düzenleyen ve gözeten kamu kurumlar ise çaresiz kalmışlardı (WEB_5, 2016).

2.6.4.2. WORLDCOM İflası

2002 yılı Haziran ayında Amerikan şirketlerinin finans ve muhasebe uygulamalarını denetleyen en yüksek makam olan US SEC, mali durumunu olduğundan farklı göstermek için 3.8 milyar dolarlık muhasebe hilesi yaptığı ortaya çıkarılan ABD'nin ikinci büyük telekomünikasyon şirketi Worldcom hakkında dolandırıcılık davası açmıştır (WEB_7, 2016).

WorldCom, kârını olduğundan fazla göstermesi üzerine şirketin hisse senetleri büyük ölçüde değer kaybetmiştir. Skandal ayrıca borsada işlem gören diğer iletişim hisse senetlerini de olumsuz etkilemiştir (WEB_9, 2016).

Worldcom Şirketi'nin 2001 yılındaki 1.4 milyar dolarlık ve 2002 yılının ilk üç ayındaki 130 milyon dolarlık kârının doğru olmadığı açıklanmış ve şirketin finans yönetiminin bir takım muhasebe hileleriyle 3.8 milyar dolarlık harcamalarını sermaye gideri kapsamına alıp şirketin gerçek finansal durumunu ilgililerden gizlediği ortaya çıkmıştır (WEB_7, 2016).

WorldCom, son 15 aya ait kâr rakamlarının yeniden hesaplanıp açıklanacağını duyurmuş, şirketin 2001 yılında 1.4 milyar dolar kâr ettiği yolunda daha önce yapılan açıklamanın gerçek olmadığı belirlenmiştir. 2001 yılında ve 2002 yılının ilk üç aylık döneminde toplam 3.8 milyar dolarlık şirket gideri sermaye yatırımı olarak gösterilmiştir.

Worldcom'un dünyanın değişik yerlerindeki şubelerinde çalışanların toplam sayısı 80.000'di. Worldcom şirketi, masraflarını azaltacağını ve bu arada 17.000 çalışanını işten çıkaracağını açıklamıştı. Worldcom'un toplam borçlarının 30 milyar dolara yaklaştığı ileri sürülmüştü. (Bayraktar, 2007).

2.6.4.3. XEROX Skandalı

Xerox şirketi 1997 ve 2000 yılları arasında gelirlerini usulsüz olarak ortalama 2 milyar dolar civarı fazla göstererek, yöneticileri kendilerine haksız kazanç sağlamış ve kamuoyunu aldatmıştır (WEB_7, 2016).

1990'lı yılların sonunda şirket içinde önemli problemler oluşmaya başlamış, bu problemler nedeniyle mali hedefleri tutmamış, beklenen gelirlerde azalma meydana gelmiştir. Xerox üst düzey yöneticileri, bu durumu sistematik bir şekilde saklama ve gelirlerini şişirme yoluna gitmiştir. Örneğin 1997 yılında hedeflenen kazanç hisse başına 1,99\$ iken, şirket tarafından raporlanan kazanç hisse başına 2,02\$ olarak yapılmıştır. Mali verilerin düzeltilmesinden sonra hisse başına kazancın 1,65\$ olduğu anlaşılmıştır (WEB_7, 2016).

Şirketin finansal tablolarındaki usulsüzlükler, ilk olarak 2000 yılında Meksika ve bazı Latin Amerika ülkelerinde ortaya çıkmıştır. Bunun üzerine, bu ülkelerdeki 13 yöneticinin işine son verilip, 120 milyon dolar cezaya çarptırılmıştır. Amerika Sermaye Piyasası Kurulu'nun yaptığı incelemelerde, mali tablolardaki usulsüzlüğün sadece belirtilen ülkeler ile sınırlığı kalmadığı anlaşılmıştır ve soruşturma bu ülkelerin ötesine taşınmıştır (WEB_7, 2016).

2.6.4.4. PARMALAT Skandalı

2003 yılı Aralık ayında İtalyan şirketi Parmalat'ın şirket skandalı ortaya çıkmıştır. 29 ülkede 30.000 çalışanı bulunan Parmalat gıda şirketi, hesaplarında yaklaşık 13 milyar doların görünmemesinin ardından iflasını istemiştir. İflas işlemi, Amerika Merkez Bankası'nın Parmalat'ın şirketlerinden 43 Cayman Adaları'nda bulunan Bonlat Finans Şirketi'nin sözde sahip olduğu 5 milyar dolar değerindeki nakit ve senetlerin ortada olmaması nedeniyle başlatılmıştır. (Bilanço Dergisi, 2004)

1999 yılında Grant Thornton, İtalya'daki denetim firmalarının 9 yılda bir rotasyonunu gerektiren kurala uymadığından ötürü görevi Deloitte Touche devralmıştı. Buna rağmen, Grant Thornton Parmalat'ın grup şirketlerinden bazılarını denetlemeye devam etmiştir. Bu şirketlerin arasında, Parmalat'ın kayıp paralarını saklamada baş rol oynadığı kabul edilen Cayman Adaları'nda bulunan Bonlat Finans Şirketi de bulunmaktaydı. (Bilanço Dergisi, 2004)

Parmalat'ın aktifinin %38'i olan 4.9 milyar tutarındaki varlık, Cayman Adaları'nda Parmalat'ın iştirakinin Amerikan Bankası'ndaki hesabında bulunmaktadır. Fakat, Amerika Bankası yetkilileri 19 Aralık 2003 tarihi itibarıyla böyle bir paranın bankada bulunmadığını bildirmişlerdir. 27 Aralık itibarıyla, İtalyan savcılar yöneticilerin borçların aktif hesaplar ile mahsup edildiğini ve 15 yıldan fazla bir süre boyunca hesaplarda oynama yapıldığı tespit etmişlerdir. Borsadaki Parmalat hisse işlemleri aynı gün askıya alınmıştır. (Edmondson ve Cohn, 2004)

2.6.5. Şirket Birleşme ve Satın Almaları

Şirket birleşmeleri, artan uluslararası rekabet ortamında, yeni ve farklı pazarlarda ortaya çıkan tehditler ve risklerin; müşteri taleplerindeki farklılıktan ülkelerin ekonomik, politik ve yasal şartlarına kadar geniş bir alandan kaynaklandıkları bilinmektedir. Günümüzde, işletmelerin bu tehditlere bir çözüm yolu olarak artan uluslararası rekabet ortamında sürdürülebilir büyüme sağlayabilmek ve yaşamını devam ettirebilmek için ülke içi ve/veya sınır ötesi birleşmeleri bir yöntem olarak kullandıkları söylenebilir. (Kandemir, 2003)

Birleşme ile kaynaklar bir araya gelmekte, aktif varlıkların kontrolü kolaylaşmakta, ayrıca üretim girdilerine yönelik kaynaklar da birleşerek firma pazarda daha güçlü bir yapı elde etmektedir. (Yücebaş, 2005)

- Günümüzdeki en büyük şirket satın almalarından bazıları:
- NationsBank, 1998 yılında Bank America Corp'u 64 milyar dolara satın aldı.

- Sanofi-Synthelabo 1999 yılında Aventis şirketini 65,6 milyar dolara satın aldı.
- Vodafone, 1999 yılında Mannsmann'ı 202,8 milyar dolara satın almıştır. Bu antlaşma, dünya tarihinin en büyük satın alma antlaşması olarak nitelendirilmiştir.
- America Online (AOL) 2000'de Time Warner'ı 164,7 milyar dolara satın aldı.
- Glaxo Wellcome, 2000 yılında SmithKline Beecham'ı 76 milyar dolara satın aldı.
- AT&T, 2006 yılında BellSouth Corporation'ı 72,7 milyar dolara satın aldı.
- Comcast Corp, AT&T Broadband'ı 72 milyar dolara satın aldı.
- Royal Dutch Petroleum, 2004 yılında Shell Transport & Trading Company'ı 74,6 milyar dolara satın aldı.
- Royal Bank of Scotland, 2007 yılında ABN-AMRO'yı 98,5 milyar dolara satın aldı.
- Gaz de France, 2008 yılında Suez'i 75,2 milyar dolara satın aldı.
- ABD Hazine Bakanlığı, 2009'da General Motors Certain Asset'ı 61,2 milyar dolara kendi bünyesine kattı.
- Pfizer, 2003 yılında Pharmacia Corporation'ı 89,2 milyar dolara satın aldı.
- Pfizer, 2000 yılında Warner-Lambert Co.'yu 88,8 milyar dolara satın aldı.

Rekabet gücünü geliştirmek ve mevcut olumsuzlukları azaltmak isteyen bazı şirketler ise birleşme kararı almaktadır. Günümüzde çok büyük çapta antlaşmalar olduğu görülmektedir. Buna en büyük örnek, çok yakın bir zamanda olacak olan Pfizer ve Allergan şirketlerinin birleşmesidir.

Bu kararı almalarındaki en büyük neden ise, Amerikan firmasının merkezi İrlanda'da olacak vergi politikalarındaki farklılık, tasarruf arayışlarıdır. ABD'de yüzde 35 oranında ödediği vergi yeni yapılanma sonrası İrlanda'da yüzde 12.5 seviyesine kadar düşecektir.

Birleşme kararı alan bu iki şirket Eylül 2015'da kamuoyu ile paylaşmıştır. Bunun üzerine her iki kuruluşun hisseleri, Ekim 2015 – Kasım 2015 arasında yüzde 30'luk artış göstermiştir. Ortaklık Pfizer kağıdı üzerinden New York Borsası'nda işlem görmeye devam edecektir. Pfizer ve Allergan şirketlerinin birleşmesi, ilaç piyasasında yaklaşık 303 milyar Euroluk bir evlilik anlamına gelmektedir. (WEB_2, 2016)

2.6.6. Yatırımcı Talepleri

Kurumsal Yönetim, bir şirketin sürekliliğini sağlamak için oluşturulmuş bir yapıdır. İlkelerine bakıldığı zaman, paydaşlarına hesap verebilme ve adil olma gibi kuralları mevcuttur. Bu sebepten dolayı yatırımcı talepleri büyük önem taşımaktadır.

Ülkeler bazında kurumsal yönetim stratejileri ve uygulamaları değişkenlik göstermektedir. Bu farklılıklar, yatırımcının kanunlar önünde korunmasında da farklılıklar meydana getirmektedir. Yatırımcı, kendini güvende hissetmek için şirketin yasalara uygun hareket etmesini ister.

Ayrıca yatırımcılar, şirket hakkındaki gelişmelerden, yönetim kurulunun aldığı kararlardan hızlı ve şeffaf bir şekilde haberdar olmak istemektedir.

2.7. KURUMSAL YÖNETİM İLE ŞİRKET PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Kurumsal yönetim, işletmenin yönetsel ve finansal alanları arasındaki farklılaşmanın ortaya çıkardığı, işletme performansını olumsuz etkileyen sorunların çözümüne katkıda bulunan bir mekanizmadır (Sloan, 2001:2). Kurumsal Yönetim ilkeleri, şirket performansının sürekliliğini ve sürdürülebilirliğini sağlamak için oluşturulmuştur. Kurumsal Yönetim aynı zamanda firma değerinin maksimum kılınmasını hedefleyen, başka bir ifade ile firmaya değer katmayı amaçlayan bir yönetim anlayışıdır (Aras, 2006: 1-2).

Kurumsal yönetim ilkelerini benimseyen ve kurumsal yönetim endeksinde yer alan şirketler, ulusal ve uluslararası piyasalarda rekabet avantajına sahip olabilmektedir. Bu şirketlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için finansal performanslarının ölçülmesi ve en doğru şekilde analiz edilmesi gerekmektedir. (Ege, Topaloğlu, Özyamanoğlu 2013)

Kurumsal yönetimin firma performansına etkisi uygulamalarla doğrulandığından (Black vd, 2003: 27, Black vd, 2006: 373, Wei'an ve Yuejun, 2007: 12), endekse dâhil olan işletmelerin performanslarının yüksek olduğu ve aralarındaki ilişkinin doğrusal olduğu kolaylıkla söylenebilir. (Karamustafa, Varıcı, Er 2009)

Drobetz vd (2003: 30-31) yaptıkları çalışmada, kurumsal yönetim kalitesiyle firma değeri arasında pozitif güçlü bir ilişki bulmuşlardır. Buna karşın kurumsal yönetim seviyesi ile beklenen hisse senedi getirileri arasında negatif korelasyonlu bir ilişki elde etmişlerdir. Klein vd (2004: 15) ise kurumsal yönetim ve firma performansı arasında kesin bir ilişki elde edememişlerdir. (Karamustafa, Varıcı, Er 2009)

Mitton (2001) kurumsal yönetim uygulamalarının uluslararası farklılıklarını incelediği çalışmasında, 1997-1998 yıllarında ortaya çıkan Doğu Asya krizinde, Kore, Malezya, Endonezya, Filipinler ve Tayland'da faaliyet gösteren 398 şirketten oluşan grubu

incelemiştir. Çalışmanın sonucunda, etkin yürütülen kurumsal yönetim uygulamalarının şirketlerin finansal performansını olumlu biçimde etkilediği ve bu etkinliğin şirket değerini artırdığını tespit etmiştir (Mitton, 2001: 5-50).

Aren, Kayagil ve Aydemir'in Kurumsal Yönetim düzeyinin etkilerini belirlemek amacı ile yaptığı çalışmada (2014), analizler neticesinde, şirketlerdeki kurumsal yönetim düzeyinin hem muhasebe performansını hem de piyasa performansını artırdığı yönünde bulgulara ulaşılmıştır. (Aren, Kayagil & Aydemir, 2014)

Bayraktaroğlu ve Çelik'in, Borsa İstanbul üzerinde yaptığı bir çalışmada "Yatırımcıların, dünyanın farklı borsalarında hisse senedi satın alma kararlarında, hisse senedinin fiyatı kadar o işletmenin kurumsal yönetim uygulamalarını da dikkate aldıkları görülmektedir. Bu durum, dolaylı yoldan işletmelerin finansal kaynak teminini, ortakları ile olan ilişkilerini etkilemektedir." Sonucu çıkmıştır. (Bayraktaroğlu, Çelik 2015)

2.8. ŞİRKETLERDE KURUMSAL YÖNETİME YÖNELİK TEMEL STRATEJİLER

Weimer ve Pape (1999)'nin yapmış oldukları sınırlamada kurumsal yönetim sistemlerinde dokuz ortak unsur bulunmaktadır. Söz konusu unsurlar; piyasanın yönelimi, firma kavramı, yönetim kurulunun yapısı, yönetim kararları üzerinde etkili olan önemli çıkar grupları, menkul kıymet borsalarının ekonomi içerisindeki önemi, işletmeleri kontrol eden dışsal bir mekanizmanın varlığı/yokluğu ve etkinliği, sahiplik yoğunluğu, performansa dayalı ödüllendirme düzeyi ve ekonomik ilişkilerin süresi olarak sıralanmaktadır(Weimer ve Pape, 1999).

Weimer ve Pape (1999)'nin yapmış oldukları sınıflamada kurumsal yönetim sistemlerinde dokuz ortak unsur bulunmaktadır. Bu unsurlar, Kurumsal Yönetim'in temelini oluşturmaktadır. Söz konusu unsurlar; (Öztürk, Demirgüneş 2005)

- Piyasanın yönelimi,
- Firma kavramı,
- Yönetim kurulunun yapısı,
- Yönetim kararları üzerinde etkili olan önemli çıkar grupları,
- Menkul kıymet borsalarının ekonomi içerisindeki önemi,
- İşletmeleri kontrol eden dışsal bir mekanizmanın varlığı/yokluğu ve etkinliği,

- Sahiplik yoğunluğu,

Performansa dayalı ödüllendirme düzeyi ve ekonomik ilişkilerin süresidir. Performansa dayalı ödüllendirme, Yapılan araştırmalarda Firmaların Kurumsallaşması, Yönetimi ve Hedeflerine ulaşmalarında çok hızlı yol kat ettiği farketmişler ve bu yönde Etkinlikler ve Hedef yönlü Ödüllendirmeler ile çalışanların performansların arttığı ve şirket çıkarları pozitif yönde etkilediği görülmektedir.

Küresel krizle birlikte dünyanın en büyük kurum ve şirketlerinin bir gecede ya yok olduğuna ya da krizi iyi yönetemeyerek kurumsal itibarlarının önemli ölçüde zarar gördüğüne tanık olduk. Bu şirketlerin kurumsal itibarları ile birlikte, pay sahipleri, menfaat sahipleri, kamu kurumları ve toplumun geneli de zarar gördü. Yaşlanan ve hala etkileri devam eden kötü tecrübeler, şirketlerin kurumsal varlıklarının sürdürülebilir olması için "Kurumsal Yönetim" anlayış ve stratejisinin oluşturulması ve güçlendirmesinin önemini açık bir şekilde ortaya koymuştur.

Piyasaların sıkıntılı sürece girmesi veya girilebileceğini öngörüldüğü süreçlerde Firmalar Stratejik önlemler almaktadır.

- Tasarruf Stratejisi, Belirli bir süre için büyüme ve gelişme faaliyetlerini azaltıp, tüm dikkat ve uğraşları işletme içi verimliliğin yükseltilmesine yönelten stratejilerdir.
- Kısmi Tasfiye Stratejisi, Belirli bir bölüm veya faaliyetin terk edilmesi ile ilgili stratejidir.
- Tam Tasfiye Stratejisi, İşletmenin tüm faaliyetlerini durdurması ve varlıklarını sona erdirmesidir (Ülgen&Mirze 2004).

Kurumsal Yönetim stratejilerinin temelini oluşturan unsurlar ve sistemler Tablo 6'da net bir şekilde açıklanmıştır.

Tablo 2.6: Kurumsal Yönetim Unsurları ve Sistemleri Arasındaki İlişki

UNSUR	ANGLOSAKSON SİSTEMİ	ALMAN SİSTEMİ	LATİN SİSTEMİ	JAPON SİSTEMİ
Yönelim	Piyasa Yönelimli	Ağ Yönelimli	Ağ Yönelimli	Ağ Yönelimli
Firma Kavramı	Aracı Firma	Kurumsal Firma	Kurumsal Firma	Kurumsal Firma

Yönetim Kurulunun Yapısı	Tek Fonksiyonlu (Yönetim)	İki Fonksiyonlu (Yönetim Denetleme)	Opsiyonel (Fransa), (Genellikle Tek Fonksiyonlu)	Yönetim Kurulu ve Vekil Yöneticiler Kurulu (Gerçekte Tek Fonksiyonlu)
Önemli Çıkar Grupları	Hissedarlar	Bankalar, Çalışanlar	Holdingleler, Hükümet, Aileler	Yerel Bankalar, Diğer Finansal Kuruluşlar, Çalışanlar
Menkul Kıymet Borsalarının Önem Derecesi	Yüksek	Orta Seviyede / Yüksek	Orta Seviyede	Yüksek
Kontrol Mekanizmasının Etkinliği	Etkin	Etkin Değil	Etkin Değil	Etkin Değil
Sahiplik Yoğunluğu	Düşük	Orta Seviyede / Yüksek	Yüksek	Düşük / Orta Seviyede
Performansa Dayalı Ödüllendirme Düzeyi	Yüksek	Düşük	Orta Seviyede	Düşük
Ekonomik İlişkilerin Süresi	Kısa Vadeli	Uzun Vadeli	Uzun Vadeli	Uzun Vadeli

Kaynak:(Öztürk, Demirgüneş 2005)

BÖLÜM 3: TÜRKİYE’DE VE YURTDIŞINDA FAALİYET GÖSTEREN ŞİRKETLER ÜZERİNE KURUMSAL YÖNETİM YAPISI VE İŞLEYİŞİ

3.1. YURTDIŞINDA FAALİYET GÖSTEREN ŞİRKETLERİN KURUMSAL YÖNETİM YAPISI VE İŞLEYİŞİ

Değişmekte olan dünyada rekabet gücünü koruyabilmek için, işletmeler kendi kurumsal yönetim uygulamalarını yenilemek ve göre mevcut yapılarını değişen koşullara uyarlamak zorundadır. İşletmeler ancak bu şekilde yeni talepleri karşılayabilir, yeni fırsatları yakalayabilir ve gelirlerini arttırabilirler. Aynı şekilde piyasaların etkin bir biçimde çalışmasına izin verecek şekilde yeterli esnekliği sağlamak için verimli bir düzenleyici çerçeve oluşturmak, gerek hissedarların gerekse diğer doğrudan çıkar sahiplerinin beklentilerine cevap vermek hükümetlerin sorumluluğundadır. Kurumsal yönetimde kendilerine özgü çerçeveyi oluşturmak için düzenlemenin işletmelere getireceği maliyeti ve faydalarını hesaba katarak bu ilkeleri nasıl uygulayacaklarına ve hayata geçireceklerine karar vermek hükümetlerin ve piyasa katılımcılarının işidir (OECD, 1999 : 13, Erdogan 2009).

Türkiye’deki Kurumsal Yönetim uygulamalarını incelemeyen önce ABD, Almanya, İngiltere ve Fransa ülkelerinin uygulamalarını incelemek, ülkemizin ne aşamada olduğu kavramamızda kolaylık sağlayacak ve yol haritalarının oluşturulması kolaylaşacaktır.

3.1.1. ABD

ABD’ de kurumsal yönetim alanında yapılan başlıca düzenlemeler, Treadway Raporu, Halka Açık Şirketler Gözetim Kurulu Raporu, Blue Ribbon Komitesi Önerileri, Sarbanes Oxley Yasası olarak sıralanabilir. Ülkede kurumsal yönetim hakkında yapılan çalışmalar tarih sırasına göre aşağıda bulunmaktadır (Solomon and Solomon, 2004);

- Varlık Yöneticisi Profesyonel Davranış Kuralları – Kasım 2004 (Asset Manager Code of Professional Conduct - November 2004)

- New York Menkul Kıymetler Borsası En Son Kurumsal Yönetim Kuralları - 3 Kasım 2003 (Final NYSE Corporate Governance Rules - 3 November 2003)
- Güvenin Yeniden Kazanılması MCI Inc.'in Geleceği için Kurumsal Yönetim Hakkında Breeden Raporu – Ağustos - 2003 (Restoring Trust-The Breeden Report on Corporate Governance for the future of MCI, Inc. - August 2003)
- Kamu Güveni ve Özel Teşebbüsler Komisyonu Tespit ve Önerileri: İkinci Bölüm Kurumsal Yönetim - 9 Temmuz 2003 (Commission on Public Trust and Private Enterprise Findings and Recommendations: Part 2: Corporate Governance – 9 Temmuz 2003)
- New York Menkul Kıymetler Borsası Kurumsal Hesap Verebilirlik ve Kote Olma Standartları Komisyonu' nun yayınladığı Kurumsal Yönetim Kuralları
- Teklifleri – 1 Ağustos 2002 (Corporate Governance Rule Proposal – 1 August 2002, NYSE Corporate Accountability and Listing Standards Committee)
- Kamu Politikalarının Geliştirilmesi Amacıyla Kurulan Üst Düzey Yöneticiler Birliğinin (Business Roundtable) Kurumsal Yönetim İlkeleri – Mayıs 2002 (Principles of Corporate Governance - May 2002)
- Kaliforniya Kamu Çalışanları Emeklilik Sistemi tarafından oluşturulan komisyonun “Denetim Komiteleri'nin Etkinliğinin Geliştirilmesi” hakkındaki raporu – 1998 (Report of the NACD Blue Ribbon Commission on Improving the Effectiveness of Audit Committees)
- Kamu Politikalarının Geliştirilmesi Amacıyla Kurulan Üst Düzey Yöneticiler Birliği'nin Kurumsal Yönetime İlişkin Beyanatu – 1997 (Statement on Corporate Governance, Business Roundtable- 1997)
- Ulusal Şirket Yönetim Kurulu Üyeleri Birliği tarafından oluşturulan komisyonun “Yönetim Kurulu Üyeleri' nin Profesyonelliği” hakkındaki raporu - 1996 (Report of the NACD Blue Ribbon Commission on Director Professionalism, NACD 1996
Raporda denetim komiteleri için yapılan tavsiyeler aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Demirbaş ve Uyar, 2006):
 - Tüm halka açık işletmelerde genel kurullar, bağımsız üyelere oluşan denetim komitesi kurmalıdır.
 - Denetim komitesi sorumluluğunu yerine getirmek için, yeterli yetki ve kaynağa sahip olmalıdır.

- Denetim komitesi, işletmenin ara finansal raporlama sürecini izlemelidir.
- İşletme yönetimi ve denetim komitesi, finansal raporlama sürecinin denetiminde ve etkinliğinin artırılmasında iç ve dış denetimin birlikte çalışmasını sağlamalıdır.
- İşletmede kurumsal uygulama kodları yazılı olarak yönetim tarafından geliştirilmelidir.
- Denetim komitesi, işletme yönetimi tarafından yapılan ve bağımsız denetçinin bağımsızlığını etkileyen değişiklikleri incelemelidir ve bağımsız denetçinin bağımsızlığının korunmasına ve sürdürülmesine işletme yönetimi ile birlikte yardımcı olmalıdır.
- Tüm halka açık işletmeler yıllık finansal raporları yanında komite başkanı tarafından imzalanan bir mektubu hissedarlara sunmalıdır.
- Denetim komitesi, işletmenin önemli muhasebe uygulamalarında ikinci bir yargıya ulaşmak istediği zaman, gerekli bildirimler yönetim tarafından komiteye yapılmalıdır.
- Denetim komitesi işletmenin iç kontrol sistemi ve finansal raporlama süreci hakkında bilgilendirilmiş olmalıdır.
- Tüm halka açık işletmeler, denetim komitesinin görev ve sorumluluklarını belirten bir yazılı yönetmelik geliştirmelidir.
- Her yılın başlangıcında, gelecek yıl işletmeye denetim hizmeti verecek olan bağımsız denetçi anlaşmasına ilişkin yönetim planı komite tarafından incelenmelidir.

3.1.2. Almanya

Alman modeli Kurumsal Yönetim Sisteminde, yönetim kurulu, ikili bir yapıdan oluşmaktadır. Bu ikili yapıda şirket yönetiminde, yürütme kurulu (management board) ve gözetim kurulu (supervisory board) olarak iki ayrı kurul bulunmaktadır. Şirkette yapılan faaliyetlerin gözetiminden gözetim kurulu üyeleri sorumlu olup, genel kurulda şirket ortakları tarafından seçilmektedir.

Gözetim kurulu üyeleri de yürütme kurulu üyelerini belirlemektedir. İlke olarak bir kişinin her iki kurulda birden görev yapması mümkün değildir. Şirketin günlük faaliyetlerinin yürütülmesi ve bunun için gerekli kararların alınması ise yürütme kurulunun sorumluluğundadır. Bu süreçte gözetim kurulu üyelerinin bir rolü bulunmamakta, ancak yürütme kurulundan gerekli hallerde bilgi isteyebilmektedirler.

Böylece şirketin yönetimi ve denetimi fonksiyonları açık ve net bir şekilde birbirinden ayrılmış olmaktadır. (Paslı, 2004)

Almanya da kurumsal yönetimin gelişmesine dönük bazı çalışmalar aşağıda sunulmuştur (Solomon and Solomon, 2004):

- Alman Kurumsal Yönetim Kodu'na İlişkin Değişiklikler - 2 Temmuz 2005 (Amendment to the German Corporate Governance Code - 2 June 2005)
- Varlık Yönetim Şirketlerine İlişkin Kurumsal Yönetim Kodu - 27 Nisan 2005 (Corpotare Governance Code for Asset Management Companies 27 April 2005)
- Alman Kurumsal Yönetim Kodu'na İlişkin Değişiklikler - 21 Mayıs 2003 (Amendment to the German Corporate Governance Code- 21 May 2003)
- Alman Kurumsal Yönetim Kodu - 26 Şubat 2002 (The German Corporate Governance Code - 26 Februray 2002)
- Baums Komisyonu Raporu - 10 Haziran 2001 (Baums Commission Report (Bericht der Regierungskommission Corporate Governance) 10 July 2001)
- Kurumsal Yönetim Kody - Haziran 2000 (German Code Of Corporate Governance (GCCG) 6June 2000)
- Borsaya Kote Sirketler için Kurumsal Yönetim Kuralları - Ocak 2000 (Corporate Governance Rules for German Quoted Companies - January 2000)
- DSW Tavsiyeleri - Haziran 1998 (DSW Guidelines June 1998)

3.1.3. İngiltere

İngiltere kurumsal yönetim konusunda önemli çalışmaları ülkelerin başında gelmektedir. İngiltere de 1992 yılında yayımlanan Cadbury Raporu kurumsal yönetim uygulamalarının yazılı olarak gösterildiği ilk belgedir. Bu özelliğinden ötürü kurumsal yönetim anlayışında bir başlangıç ve dönüm noktası olarak kabul edilmiştir.

- **Cadbury Raporu**

Cadbury Komitesi finansal raporlama standartlarının zayıf olması, yöneticilerin değerlendirilmesi ve çalışma usullerine ilişkin açık bir uygulama çerçevesinin yetersizliği, denetim şirketleri arasındaki rekabet sebebiyle kendilerinden beklenen hizmeti sunamamaları ve büyük şirketlerde beklenen başarısızlıkların görülmesi gibi nedenlerin ortaya çıkması nedeniyle kurulmuştur. (OECD, 2004)

Kurumsal yönetimin finansal yönleri hakkındaki Cadbury Raporu borsada işlem gören şirketlerin yönetim kurullarının bağımsızlığını güçlendirmeye yönelik bir rapordur. Cadbury komitesi 1992 Aralık ayında son halini almıştır. Komite raporuna göre komitenin esas gayesi kurumsal yönetim standartlarının ve finansal raporlama yanında denetime olan güven seviyesinin yükselmesine yardımcı olmaktır. Cadbury Raporu, belirlediği amaçlara ulaşılması açısından dört değişik hükme dayanmaktadır. Kurallaştırılmış tavsiyeler, tavsiyeler, değişiklik çağrıları ve önemle tavsiye edilen hususlar. (Maassen, 2002)

Cadbury raporunda aşağıdaki tavsiyeler yer almaktadır (Lee, 2006: 30-32, Kurt 2008):

- Ayırma. Kurulun bağımsızlığını sağlamak için CEO'nun yönetim kurulu başkanından ayrılması gerekmektedir.
- Bağımsızlık. İcracı olmayan üyeler dahil yönetim kurulu için bağımsızlık önemlidir. Bu yöneticiler aynı zamanda şirketin iş yaptığı şirketlerin üst düzey yöneticileriyseler, bağımsızlık ve objektiflik az da olsa etkilenmektedir.
- Atamalar. Yeni kurul atamaları kurula bir atama komitesi tarafından önerilmelidir.
- Ücret. Üst düzey yönetimin ücretleri ücret komitesi tarafından belirlendiği şekilde olmalıdır.
- Bilgilendirme. Yönetim kurulu üyelerinin ücretleri finansal raporlarla hissedarlara açıklanmalıdır.
- Denetim Komitesi. Bir denetim komitesi finansal durumu, ilgili önceki durumu ve finansal raporu kamuoyuna açıklanmadan önce gözden geçirmelidir. Bu komite icracı olmayan yönetim kurulu üyelerini kapsamalıdır ve kurumsal yönetim yapısındaki finansal raporlama ve denetim işlevinin biçimsel yerleşimini açıklamaktadır.
- İç Denetim. Yönetim kurulu yıllık finansal raporda iç kontrol sisteminin etkinliğini açıklamalıdır. Finansal durumları gösteren muhasebenin güvenilir olması iç kontrol sisteminin etkinliğine bağlıdır.
- Faaliyette Bulunan İşletme. Yönetim kurulu işletmenin faaliyette bulunan bir işletme olup olmadığını finansal durumda açıklamalıdır.

- **Greenbury Raporu**

Greenbury Komitesi 1995 yılında oluşturulmuştur. Greenbury Raporu yöneticilere sağlanan mali haklar ve ödüllendirme sistemleri konusu üzerinde yoğunlaşmıştır. Ayrıca rapordaki diğer unsurlar sorumluluk, tam açıklama ve gelişmiş şirket performansdır. Raporun amacı yöneticilere sağlanan mali hakların kısıtlanması değil, bu mali haklar ile performans arasında bir denge kurulmasının sağlanmasıdır. Komite, İngiltere de borsada işlem gören tüm şirketlerin paydaşlara yıllık olarak rapora uyum beyanı vermelerini önermiştir. (Massen, 2002)

Bu raporlar dışında İngiltere’de yapılan çalışmalar ise şunlardır (Demirbaş ve Uyar, 2006; WEB_4, 2016):

- Ocak 1998: “Hampel Raporu (Hampel Report)” ,
- Eylül 1999: “İç Denetim: Birleşik Koddaki Yöneticiler için Kılavuz (Turnbull Raporu) (Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Code (Turnbull Report))”
- Ekim 1999: “İç Kontrolün KPMG Tarafından Gözden Geçirilmesi: Uygulanabilir Bir Kılavuz (The KPMG Review Internal Control: A Practical Guide)” ,
- Aralık 1999: “Uluslararası Oy Kullanma İlkeleri Konusunda Hermes Raporu (Hermes Statement on International Voting Principles)” ,
- Mayıs 2000: “Birleşik Kod: İyi Yönetişim İlkeleri ve En İyi Uygulama Kodu (The Combined Code: Principles of Good Governance and Code of Best Practice)” ,
- Ocak 2001: “İyi Uygulama Kodu (Code of Good Practice)” ,
- Temmuz 2002: “İcracı Olmayan Yöneticilerin Rollerinin ve Etkinliğinin Gözden Geçirilmesi (Review of the role and effectiveness of non-executive directors)”
- Ekim 2002: “Kurumsal Pay Sahipleri ve Temsilcilerinin Sorumlulukları – İlkeler Hakkında Rapor (The Responsibilities of Institutional Shareholders and Agents - Statement of Principles)” ve “Hermes İlkeleri (The Hermes Principles)” ,
- Ocak 2003: “Denetim Komiteleri – Birleşik Kod Kılavuzu (Smith Raporu), (Audit Committees - Combined Code Guidance (the Smith Report))” ve “Higgs Raporu: İcracı Olmayan Yöneticilerin Rollerinin ve Etkinliğinin Gözden Geçirilmesi (The Higgs Report: Review of the role and effectiveness of non-executive directors)” ,
- Temmuz 2003: “Kurumsal Yönetim Hakkında Birleşik Kod (The Combined Code on Corporate Governance)” ,

- Ağustos 2004: “Kurumsal Yönetim: Uygulanabilir Bir Kılavuz (Corporate Governance: A Practical Guide)” ,
- Haziran 2005: “İyi Yönetişim: Serbest ve Kamu Sektörü için Yönetişim Kodu (Good Governance: The Code of Governance for the Voluntary and Community Sector)” ,
- Temmuz 2005: “21. yüzyıl için Uygun Emeklilik Planı Yönetimi: NAPF’den Bir Tartışma Metni (Pension Scheme Governance-fit for the 21st century: A Discussion Paper from the NAPF)” ve “Merkezi Yönetim Bölümlerinde Kurumsal Yönetim: İyi Uygulama Kodu (Corporate Governance in Central Government Departments: Code of Good Practice)” ,
- Ekim 2005: “İç Denetim: Birleşik Koddaki Yöneticiler İçin Gözden Geçirilmiş Kılavuz (Internal Control: Revised Guidance for Directors on the Combined Code)” ,
- Haziran 2006: “Higgs Raporu’nda İyi Uygulama Önerileri (Good practice suggestions from the Higgs Report)” ve “Kurumsal Yönetim Konusunda Birleşik Kod (The Combined Code on Corporate Governance)” ,
- Kasım 2007: “Özel Sermaye Paylarında Bilgilendirme ve Şeffaflık için Rehber (Guidelines for Disclosure and Transparency in Private Equity)” .

3.1.4. Fransa

Fransa’da Kurumsal Yönetim ile ilgili yapılan çalışmalar, “1. Vienot Raporu (Vienot I Report-1995)”, “Kurumsal Yönetim Konusunda Öneriler (Recommendations on Corporate Governance-1998)”, “2. Vienot Raporu (Vienot II Report-1999)” ve 2002’de AFEP-AGREF (Fransız Özel Sektör Şirketleri Birliği-Büyük Fransız Şirketleri Birliği) (Association of French Private-Sector Companies and Association of Major French Corporations olarak sıralanabilir. (WEB_4, 2016)

AFEP-AGREF çalışma grubu 2002 yılında kurumsal yönetim anlayışına ilişkin “Borsaya Kayıtlı Şirketler İçin Daha İyi Kurumsal Yönetimin Desteklenmesi (Promoting Better Corporate Governance In Listed Companies)” isimli bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada, yönetim tarafından yapılan faaliyetlerin denetlenmesi ve bu süreçte komitenin görevleri, muhasebe politikaları ve uygulamaları, finansal bilgi ve iletişimin kalitesi, iç ve dış kontrollerin etkinliği, işletme ve hissedarlar arasındaki ilişkiler, banka, finansal analiz ve derecelendirme kuruluşları gibi diğer kuruluşlarla ilişkiler üzerinde durulmuştur. (Kurt, 2008)

Aynı çalışma grubu Ekim 2003'te "Kayıtlı İşletmeler için Kurumsal Yönetim (The Corporate Governance of Listed Corporations)" ve Mart 2004'te de "Recommandations sur le gouvernement d'entreprise" adlı farklı çalışmalar da hazırlamıştır (Demirbaş ve Uyar 2006; WEB_4, 2016).

Fransız şirketlerindeki komite sayısı, Avrupa ortalaması kadar, komite toplantı sayısı ise ortalamanın altındadır. Merkezi karar alma sürecinden kurul temelli sisteme geçiş, diğer ülkelere göre yavaş olmuştur. Fransa'da risk konusuna çok önem verildiği için risk komitesinin çalışmalarına 119 ağırlık verilmiştir. Son iki yılda bir artış yaşanmasına rağmen, Fransız yöneticilerin aldıkları ücretler Avrupa'nın en düşüğüdür. Kurul değerlendirmesi Avrupa ortalamasından yüksek olsa da, süreci gerçekleştiren kişilere ilişkin yeterli miktarda açıklama yapılmamaktadır. (WEB_6, 2016; Kurt, 2008)

3.2. TÜRKİYE'DE FAALİYET GÖSTEREN ŞİRKETLERİN KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARI

Türkiye kurumsal yönetim konusunda çalışma yapan ülkeler arasında yer almaktadır. Yapılan çalışmalar genel hatları ile aşağıda belirtilmiştir.

- 2002 yılında TÜSİAD Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu tarafından En İyi Uygulama Kodu adlı çalışma hazırlanmıştır.
- 2003 yılında hazırlanan SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri ile halka açık şirketlere tavsiye niteliğinde olan Kurumsal Yönetim İlkelerinin açıklamasını yayınlamıştır.
- 2004 yılında SPK'nın Uyum Beyanı düzenlemesi ile halka açık şirketler, Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum parametrelerini ve bunların gerekçelerin neler olduğunu faaliyet raporlarında açıklamakla yükümlü tutulmuştur. "Uy ya da açıkla" olarak adlandırılan bu yaklaşım, halka açık şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerini uygulama konusunda teşviki açısından önemli bir gelişmedir.
- İMKB Yönetim Kurulu, 23 Şubat 2005 tarihli toplantısında Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni uygulayan şirketlerin dâhil olacağı Kurumsal Yönetim Endeksi'nin, kurumsal yönetim derecelendirme notu 10 üzerinden en az 6 olan 5 şirketin Borsa'ya bildirilmesi halinde hesaplanmaya başlanmasına karar vermiştir.
- 2011 yılında Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine Ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ yürürlüğe girmiştir.

- 2013 yılında Yeni Türk Ticaret Kanunu yürürlüğe girmiştir.
- 2014 yılında Kurumsal Yönetim Tebliği yürürlüğe girmiştir.

3.2.1. Türkiye’de Şirketlerin Kurumsal Yönetimine Genel Bakış

Sermaye Piyasası Kurulu’nun onaylanıp 4 Temmuz 2003 tarihinde yayınladığı Kurumsal Yönetim İlkeleri’nden sonra, halka arz edilen şirketler üzerinde konu hakkında anket çalışması yapılmıştır. Bu anketin amacı Kurumsal Yönetim İlkeleri hakkında farkındalığı artırmak ve İMKB (yeni ismi ile Borsa İstanbul)’de işlem gören şirketlerin konunun neresinde olduğunun analizini yapmaktır.

Anket çalışması, 26.07.2004 tarihinde yapılmaya başlanmış olup, değerlendirmeye alınan anket sayısı 248’dir. İMKB-30 endeksinde işlem yapan şirketlerin ise 26’sı ankete katılmıştır.

Yapılan anket çalışmasından genel olarak aşağıdaki sonuçlar çıkmıştır (SPK Kurumsal Yönetim Uygulama Anketi):

• Pay Sahipleri

Kurumsal Yönetim anlayışı bakımından son derece önemli olan “pay sahipleri ile ilişkiler birimi”nin şirketlerin yarısı tarafından oluşturulmuş olup, İMKB 30 Endeksine dahil olan şirketler arasında ise bu oran %81’e çıkmaktadır.

Şirketlerin çoğunluğunda kamuya açıklanmış bir kar dağıtım politikası bulunmamaktadır. Şirketlerde en yaygın olarak ortaya çıkan imtiyaz şeklinin yönetim kurulu üyeliğine aday gösterme imtiyazı olduğu görülmektedir. Bunu oy hakkında imtiyaz ve denetim kuruluna aday göstermede imtiyaz takip etmektedir. İmtiyaz şekilleri bakımından İMKB 30 Endeksine dahil olan şirketlerle diğer şirketler arasında kayda değer bir farklılık bulunmamaktadır.

• Kamuyu Aydınlatma Esasları

Şirketlerin büyük oranda kamuyu aydınlatmadan sorumlu ve imza yetkisini haiz iki yöneticisi bulunmaktadır (%97). Ancak münhasıran kamuyu aydınlatma ile görevli personel istihdamı konusunda bu oran %68’e düşmektedir. Şirketlerin önemli bir kısmı yönetim kurulu tarafından hazırlanarak genel kurulda pay sahiplerinin onayına sunulan “Bilgilendirme Politikası”na sahip değildir.

Şirketlerin sadece %31’i faaliyet raporlarında Kurumsal Yönetim İlkelerine uyup uymadıkları konusunda bir bilgi vermektedir. Bu oran İMKB-30 şirketleri için %42’ye çıkmaktadır. Şirketlerin önemli bir kısmı kendilerine ait internet sitelerine sahiptir. Ancak

internet sitesinin kamuyu aydınlatma konusunda kullanımında büyük eksikliklere rastlanılmaktadır.

Şirketlerin sadece %36'sı dolaylı ortaklıktan arındırılmış gerçek kişi nihai ortaklarını kamuya açıklamaktadır. Faaliyet raporlarında istenilen standarda ulaşamamıştır. İMKB-30 endeksine dahil olan şirketlerin faaliyet raporlarında daha fazla bilgiye yer verilmesine rağmen genel olarak şirketlerin faaliyet raporlarında yer alması gereken bilgilerin yarısından fazlası pek çok şirketin faaliyet raporunda yer almamaktadır.

- **Menfaat Sahipleri**

Şirketlerin menfaat sahiplerinin haklarının korunmasına ilişkin olarak politika ve prosedür belirleme konusunda genel olarak iyi düzeyde olduğu ve özellikle; çalışanlar, müşteriler, pay sahipleri ve alacaklılar konusunda şirketlerin yaklaşık yarısının belirlenmiş politika ve prosedürleri olduğu görülmektedir.

Çalışanların bilgi, beceri ve görgülerini artırmalarına yönelik eğitim planları ve politikaları oluşturma konusunda şirketlerin neredeyse tamamının büyük önem verdiği görülmektedir. Şirketlerin önemli bir kısmı, sosyal sorumluluk konusunda herhangi bir politikasının olmadığını beyan etmiştir.

- **Yönetim Kurulu**

Şirketlerin sadece yarısında yönetim kurulu tarafından kamuya açıklanmış Misyon / Vizyon bulunmaktadır. Bu vizyon ve misyonların çok önemli bir kısmı Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum sağlamamaktadır. Yönetim kurulu tarafından oluşturulan risk yönetim ve iç kontrol mekanizmasına şirketlerin yarısı sahiptir.

Şirket ve çalışanları için etik kurallar oluşturan şirketlerin oranı tüm şirketlerde %56, İMKB-30 şirketlerinde %65'tir. Ancak bu kuralları açıklayan şirketlerin oranı tüm şirketlerde %11'de, İMKB-30 şirketlerinde ise %19'da kalmıştır.

Şirketlerin yarısı yöneticilerine şirket ile rekabet etme konusunda yasak getirmiştir. Şirketlerin yalnızca %15'i yönetim kurulu üyelerinde bilgi, beceri, tecrübe ve eğitim bakımından bulunması gereken niteliklere esas sözleşmelerinde yer vermektedir.

Şirketlerin çok büyük bir kısmı yönetim kuruluna sağlanacak mali hakların tespitinde performansa göre ödüllendirme uygulamamaktadır. Şirketlerimizin yalnızca %9'u (İMKB-30 şirketlerinin %23'ü) kurumsal yönetim komitesinin faaliyetlerini yerine getirirken takip edeceği prosedüre sahiptir.

3.2.2. Türkiye’de Faaliyet Gösteren İşletmelerin Kurumsal Yönetiminde Yaşanılan Sorunlar

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Strateji CO. Ocak 2015’te Kurumsal Yönetim Algı Araştırması konulu bir çalışma yayınlamıştır. Çalışmanın amacı, Kurumsal Yönetim algısını ölçmek, şirketlerde Kurumsal Yönetim Sisteminin önündeki engelleri ve destekleyici etmenleri belirlemektir.

Ankete otuza yakın yönetici yüzyüze ve 246 kişi ise anketi doldurarak katılmıştır. Ankete katılan şirketlerin %54’ü İstanbul’da iken %41’i İstanbul dışındadır. Şirketlerin %65’i halka açık değilken, %35’i halka arz edilmiş durumdadır.

Araştırmada yöneltilen sorulardan biri kurumsal yönetimin gelişmesini sağlayan ve engelleyen faktörlerin ne olduğudur. Hem İstanbul hem de İstanbul dışından ankete katılan yöneticilerde “kişilerden kaynaklanan duygusal ve psikolojik faktörler”in kurumsal yönetimin gelişmesinin önündeki en önemli engeller olduğu görüşü yaygındır. İstanbul ilindeki verilen diğer cevaplar ise; şeffaflaşma sürecinde ticari sırların açığa çıkabileceğinden duyulan endişe, kurumsal yönetimin kurucunun / patronun kendi yetkisini azaltacağına inancı, Türkiye'deki hukuki yapının kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması için yeterli olmaması ve kurumsal yönetim endeksine dahil olmanın faydalı olmadığı düşünülmesi olarak sıralanabilir. İstanbul dışından anket katılımcılarının verdiği cevaplar ise; yönetim kurulu ile icranın arasındaki yetki ve sorumluluk paylaşımının yapılmaması, Türkiye'deki hukuki yapının kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması için yeterli olmaması, şeffaflaşma sürecinde ticari sırların açığa çıkabileceğinden duyulan endişe ve kurumsal yönetimin kurucunun/ patronun kendi yetkisini azaltacağı inancı şeklindedir.

Araştırmanın en önemli sonucu kurumsal yönetimin bir karar alma mekanizması olarak algılanıyor olmasıdır. Kurumsal yönetim ilkeleri kişilerin ve kurumların karar alma süreçlerini etkilemekte ve buna göre belli çıktılar sağlamaktadır. Söz konusu süreçlerde yetki paylaşmak istemeyen kişiler (özellikle ana hissedarlar ve ailenin şirketi kuran üyeleri) kurumsal yönetimin benimsenmesi engelleyen ana faktörler olarak rol oynarken; itibarın, sürdürülebilirliğin ve devamlılığın kurumsal yönetimin gelişmesini sağlayan faktörler olduğu görülmektedir. (WEB_1, 2015)

Kurumsal yönetim farkındalığı oluşması için profesyonel yöneticiler ve bu konuda bayraktarlık üstlenen kişiler önem kazansa da, uygulamaya geçerken şirket sahipleri son

sözü söylemektedir. Araştırmanın ortaya çıkardığı diğer bir çarpıcı sonuç ise kurumsal yönetim konusunda özel sektör mensuplarının en çok düzenleyici kamu gücüne güvendikleri, diğer bir ifadeyle bu konuda devletin öncü rol oynadığıdır. Kurumsal yönetim ile hem şirketlerin hem de Türkiye'nin sürdürülebilir olarak gelişeceği, bunun içinse en önemli ilkenin hesap verebilirlik olduğu katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. (WEB_1, 2015)

3.2.3. Türkiye’de Kurumsal Yönetime İlişkin Yapılan Yasal Düzenlemeler

Türkiye’de kurumsal yönetime ilişkin yasal düzenlemeler mevcuttur. Bu düzenlemeler, Türk Ticaret Kanunu (TTK) madde (m) 1529’da ve Sermaye Piyasası Kanunu (SPKan) m 17’de yer almaktadır. Kurumsal Yönetim İlkeleri (KYİ) ise Seri:IV No:56 Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına ilişkin Sermaye Piyasası Kurumu (SPK) tebliğ ile düzenlenmektedir. (Aksoy, 2013)

Kurumsal yönetime ilişkin Türk Ticaret Kanunu düzenlemesinin unsurları aşağıdaki gibi özetlenebilir: (Aksoy, 2013)

- a) Türk Ticaret Kanununun kurumsal yönetim düzenlemeleri sadece halka açık anonim şirketleri kapsamına almaktadır.
- b) Kurumsal yönetim ilkeleri ile ilgili yetkili kuruluş olarak Sermaye Piyasası Kurulu belirlenmiştir. Böylece yetkili kuruluşa ilişkin oluşabilecek karışıklıkların önüne geçilmektedir.
- c) Sermaye piyasası kurulu, halka açık anonim şirketlerde aşağıdaki hususları belirlemeye yetkili kılınmıştır:
 - Kurumsal yönetim ilkelerini,
 - Yönetim kurulunun kurumsal yönetime ilişkin açıklamasının esaslarını,
 - Şirketlerin kurumsal yönetim açısından derecelendirme kural ve sonuçlarını.
- d) Diğer kamu kurum ve kuruluşlarına da kendi alanları ile ilgili olmak kaydıyla kurumsal yönetim ilkelerini belirleme yetkisi verilmektedir. Ancak bunun için:
 - Sermaye Piyasası Kurulunun onayının alınması
 - Kurum tarafından belirlenen ilkelerin ayrıntıya ilişkin olması gerekmektedir. Böylelikle Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yapılan düzenlemelerle diğer kamu kurum ve kuruluşları tarafından belirlenen ilkeler arasında uyum.

Sermaye Piyasası Kanunu’nun “Kurumsal yönetim ilkeleri” başlıklı 17’nci maddesinde (Kurumsal Yönetim Tebliği, SPL, 2014):

Halka açık ortaklıklarda kurumsal yönetim ilkeleri ile kurumsal yönetim uyum raporlarının içeriğine, yayımlanmasına, ortaklıkların kurumsal yönetim ilkelerine uyumlarının derecelendirilmesine ve bağımsız yönetim kurulu üyeliklerine ilişkin usul ve esaslar Kurulca belirlenir. Kurul bu yetkilerini halka açık şirketler arasında haksız rekabet ile sonuçlanmayacak şekilde ve eşit koşullardaki şirketlere eşit kuralların uygulanması prensibini göz önünde bulundurarak kullanır.

Kurul, payları borsada işlem gören halka açık ortaklıkların, niteliklerine göre, kurumsal yönetim ilkelerine kısmen veya tamamen uymalarını zorunlu tutmaya, buna ilişkin usul ve esasları belirlemeye, verilen süre içinde uyum zorunluluğunun yerine getirilmemesi hâlinde uyum zorunluluğunun yerine getirilmesini sağlayacak kararları almaya ve buna ilişkin işlemleri resen yapmaya, herhangi bir süre vermemiş olsa dahi uyum zorunluluğuna aykırı işlemlerin hukuka aykırılığının tespiti veya iptali için her türlü teminattan muaf olarak ihtiyati tedbir istemeye, dava açmaya, açılan davada uyum zorunluluğunun yerine getirilmesi sonucunu doğuracak şekilde karar alınmasını istemeye, bu işlemlerin yerine getirilmesine ilişkin usul ve esasları belirlemeye yetkilidir.

Halka açık ortaklıkların, ilişkili tarafları ile gerçekleştirecekleri Kurulca belirlenecek nitelikteki işlemlere başlamadan önce, yapılacak işlemin esaslarını belirleyen biryönetim kurulu kararı almaları zorunludur. Söz konusu yönetim kurulu kararlarının uygulanabilmesi için bağımsız yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğunun onayı aranır. Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğunun söz konusu işlemi onaylamaması hâlinde, 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 alınır. Bu maddenin genel kurul toplantısında görüşülmesinde, toplantı nisabı aranmaz, oy hakkı bulunanların basit çoğunluğu ile karar alınır. Bu fıkrada belirtilen esaslara uygun olarak alınmayan yönetim kurulu ve genel kurul kararları geçerli sayılmaz.

Halka açık ortaklıklar gerek bu maddede gerekse 6102 sayılı Kanunun 1524 üncü maddesinin birinci fıkrasında düzenlenmiş yükümlülüklerini Merkezi Kayıt Kuruluşu (MKK) tarafından sağlanan elektronik ortam vasıtasıyla da yerine getirebilirler.

Bu maddenin halka açık bankalar hakkında uygulanmasına ilişkin usul ve esaslar Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulunun uygun görüşü alınmak suretiyle belirlenir.” yazılmaktadır.

Kanun hükmüne dayanılarak ortaklıklar tarafından uygulanacak kurumsal yönetim ilkeleri ve ilişkili taraf işlemlerine ilişkin usul ve esasları belirlemek amacıyla hazırlanan II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği (Tebliğ) 3.1.2014 Tarih ve 28871 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanmıştır (Kurumsal Yönetim Tebliği, 2014).

3.2.4. Türkiye’deki İşletmelerde Kurumsal Yönetim İlkelerini Derecelendirme Yapmakla Yetkili olan ve Derecelendiren Kuruluşlar

Kurumsal Yönetim İlkelerinin ülkemize ve sermaye piyasası mevzuatına kazandırıldığı dönemde payları İMKB’de işlem gören şirketler tarafından bu ilkelerin uygulanması gönüllülük esasına dayandırılmıştır. Ancak, ilkelerin uygulanmasını teşvik etmek ve bu konuda kamuoyu bilinci yaratmak amacıyla Kurul tarafından birtakım çalışmalar yapılmıştır. Kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporlarının formatlarının belirlenerek söz konusu raporların hazırlanmasının zorunlu hale getirilmesi ve İMKB’de kurumsal yönetim ilkelerine uyum seviyesini baz alan ayrı bir endeks oluşturulması, bu çalışmalardan biridir (SPL, 2014).

2005 yılında İMKB, Endeks’in temel kurallarını tespit etmiş ve Endeks’in amacını payları İMKB pazarlarında (Gözaltı Pazarı ve C Listesi hariç) işlem gören ve kurumsal yönetim ilkelerine uyum notu 10 üzerinden en az 6 olan şirketlerin fiyat ve getiri performansının ölçülmesi olarak kamuya duyurmuştur. Bu kapsamda, kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi, işletmelerin Kurulca yayımlanan kurumsal yönetim ilkelerine uyumlarının derecelendirme kuruluşları tarafından bağımsız, tarafsız ve adil olarak değerlendirilmesi ve sınıflandırılması faaliyeti olarak ortaya çıkmıştır (SPL, 2014).

Kurumsal yönetim uyum derecelendirme konusunda şirketlerin özendirilmesine getirilen düzenlemelerden biri, İMKB Kurumsal Yönetim Endeksinde yer alan şirketlere kotta/kayıtta kalma ücreti olarak Endekse girdikleri tarihten itibaren ilk iki yıl %50, sonraki iki yıl % 25 ve devam eden yıllarda % 10 indirim yapılmasıdır.

SPK tarafından yetkilendirilen Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum konusunda Derecelendirme Faaliyetlerinde bulunan kurumlar Tablo 7’de listelenmiştir.

Tablo 3.1: Kurumsal Yönetim İlkeleri Derecelendirme Kuruluşları

	Türkiye'de Kurulan ve SPK Tarafından Yetkilendirilen Derecelendirme Kuruluşları	Türkiye'de Derecelendirme Faaliyetinde Bulunması Kurulca Kabul Edilen Uluslararası Derecelendirme Kuruluşları
Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Derecelendirmesi	1- Saha Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş. (3) (http://www.saharating.com/) 2- Kobirate Uluslararası Kredi Derecelendirme ve Kurumsal Yönetim Hizmetleri A.Ş. (4) (http://www.kobirate.com.tr/) 3- JCR Avrasya Derecelendirme A.Ş.(2) (http://www.jcravrasyarating.com/)	1- ISS Corporate Services Inc. (7) (http://www.isscorporateservices.com)

Kaynak: WEB_8_2016

BÖLÜM 4: KURUMSAL YÖNETİMDE TÜRKİYE ÖRNEĞİ

4.1.ÜLKEMİZDE KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNİN GELİŞİMİ

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

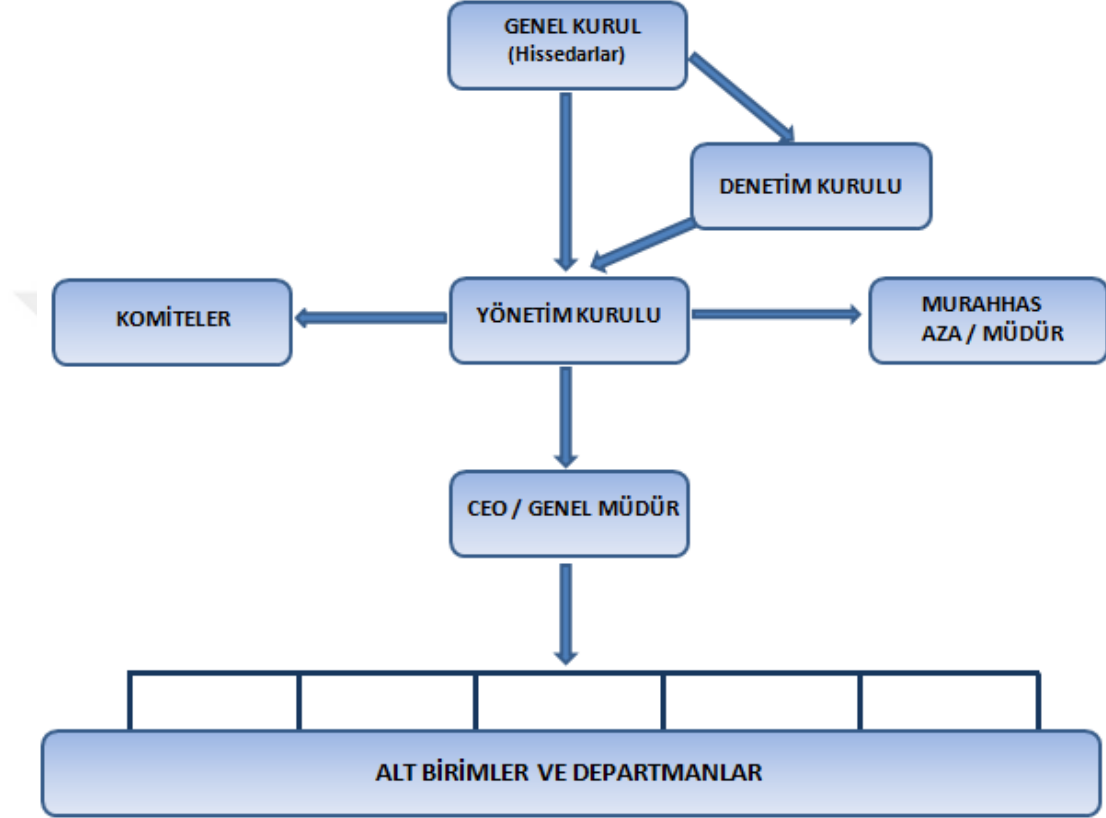
Birçok ülkede yaşanan ekonomik skandalların, iflas ve diğer ekonomik problemlerin yaşanmaması, şirketlerin güçlü ve uzun ömürlü olabilmesi, yatırımcı ve hak sahipleriyle ilgili yasal mevzuatımızdaki noksanlık ve boşluklar, iç ve dış kredi kaynaklarına olan ihtiyaç gibi sebepler Türkiye’de de Kurumsal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

Bir ülkenin kurumsal yönetim yaklaşımını, ülkenin içinde bulunduğu koşullar, sermaye piyasasının gelişmişliği ve şirket uygulamaları belirler. Ülke ile ilgili etkenler genel olarak, ekonomik durum, finansal ortam, rekabetin yoğunluğu, bankacılık sistemi, hukuksal çerçeve, mülkiyet haklarının gelişmişliği ve benzeri etkenlerden oluşmaktadır. Sermaye piyasası ile ilgili faktörler ise; piyasaya ilişkin düzenlemeler ve piyasanın alt yapısı likiditesi, gelişmiş bir yatırımcı topluluğunun varlığı ve başta muhasebe standartları olmak üzere, uluslararası standartların uygulanma düzeyi oluşturur. Şirket uygulamalarında öne çıkan konular ise; finansal ve finansal olmayan bilgilerin kamuya açıklanması, pay sahiplerinin eşitliği, yönetim kurullarının uygulamaları, yönetim kurullarının bağımsızlığı ve bunlara sağlanan maddi menfaatler, sermaye yapısı, halka açıklık oranları, hisse senetlerinin likiditesi, menfaat sahiplerinin alınan kararlara katılım düzeyi, şirketin çevreye duyarlılığı ve sosyal sorumluluk düzeyidir (SPK, 2005).

Ülkemizde şirketlerinin çoğunluğunun aile şirketi olduğunu düşünürsek yönetimlerinin tutucu ve esnek olmayan özellikte olduğu bilinmektedir. Aile içi

etkinliğin ve aidiyet duygusunun ölçülü kurallara dayandırılarak böylece büyüyüp güçlenmeleri ve uzun ömürlü olmaları kurumsallaşma ile mümkün olacaktır.

Şekil 4.1. Türkiye’de Anonim Şirket Yönetim Yapısı



Kaynak: TBB, 1999

Kurumsal Yönetim ilkelerinin belirlenmesi için ülkemizde de diğer ülkelerde yaşanan sorunlarının yaşanmaması ve benzerlerinin ortadan kaldırılması amacıyla, çeşitli kesimlerce araştırma ve çalışmalar başlatılmıştır. Kurumsal yönetim ilkeleri her ülkeye göre farklılıklar gösterir. Bu çalışmalar özellikle akademik çevreler tarafından yoğun bir şekilde devam etmektedir. TÜSİAD bünyesinde kurulan, Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu 2002 Aralık ayında “Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi” adlı raporu yayımlamıştır. Bu raporda: kurumsal yönetimin dört temel ilkesi olan şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk ilkelerine göre şirketlerin nasıl yapılması gerektiği ve şirketin kurumsal yapıya kavuşturulmasını sağlayacak Yönetim Kurul’larının oluşumu ve bağımsızlığı üzerinde durulmuştur.

Türkiye Bankalar Birliği çatısı altında çalışmalarını sürdüren Basel Bankacılık Gözetim Komitesi “Bankalarda Kurumsal Yönetim” adlı raporu hazırlayıp 1999 Eylül’ünde yayınlamıştır. Bu raporda bankalar açısından OECD prensiplerinin ve kurumsal yönetim ilkelerinin önemi üzerinde durulmuştur. Komite bu raporu hazırlayıp yayınlarken: etkin kurumsal yönetim uygulamaları ilgili dokümanın gözetim ve denetçilere kurumsal yönetim uygulamalarının yerleştirilmesinde kolaylık sağlayacağı inancındadır (Türkiye Bankalar Birliği, 2004).

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

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

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

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

OECD’nin 1999 yılında yayınladığı Kurumsal Yönetim İlkeleri’ni 2004 yılında revize etmesi üzerine SPK’nın bu ilkelere paralel hazırlamış olduğu ilkerleri Şubat 2005’te tekrar revize etmiştir. Piyasalarda faaliyet gösteren şirketleri kurumsal yönetim ilkeleri açısından objektif bir şekilde değerlendirme olanağı sağlayan “kurumsal yönetim derecelendirmesi” uygulaması mevzuatımıza SPK tarafından 04.12.2003 tarihinde çıkarılan Seri: VIII, No:40 sayılı “Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına ilişkin Esaslar Tebliği” ile getirilmiştir.

Prof. Dr. Veysel KULA hocamızın, 2006 yılında yayımlandığı Kurumsal Yönetim Hissedarların Korunması Uygulamaları ve Türkiye Örneği kitabında geçtiği üzere LLSV,

Rafael La Porta, Florencio Lopez-de-Silanes, Andrei Shleifer ve Robert Vishny'den oluşan dörtlü yazarın kitabında 1996 yılında yaptıkları Türkiye araştırmasına yer vermiştir.

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

LLSV'nin yasal uygulamayı ölçen "Hukuk ve Düzen" adlı verilen ölçeğinde ise Türkiye'ye ait veriler karamsar bir tabloyu işaret etmektedir. Aşağıda Tablo - 6'da grldğu gibi, Türkiye sözkonusu leği oluşturan altı boyutun her biri açısından tüm örneklem ortalamasının yanı sıra, mensubu olduğu Fransız Kıtta Avrupası hukuk ailesi ülkelerinin ortalamasının da altındadır (Kula, 2006).

Tablo 4.1.: LLSV Ölçeğinde Türkiye’de Hukuk ve Düzen Performansı

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

Kaynak: (La Porta’ den uyarlanmıştır)

Klapper ve Lover’in çalışmasında, Türkiye 43,04 ortalama ile Pakistan, Endonezya, Güney Kore ve Filipinler’den sonra örneklemede sondan beşinci sırada yer alır. Ülke seviyesindeki üç etkinlik endeksinden olan yargı süreci etkinliğinde ise Türkiye 4,0 ortalama ile Endonezya, Güney Kore ve Tayland ile aynı sıraya yer almıştır. Tüm bu skorlar, Türkiye’nin örneklemede hem şirket bazındaki kurumsal yönetim endeksinde hem de ülke seviyesindeki hukuksal etkinlik endekslerinde göreceli olarak zayıf olduğunu göstermektedir (Kula, 2006).

Tablo 4.2.: Klapper ve Lover’in Çalışmasında Türkiye'nin Performansı

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

Kaynak: (Klapper ve Lover’den uyarlanmıştır)

Gelişmekte olan 25 ülkeden 495 şirketin örneklemini oluşturduğu CLSA tarafından yapılan çalışmaya Türkiye’den 17 şirket katılmıştır. Bu şirketlerin yarısından fazlası kurumsal yönetim skoru açısından en dipteki 100 şirket arasındadır. Kurumsal yönetim skoru en düşük olan 25 şirket arasında Türk şirketlerinden kurumsal yönetim skoru 31 olan Doğan Yayın Holding ile skoru 29,4 olan vestel bulunmaktadır. Örneklemede yeni

ortaya çıkan piyasalardaki 8 milyar dolarlık piyasa kapitilzasyonunu aşan en büyük 100 şirket arasında 46,9'luk skor ile Turkcell ve 37,8'lik skorla da İşbankası bulunmaktadır.

Aşağıdaki örnekleme 17 Türk şirketinin kurumsal yönetim skorları Tablo 4.3.' de gösterilmiştir.

Tablo 4.3.: CLSA Ölçeği Skorlarına Göre Türk Şirketlerinin Sıralanışı

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

Kaynak: Credit Lyonnais Sacurities Asia (CLSA) "Corporate Governance in Emerging Markets" CG Watch Report, 2001.

4.1.1.Sermaye Piyasası Kurulu (SPK)

SPK tarafından Halka açık şirketlerin tâbi olacakları finansal raporlama standartlarının oluşturulması için Borsa İstanbul, bağımsız denetim kuruluşları, özel sektör temsilcileri ve üniversiteler ile birlikte UFRS ile uyumlu olarak hazırlanan standartlar, "Sermaye

Piyasasında Muhasebe Standartları Hakkında Tebliğ (Seri: XI, No:25)” 15 Kasım 2003 tarihli ve 25290 mükerrer sayılı Resmi Gazete’de yayımlanmıştır.

Bu tebliğ kapsamında yapılan düzenlemeler, 31.12.2003 tarihinde veya daha sonra sonra eren yıllık veya ara hesap döneminden başlamak üzere isteğe bağlı olarak 01.01.2005 tarihinden sonra sona eren yıllık hesap döneminden sonraki ilk ara finansal tablolarından başlamak üzere ise zorunlu olarak uygulanmaya başlamıştır. İsteğe bağlı olarak uygulamayı başlatan işletmeler, uygulamadan geri dönemeyeceklerdir.

4.1.2.Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu (BDDK)

Bankalar, ticari işletmelerin finansmanı, temel finansal hizmetlerin sunumu ve ödeme sistemlerine erişim gibi bir çok olanaklar sağlamaktadır. Bankalar, ulusal ekonomiler için önemlidir. Bunlara ek olarak, bankalardan güç piyasa koşullarında kredi ve likidite sağlamaları beklenir. Bankalarda güçlü bir kurumsal yönetim büyük önem taşımaktadır. Bankaların etkin denetimi için 01.10.2002 tarihinden beri uygulanmakta olan bankalar için Muhasebe Uygulama Yönetmeliği'nden sonra, BDDK tarafından 08.09.2005 tarihli ve 25930 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan “Yıllık Faaliyet Raporuna İlişkin Tebliğ”, bankalar ve özel finans kuramlarının yıllık faaliyet raporlarının hazırlanmasına ilişkin usul ve esasları düzenler. Düzenlemenin kuramsal yönetim açısından önemli olan tarafı, düzenlemeye konu olan kurum ortaklarının, tasarruf sahiplerinin ve diğer ilgili kişi ve kuruluşların bilgilendirmelerini ve şeffaflığın arttırılmasını sağlamaktadır (BDDK, 2012).

4.1.3.Türkiye Muhasebe ve Denetim Standartları Kurulu (TMUDESK)

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

Bu kanun çıktıktan sonra muhasebe standartları ile ilgili bir takım düzenlenmelere ihtiyaç doğmuştur. Türkiye'nin, International Federation of Accountants'ın (IFAC) bir üyesi olması, Uluslararası Muhasebe Standartlarındaki esasları kabul etmek ve bu nedenle kendi ulusal muhasebe standartlarını hazırlamasının gerekli olduğu da bir gerçektir. Bu amaçla, Türkiye Muhasebe ve Denetim Standartları Kurulu (TMUDESK) 09.02.1994 tarihinde denetlenmiş finansal tabloların sunumunda ihtiyaca uygun, gerçek, güvenilir, dengeli, karşılaştırabilir ve anlaşılabilir nitelikte olmaları için ulusal muhasebe

ilkelerinin gelişmesi ve benimsenmesini sağlayacak ve kamu yararı için uygulanacak ulusal muhasebe standartları ile muhasebe meslek mensuplarının, denetim faaliyetlerini disiplinli yürütebilmeleri için ulusal denetim standartlarını saptamak ve yayınlamak üzere TÜRMOB öncülüğünde muhasebe mesleğine taraf olan Kuramların iştirakleriyle kurulmuştur (Başpınar, 2004).

TMUDESK'in muhasebe standartlarının saptanmasındaki temel amaçları arasında finansal tabloların düzenlenmesi ve sunulmasına temel alınacak muhasebe standartlarını geliştirmek ve yayınlamak, bu standartların ülke genelinde kabulünü ve uygulanmasını sağlamaktır. Türkiye Muhasebe Standartlarının (TMS), Uluslararası Muhasebe Standartları (UMS) ile uyumlu olmasını sağlayarak, standartların geliştirilmesinde Türk ekonomisinin yapısı ile gereksinimlerini göz önünde bulundurmaktır. Finansal tabloların düzenlenmesi ve sunulmasına ilişkin kanun ile muhasebe standartları ve yöntemlerinin uyumlu hale getirilmesine ilişkin çalışmalar yapıp, ülke muhasebe uygulamalarında genel kabul görmüş muhasebe kavram ve terimlerinden, muhasebe standartlarının geliştirilmesinde yararlanmak olarak özetlenebilir (Doğan, 2007).

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

4.1.4.Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (KGK)

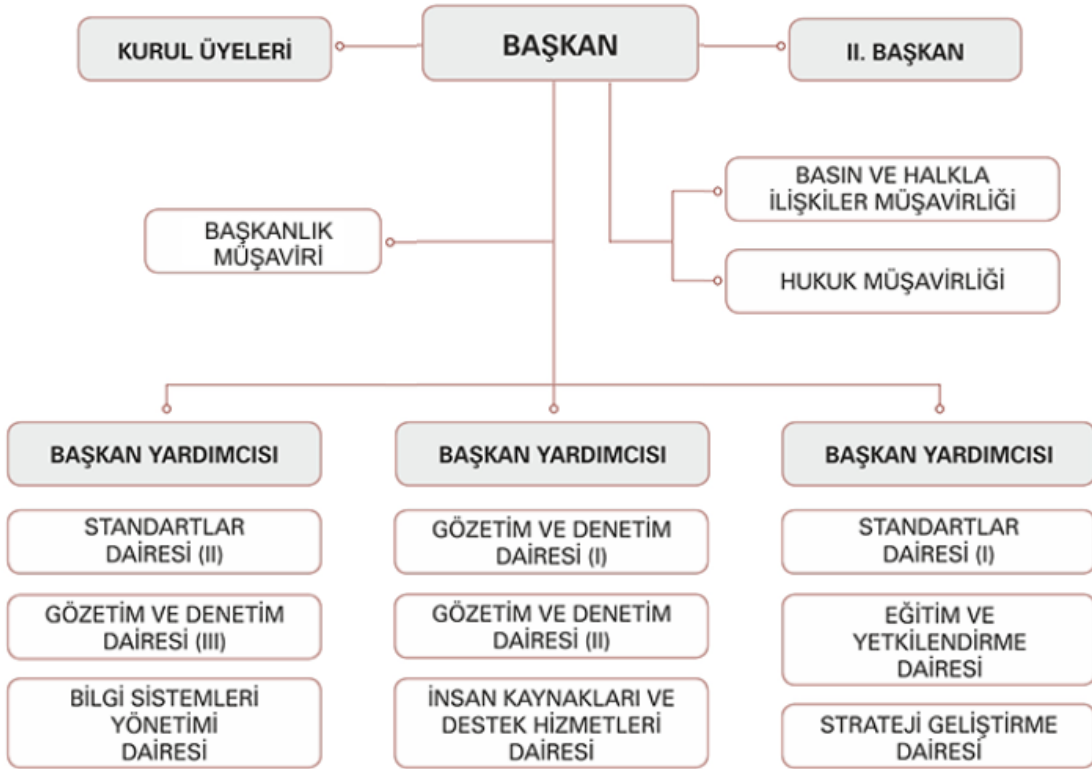
Kamu Gözetimi alanında uluslararası gelişmelerin icabı olarak yeni Türk Ticaret Kanunu uyarınca öngörülen bağımsız denetim alanını düzenlemek üzere 660 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile 02.10.2011 tarihinde kurulmuştur. Başbakanlıkla bağlantılı, idari özerkliğe sahip bir Üst Kuruldur. KGK'nın asıl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

Kamu Gözetim Kurumu (KGK)'nın görevleri (WEB_10, 2016);

- Bağımsız denetçiler ve bağımsız denetim kuruluşlarını yetkilendirir.

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

Şekil 4.2.Kurum Teşkilat Şeması



Kaynak: Kamu Gözetim Kurulu (WEB_10, 2016)

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

TMSK, 2007 yılı itibariyle 30 Türkiye Muhasebe Standardı (TMS), 8 Türkiye Finansal Raporlama Standardı kabul etmiştir. Bu standartlar Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir 2014 Nisan ayı itibari ile 41 Türkiye Muhasebe Standardı (TMS), 13 Türkiye Finansal Raporlama Standardı (TFRS) vardır (WEB_11, 2016).

4.2.KAMUYU AYDINLATMA PLATFORMU (KAP)

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

KAP, sermaye piyasalarında işlem gören halka açık şirketlerin ve tüm aracı kuruluşların kamuyu aydınlatma amacı ile finansal tablolarının, özel durum açıklamalarının ve diğer bildirimlerinin bilgisayar ağları üzerinden emniyetli bir şekilde iletilmesi amacıyla SPK, Borsa İstanbul ve Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu Bilgi Teknolojileri (TÜBİTAK) ve Elektronik Araştırma Enstitüsü (BİLTEN) tarafından kurulmuş bir veri toplama yayma sistemidir. Sistemde yer alan halka açık şirketlere ait finansal tablolar ve dipnotları ile özel durum açıklamaları gibi bilgilere internet üzerinden erişim olanağı sağlayan sistem, kamunun aydınlatılması fonksiyonunun daha etkin gerçekleştirilmesinde ve bilgilerin daha geniş kitlelere on-line olarak ulaşmasında önemli bir araç olma potansiyeline sahiptir (Doğan, 2007).

Kamuyu Aydınlatma Platformunun, 25 Kasım 1999 tarihinde çalışmalarına başlanan, pilot uygulaması 24.08.2001 tarihinde tamamlanmış, uygulama İMKB'de (Borsa İstanbul) kayıtlı tüm şirketleri, bağımsız denetim kuruluşlarını ve aracı kuruluşları kapsayacak biçimde genişletilmiştir. KAP kapsamında duyuru yapabilecek diğer kurumlar olan Borsa İstanbul Takas ve Saklama Bankası A.Ş. (TAKASBANK), Türkiye Sermaye Piyasası Aracı Kuruluşlar Birliği (TSPAKB) ve Merkezi Kayıt Kuruluşu (MKK) da KAP'ta yer almaktadır. Şubat 2004'ten itibaren, elektronik imza kullanımının yasal hale gelmesiyle, sistem yasal sonuç doğurabilecek bir yapıya kavuşmuştur (Doğan, 2007).

Kamuyu Aydınlatma Platformu internet sitesinde KAP ile ilgili aşağıdaki bilgiler yer almaktadır (WEB_12, 2016).

- KAP genel olarak, sermaye piyasası ve Borsa mevzuatı uyarınca kamuya açıklanması lüzumlu bildirimlerin elektronik imzalı olarak iletildiği ve kamuya duyurulduğu elektronik bir sistemdir.

- Sermaye Piyasası Kurulu'nun (SPK) 'Kamuyu Aydınlatma Platformu Tebliği' uyarınca, kamuya açıklanacak her türlü bilgi ve belgenin Kamuyu Aydınlatma Platformu'na (KAP) gönderilmesi gerekmektedir.
- İşletimi Merkezi Kayıt Kuruluşu A.Ş (MKK)-Yatırımcı Hizmetleri ve Kamuyu Aydınlatma Platformu Müdürlüğü tarafından yürütülmekte olan sistem, 7/24 esasına göre çalışır. Uygulama, tüm Türkiye'ye yayılmış 600'ü aşkın şirketi ve 3000'i aşkın kullanıcıyı kapsamaktadır.
- Sistem, tüm kesimlerin doğru, anlaşılır, tam bilgiye, internet üzerinden eş zamanlı ve düşük maliyetle erişebilmelerine imkan tanıyacak şekilde tasarlanmıştır. Ayrıca, geçmişe dönük bilgilere de kolay ve düşük maliyetle elektronik erişim imkanı sağlayan bir arşivdir.
- KAP'a bildirimler, elektronik sertifikalar kullanılması yolu ile gönderilir. Bu bağlamda ortaklıklar, bildirimlerin yapılmasını aksatmayacak sayıda, geçerli elektronik sertifika bulundurmaları zorundadırlar.
- Borsa İstanbul'da işlem görmek üzere sermaye piyasası araçlarını ilk defa halka arz edecek ortaklıkların sermaye piyasası araçlarının ve ilk defa kayda alma başvurusunda bulunacak fonların katılma paylarının kayda alma talebiyle Kurul'a başvuru yapıldığı tarihte, elektronik sertifika hizmet sağlayıcısına, elektronik sertifika başvurusunda bulunmuş olması gerekir. Borsa tarafından kotasyon kararı veya pazar kaydına/listesine alma kararı verilebilmesi için elektronik sertifikaların alınmış olması şartı aranmaktadır.
- KAP sistemine, sermaye piyasası araçları Borsa İstanbul'da işlem gören ortaklıklar ile borsa yatırım fonlarının yanı sıra yatırım kuruluşları, yatırım fonları, emeklilik yatırım fonları, yabancı yatırım fonları ve işlem görmeyen yatırım ortaklıkları da bildirim gönderir. Bağımsız denetim şirketleri, bağımsız denetim zorunluluğu olan dönemlere ilişkin finansal raporları elektronik ortamda imzalalar, kamuya açıklanmak üzere ilgili ortaklığa elektronik ortamda gönderir.

4.3. TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ (TKYD)

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

yönetim anlayışının, etki ettiği tüm alanlarda yol gösterici olmayı hedefleyen TKYD, özel sektör, kamu kuruluşları, medya, düzenleyiciler, sivil toplum kuruluşları ve akademik dünya arasında bir iletişim ağı kurarak kurumsal yönetim uygulamalarının gelişmesini hedeflemektedir (WEB_13, 2016).

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

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

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

Kurumsal yönetim ülkemiz futboluna katkıları açısından çok önemlidir ve ülkemizde futbolun geldiği ekonomik boyutun yanında futbolun sürüklediği milyonlarca taraftar açısından bu konuda gelişime ihtiyaç vardır. Bu gelişim, hem finansal hem de sportif olarak kulüplerimizin ve milli takımlarımızın başarısını daha sürdürülebilir hale getirecektir. Rehber bu açıdan spor kulüpleri tarafından kendi doğruları ile ancak ana mesajlardan sapmadan uygulamalarıdır. Türk Futbol Kulüpleri Yönetim rehberi, bütün

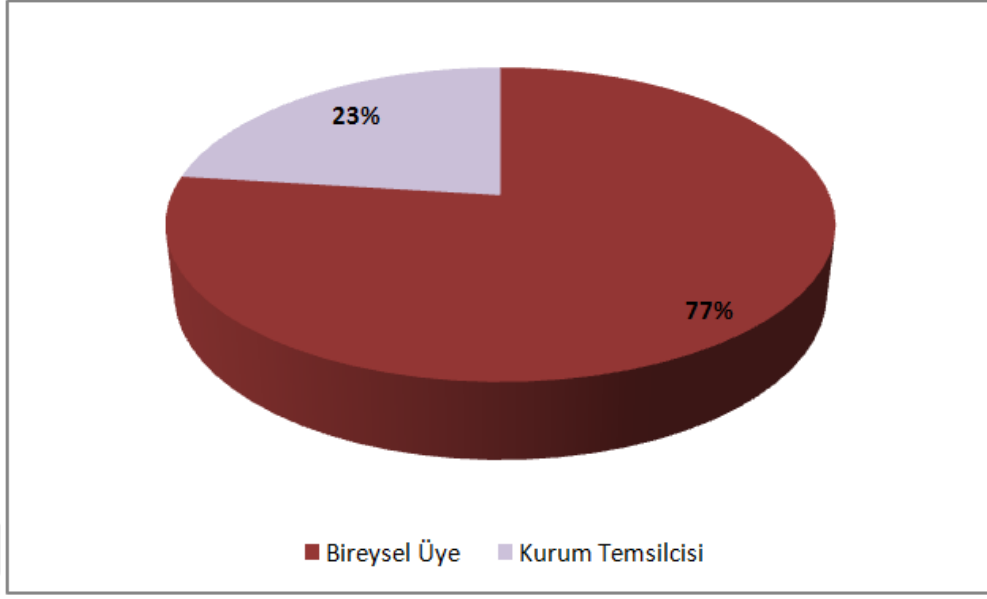
profesyonel futbol kulüplerine tavsiye niteliğinde Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği tarafından hazırlanmış bir bağlayıcılığı olmasa da, gelecek dönemde bağlayıcılığı olması muhtemel ve uluslararası standartları içeren maddeleri kapsamaktadır.

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

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



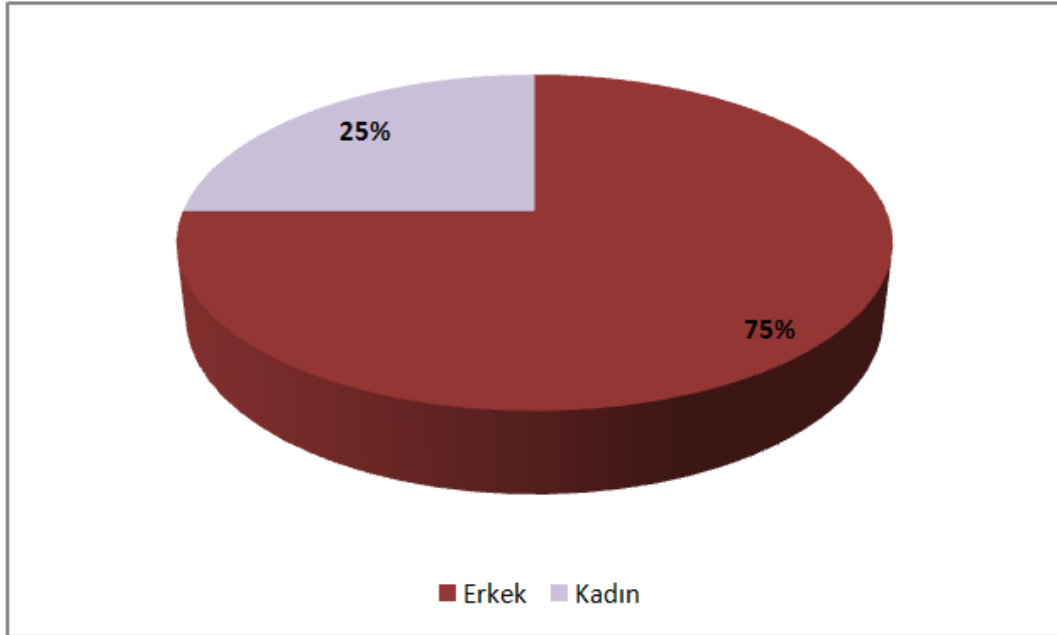
Şekil 4.3.Üye Dağılımı



Kaynak: TKYD Üye Analizi, 2013

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

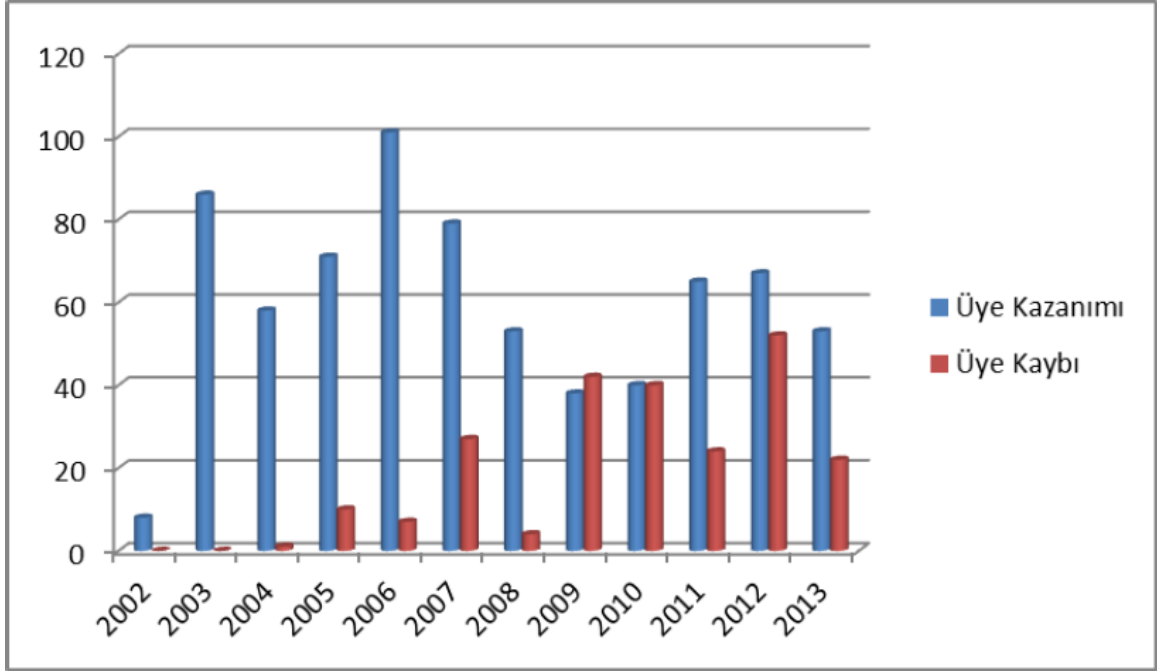
Şekil 4.4.Üyelerin Cinsiyet Dağılımı



Kaynak: TKYD Üye Analizi, 2013

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

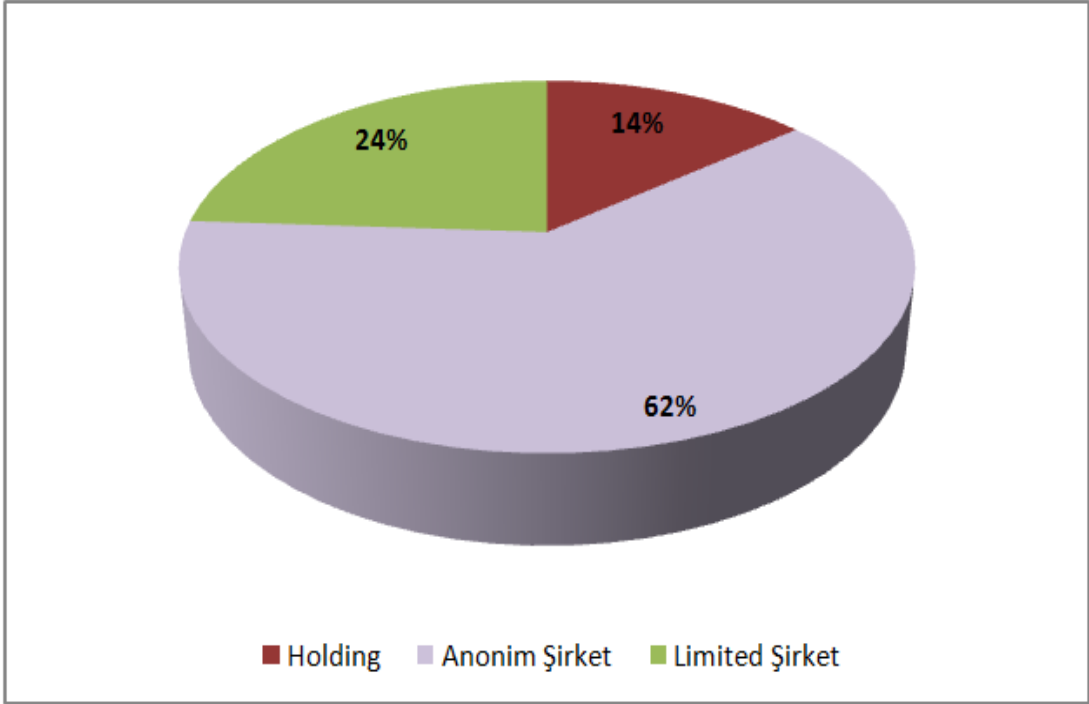
Şekil 4.5.Bireysel Üye Kazanımının ve Kaybının Yıllara Göre Dağılımı



Kaynak: TKYD Üye Analizi, 2013

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

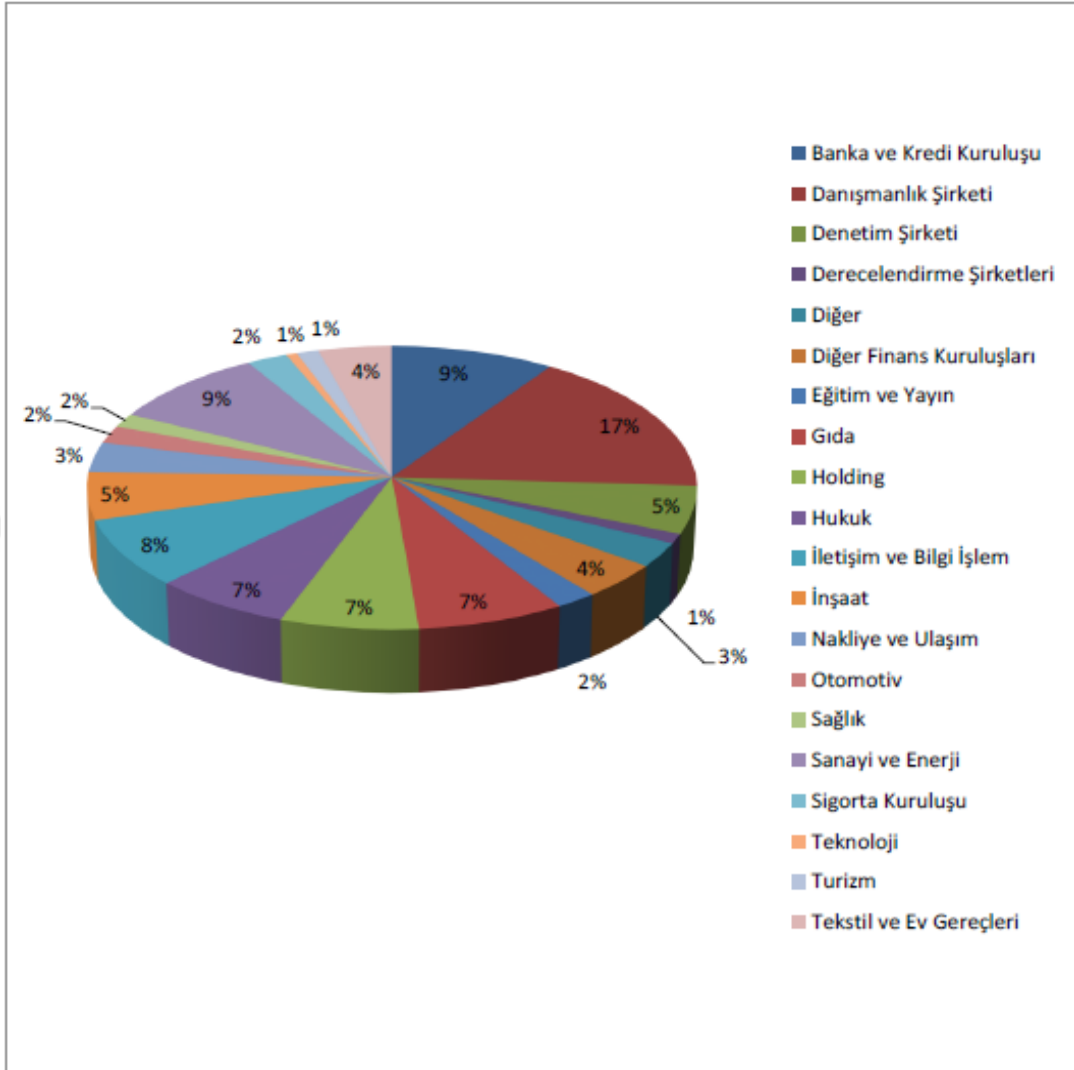
Şekil 4.6.Üyelerin Mensubu Olduğu Şirket Yapıları



Kaynak: TKYD Üye Analizi, 2013

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

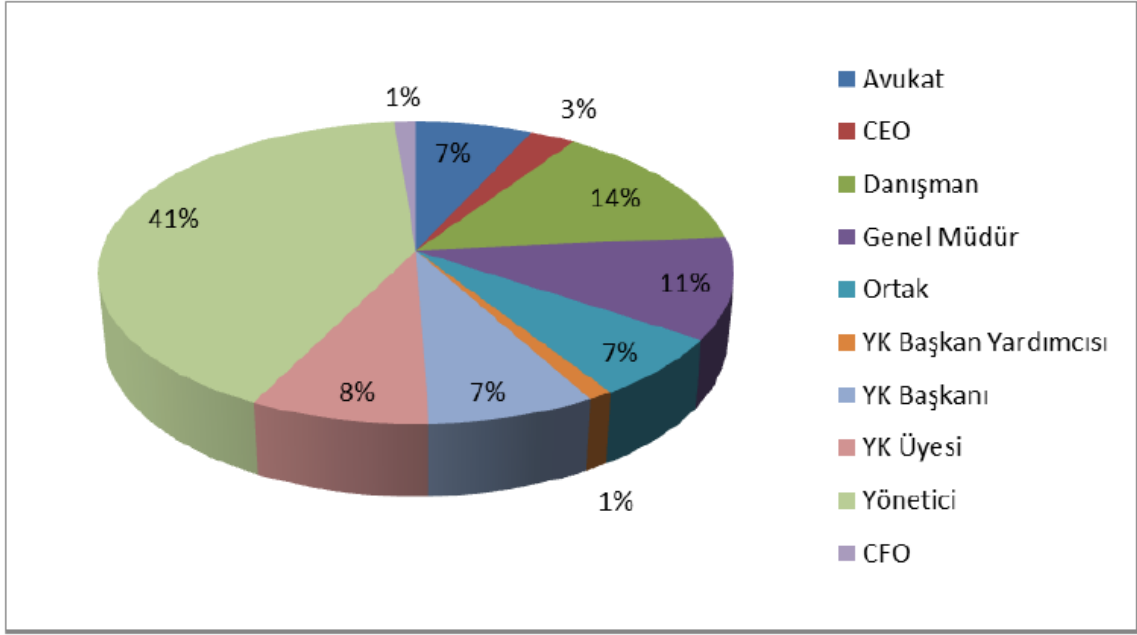
Şekil 4.7. Üyelerin Sektörel Dağılımı



Kaynak: TKYD Üye Analizi, 2013

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

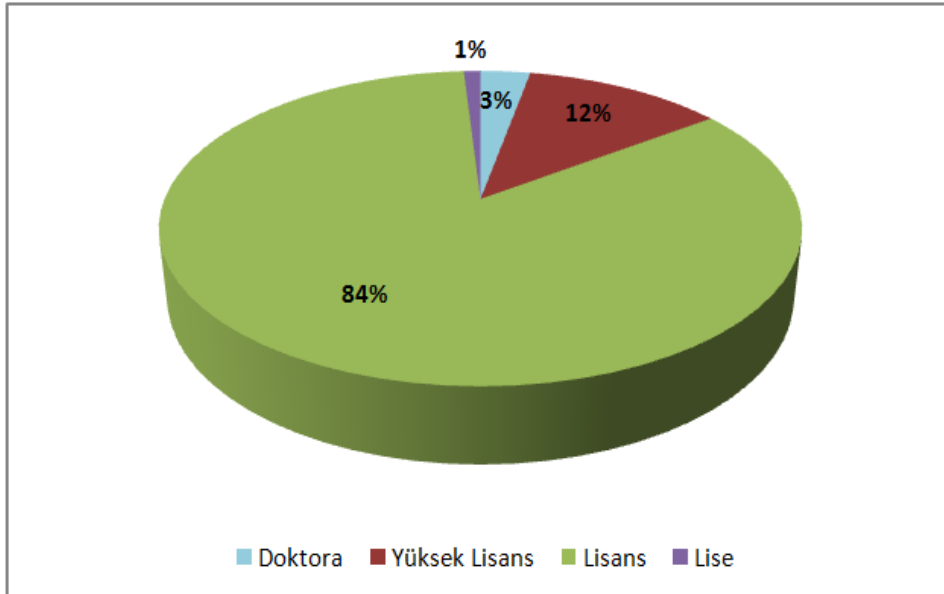
Şekil 4.8.Mesleki Ünvan Dağılımı



Kaynak: TKYD Üye Analizi, 2013

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

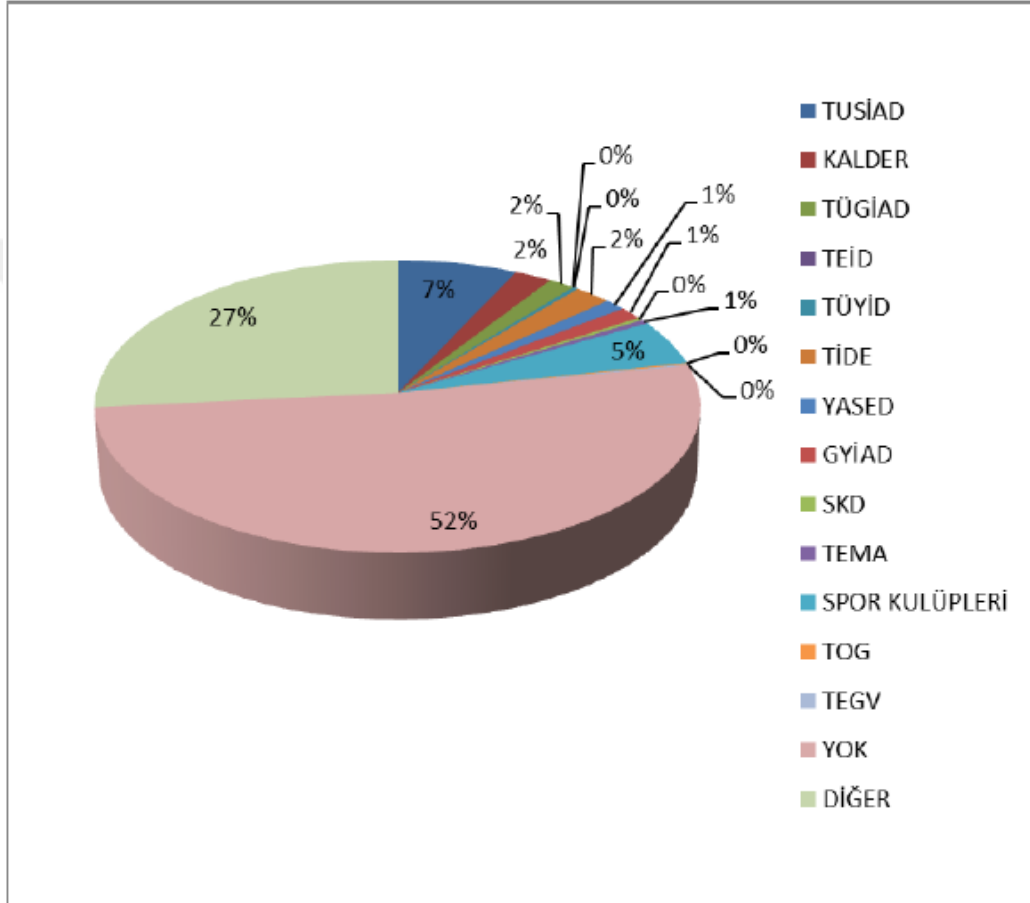
Şekil 4.9.Üyelerin Eğitim Durumu



Kaynak: TKYD Üye Analizi, 2013

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

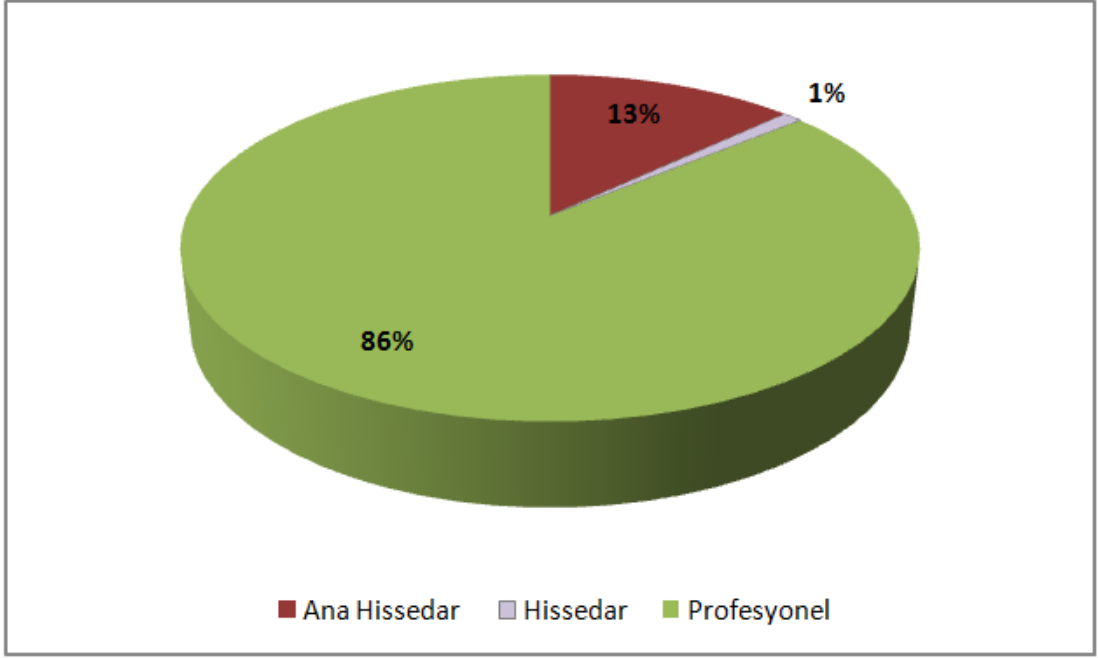
Şekil 4.10.Üyelerin Diğer STK Üyelikleri



Kaynak: TKYD Üye Analizi, 2013

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

Şekil 4.11.Üyelerin Hissedar Yapısına Göre Dağılımı



Kaynak: TKYD Üye Analizi, 2013

BÖLÜM 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. SONUÇ

Türkiye’de kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanışı gönüllülük esasına dayanmaktadır. Kurumsal yönetim ile ilgili raporlama kriterleri SPK tarafından hazırlanıp, yayınlanmıştır. Ancak şirketlerin hala kurumsal yönetime adapte olamamaları ve olmak istememeleri Kurumsal Yönetim seviyesini beklenilenin altında bırakmıştır. Ayrıca Kurumsal Yönetim uygulayacak yeterlikte üst düzey yöneticinin azlığı da önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Türk Ticaret Kanunu’nun yasalaşmasından sonra Kurumsal Yönetim önemini artırsa da yeterli seviyeye erişememiştir. Özellikle şeffaflık ve kamuyu aydınlatma konularının sermaye piyasalarındaki önemi nedeniyle bazı tebliğler hazırlanmış ve bir takım mevcut tebliğlerde ise düzenlemelere gidilmiştir. Yatırımcının ihtiyacı olan bilgiyi doğru ve zamanında elde etmesini sağlayarak, yatırımcının maksimum düzeyde korunması amaçlanmıştır.

Türkiye’de bulunan şirketlerin önemli bir kısmı aile şirkettir. Bu sebepten dolayı, kurumsal yönetim ilkeleri ve doğal olarak da şeffaflık istenilen düzeye erişememiştir. Tezimde daha önce de belirttiğim üzere, şirketler, kurumsal yönetimin ek bir yük getireceği algısından dolayı gereksiz bir düzenleme olduğunu düşünmektedir.

Kurumsal yönetim ile ilgili ileride yapılabilecek olası çalışmalara değinilecek olursa, öncelikle dünyadaki ekonomik sistemin tamamen değişmesi durumunda kurumsal yönetimin yeni ekonomik sisteme nasıl uyum sağlayabileceği, yerinin nere olacağı gibi araştırmalar olacaktır. Dünya çapında yapılan yeni ekonomik sistem tartışmaları ile beraber bu araştırmaların yapılması entegrasyonun hızlanmasını sağlayabilir.

Önermelerde belirttiğim Türkiye gibi sosyo-kültürel yapısı olan ülkeler için kurumsal yönetim sistemi geliştirilmesi temel araştırma konu başlıklarından biridir.

Kurumsal yönetimin devlet kademesinde teşvik edilmesine dair çalışmalar yapılabilir. Küreselleşme ile birlikte şirketlerin rekabet edilebilirliği ile ilgili çeşitli teşvikleri uygulamaya çalışan devlet yönetimine kurumsal yönetim teşvikleri de bir teşvik kalemi olarak eklenebilir.

5.2. ÇALIŞMANIN LİTERATÜRE KATKISI

Bu tez çalışmasında, Kurumsal Yönetim kavramı analiz edilmiş, dünyadaki kurumsal yönetim sistemleri örnekleri, yaşanan skandallar, mali krizler ve kurumsal yönetimin Türkiye'deki durumu ele alınmıştır. Çalışma sayesinde günümüze kadar gelişen olaylar incelenmiş ve ileride yapılacak çalışmalar için kılavuz niteliği kazanmıştır. Ayrıca, kurumsal yönetim ile ilgili genel bilgi birikimi elde edilebilecek bir kaynak olarak görülebilir.

5.3. ÖNERİLER

Sonuç kısmında şirketlerin kurumsal yönetime karşı bakış açılarını belirtmiştim. Bu problemlerin sadece yasal yollar ile çözülemeyeceğini ve şirketlerde yeni bir anlayışın oturması gerektiğini öngörmek gerekir.

Kurumsal Yönetim bir sistem olduğu için, sistemde bulunan tüm paydaşların bu düşünceye adapte olmalıdır. Olağan sistemden farklı sistemlere geçiş her zaman kolay olmamıştır ve paydaşlardan bu değişime direnç gösterecek kesim olacaktır. Önemli olan şirket sahiplerinin kararlılıkları ve paydaşlardan aldıkları tavsiyelere göre süreç oluşturulmasıdır.

Dünyadaki Kurumsal Yönetim sistemlerine bakıldığında hepsi belirli coğrafyalarda uygulanan sistemlerdir. Almanya, Amerika, Japonya gibi ülkelere bakıldığında sosyo-kültürel olarak Türkiye'den oldukça farklıdır. Kurumsal yönetimde toplumun önemli bir kesimi farklı gruplarda olsalar bile paydaş olarak düşünülmelidir. Bu sebepten dolayı Türkiye gibi ülkeler için yeni bir sistem oluşturulması Kurumsal Yönetim'in yaygınlaşması açısından önemli olabilir.

Türkiye'de şirketlerin kurumsal yönetime geçişini zounlu kılacak mevzuatlar hazırlanmalı ve KOBİ'ler için teşvik edici çalışmalar yapılması da kurumsal yönetimi yaygınlaştıracak bir konudur.

KAYNAKLAR

KİTAPLAR:

- [1] Aktan, C. C., (2006) “*Kurumsal Şirket Yönetimi*”, Spk Yayınları, Ankara.
- [2] Doğan M., (2007) “*Kurumsal Yönetim*”, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- [3] Jill Solomon, Aris Solomon, (2004), “*Corporate Governance And Accountability*”, Sussex: John Wiley & Sons Ltd., S.1.
- [4] Kayacan, Murad, (2006), “*Küreselleşen Dünyamızda Yeni Şirket Gündemi: Kurumsal Yönetim*”, Tedmer Türkiye Etik Değerler Merkezi Vakfı Yayınları
- [5] Kula, Veysel, (2006), “*Kurumsal Yönetim-Hissedarların Korunması Uygulamaları ve Türkiye Örneği*” Papatya Yayıncılık, İstanbul, , s.141-142.
- [6] Monks, Robert A.G Ve Minow, Nell, (2002), “*Corporate Governance For The 21st Century Watching The Watchers*”, Blackwell Business First Edidation, S. 18.
- [7] Sermaye Piyasası Lisanslama Sicil Ve Eğitim Kuruluşu A.Ş. , (2014), “*Lisanslama Sınavları Çalışma Kitapları: Kurumsal Yönetim*”, Spl Yayınları Ekim
- [8] Tuzcu, Arhan, (2004), “*Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı İmkb-100 Örneği*”, Turhan Kitabevi, Ankara, S.18.
- [9] Ülgen H., Mirze K., (2004), “*İşletmelerde Stratejik Yönetim*”, Literatür Yayınları

MAKALELER:

- [1] Aksoy, Mehmet Ali, 2013, “*Türk Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri Kapsamında Anonim Şirket Yönetim Kurulu*”, Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi Sayı 1-2 C. XVII: 45-76

- [2] Aren Selim, Kayagil, Süleyman, Özkan, Aydemir, Sibel Dinç, (2014), “*Kurumsal Yönetim Düzeyinin Belirleyicileri Ve Etkileri Üzerine İmkb’de Bir Uygulama*” Akademik Araştırmalar Dergisi Sayı 60:111-136
- [3] Atmaca, Metin, (2012), “*Muhasebe Skandallarının Önlenmesinde İç Kontrol Sisteminin Etkinleştirilmesi*”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İibf Dergisi C.XIV, S I,: 191-205
- [4] Aydeniz, Nihat, Silinir Murat, Karhan Gökhan, (2012), “*Küreselleşme Olgusuna Temel Yaklaşımlar*”, Batman University Journal Of Life Sciences, Volume 1, Number 1:1013-1023
- [5] Başpınar A., (2004) “*Türkiye’de ve Dünyada Muhasebe Standartlarının Oluşumuna Genel Bir Bakış*”, Maliye Dergisi, sayı 146, Mayıs-Aralık
- [6] Bayraktaroğlu, Hakan, Çelik İsmail, (2015), “*Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Getiri Oynaklığı Üzerine Etkisi: Borsa İstanbul’da Bir Araştırma*”, Akdeniz Üniversitesi İibf Dergisi- Cilt XVII Sayı:1 Yıl: Haziran: 97-108
- [7] Danişoğlu, Ayşe Çelikel, (2007), “*Para Krizleri: Türkiye’de Yaşanmış Krizlerin Değerlendirmesi*”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (2): 1-11
- [8] Delice, Güven, (2003), “*Finansal Krizler: Teorik Ve Tarihsel Bir Perspektif*”, Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 20, Ocak-Haziran:57-81.
- [9] Demir, Özcan, Ekin Sezgin, (2014), “*Kurumsal Yönetim Anlayışında Muhasebenin Yeri Ve Önemi: Trbl Bölgesinde Yapılan Bir Uygulama*”, The Journal Of Academic Social Science Studies International Journal Of Social Science Number: 28: 207-223,
- [10] Dinç, Engin, Abdioğlu, Hasan, (2009), “*İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi: İmkb–100 Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma*”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 12 Sayı 21 Haziran:157-184
- [11] Dinç, Yusuf, Cengiz, Selim, (2014), “*Muhasebe Denetiminde Hata Ve Hilenin Denetçi Etiği Açısından İncelenmesi: Enron Skandalı Örneği*” Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 5(1): 221-236

- [12] Ege, İlhan, Topaloğlu, Emre Esat, (2013), “*Finansal Performans İle Kurumsal Yönetim Notları Arasındaki İlişki: Bist Üzerine Bir Uygulama*” Akademik Araştırmalar Ve Çalışmalar Dergisi Yıl 5 - Sayı 9 – Kasım: 100-117
- [13] Erdem, Nilgün, (2012), “*Benzer Krizler Farklı Coğrafyalar: Meksika Ve Güney Kore*”, Ankyra: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi:60-96
- [14] Ergün, Suzan, (2010), “*Arjantin’in Ekonomik İstikrarsızlık Tarihi: İnişler Ve Çıkışlar*”, Akademik Bakış Dergisi Sayı: 20:1-18
- [15] Göçen, Ceren Ayça, (2010), “*Kurumsal Yönetim, İç Kontrol Ve Bağımsız Denetim: Parmalat Vakası*”, Mali Çözüm Dergisi Sayı:97- : 107-129
- [16] Işık, Saim, Duman, Koray, Korkmaz, Adil, (2004), “*Türkiye Ekonomisinde Finansal Krizler: Bir Faktör Analizi Uygulaması*”, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi Cilt:19 , Sayı:1:45-69
- [17] İlhan Nas Tülay, Tan Şahin Kader, Okan Tarhan, (2013), “*Kurumsal Yönetim Ve Çokuluslu İşletmelerin Strateji Tercihleri*”, Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 27, Sayı: 4,:210-228
- [18] Kaminsky ,Graciela L., Reinhart Carmen M., (1998), “*Financial Crises In Asia And Latin America: Then And Now*”, The American Economic Review, May, Vol. 88, No. 2, Pp. 444-448.
- [19] Kara Esen, Acar Erdur Duygu, Karabıyık Lale, (2015), “*Effects Of Corporate Governance Level On The Financial Performance Of Companies: A Research On Bist Corporate Governance Index (Xkury)*” , Ege Akademik Bakış Dergisi Cilt: 15 • Sayı: 2 • Nisan:265-274
- [20] Karabıçak Mevlüt, (2002), “*Küreselleşme Sürecinde Gelişmekte Olan Ülke Ekonomilerinde Ortaya Çıkan Yönelim Ve Tepkiler*”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi : 115-131, C.1, S.1
- [21] Karamustafa Osman, Varıcı İdris, Er Bünyamin, (2009), “*Kurumsal Yönetim Ve Firma Performansı: İmkb Kurumsal Yönetim Endeksi Kapsamındaki Firmalar Üzerinde Bir Uygulama*”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (17) / 1 : 100 – 119
- [22] Kaya, Y. T., (1998), “*Sermaye Hareketleri Ve Kısa Vadeli Sermaye Hareketlerinin Modellenmesi: Türkiye Örneği*”, Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları No:2487, Ankara.

- [23] Kocabaş Selen, (2006), “*Turkcell’de Kurumsal Yönetim*”, Tkyd
- [24] Mutlucan Sayın Sibel, Önder Fahrettin, (2011), “*Kurumsal Yönetim Derecelendirme Şirketleri Ve Türk Hukukundaki Yeri*”, Süleyman Demirel Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi Cilt: I, Sayı 2, 105-134
- [25] Özaltın Seher, Ersoy Ersan, Bekci İsmail, (2015), “*Kar Dağıtım Politikasının Bireysel Yatırımcıların Yatırım Kararları Üzerine Etkisi*”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.20, S.2,:397-411
- [26] Öztürk, Çil Ece, (2008), “*Küresel Mali Kriz Ve Latin Amerika Ekonomileri*”, Dışişleri Bakanlığı Uluslararası Ekonomik Sorunlar Dergisi:17-24
- [27] Öztürk Mutlu Başaran, Demirgüneş Kartal “*Kurumsal Yönetim Bakış Açısıyla Entellektüel Sermaye*”
- [28] Pamukçu Fatma, (2011), “*Finansal Raporlama İle Kamuyu Aydınlatma Ve Şeffaflıkta Kurumsal Yönetimin Önemi*”, Muhasebe Ve Finansman Dergisi Nisan:133-148
- [29] Rafael La Porta, Florencio Lopez-De-Silanes, Andrei Shleifer, Robert Vishny, (2000), “*Investor Protection And Corporate Governance*”, Journal Of Financial Economics 58 3}27
- [30] Sarıgedik, İlknur, (2008), “*1994 – 2001 Krizlerine Genel Bakış Ve Kriz Yönetimi*”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tezsiz Yüksek Lisans Dönem Projesi
- [31] Seyidoğlu, Halil, (2003), “*Uluslararası Mali Krizler, İmf Politikaları, Az Gelişmiş Ülkeler, Türkiye Ve Dönüşüm Ekonomileri*”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 4 (2), 141-156
- [32] Sungur, Nesrin, (1999), “*Asya Krizinin Temel Dinamikleri*”, M.Ü. At Enstitüsü Avrupa Araştırmaları Dergisi Cilt:7 Sayı:1-2:203-211
- [33] Süer Ayça Zeynep, (2003), “*Profesyonel Muhasebe Mesleğinde Enron Skandalı ve Sonrası Gelişmeler*”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi
- [34] Şengür Evren Dilek, Özbek Püskül A.Seden, (2011), “*İmkb Kurumsal Yönetim Endeksindeki Şirketlerin Yönetim Kurulu Yapısı Ve İşletme Performansının Değerlendirilmesi*”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Sayı:31 Aralık:33-50

- [35] Tağraf Hasan, (2002), “Küreselleşme Süreci Ve Çokuluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi”, C.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 2,:33-47
- [36] Tokgöz Nuray, Önce Saime, (2009), “Şirket Sürdürülebilirliği: Geleneksel Yönetim Anlayışına Alternatif”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi C.X I,S I,:249- 275
- [37] Turan Zübeyir, (2011), “Dünyadaki Ve Türkiye’deki Krizlerin Ortaya Çıkış Nedenleri ve Ekonomik Kalkınmaya Etkisi”, Niğde Üniversitesi İibf Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 1,: 56-80
- [38] Ural Mert, (2003), “Finansal Krizler ve Türkiye”, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi Cilt:18 Sayı:1 :11-28
- [39] Weimer, J., And Pape, J., (1999), “A Taxonomy Of Systems Of Corporate Governance”, Corporate Governance, Vol. 7 (2).
- [40] Yeşil Salih, (2010), “Küreselleşme Ve İşletmelerin Küreselleşme Süreçleri: Karşılaşılan Fırsatlar ve Tehditler”, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Bahar, Cilt:6, Yıl:6, Sayı:1, 2:22-72
- [41] Yıldırım Suat, Bilen Abdulkadir, (2014), “Türkiye’de İşletmelerin Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Notlarının İncelemesi”, Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi C:4 S:7 Güz (38-48)
- [42] Yiğidim Arslan, (1999), “Doğu Asya’da Döviz Kuru Krizi Ve İmf’nin Yaklaşımı”, Ekonomik Yaklaşım Dergisi Cilt 10 Sayı 32:87-96

TEZLER

- [1] Kandemir, T., (2003), “Küresel Rekabet Ortamında Birleşme ve Satın Almaların İşletmeler Üzerine, Finansal Etkisi ve İMKB’deki Birleşmeler Üzerine Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- [2] Keskin, Hidayet Ünlü, (2004), “Ekonomik Krizlerde Küresel Güçler: 2001 Türkiye Ekonomik Krizi”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi

- [3] Kurt, Emine Serap, (2008), “*Kurumsal Yönetimin Halka Açık İşletmelerde Mevzuat ve Uygulama Yönünden İncelenmesi*”, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi
- [4] Yücebaş, Önder, (2005), “*Şirket Birleşmeleri ve Türkiye Uygulaması*”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi
- [5] Yürekli, Özlem, (2004), “*Ekonomik Krizler Açısından Küreselleşme Sürecinin Gelişmekte Olan Ülke Ekonomilerine Etkileri ve Türkiye Örneği*”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi

KURULUŞ ÇALIŞMALARI

- [1] AKTAŞ Ramazan, “*Kurumsal Yönetim*”, Sakarya Üniversitesi Sürekli Eğitim ve Araştırma Merkezi Notları
- [2] ÇATIĞKAŞ Özgür, (2013), “*Kurumsal Yönetim İlkeleri*”, Marmara Üniversitesi SEM Notları
- [3] DELOITTE, “*Kurumsal Yönetim*”
- [4] OECD, (1998) “*Business Sector Advisory Group on Corporate Governance*”,
- [5] OECD, (1999) “*Principles of Corporate Governance*”,
- [6] OECD, (2004) “*Principles of Corporate Governance*”,
- [7] SPK (2003) “*Kurumsal Yönetim İlkeleri*”
- [8] SPK (Sermaye Piyasası Kurulu), (2005), “*Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri*”, Şubat 2005.
- [9] TKYD (2015) “*Kurumsal Yönetim Algı Araştırması*”, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği & STRATEJİ CO. Raporu
- [10] TKYD, (2002), “*Türkiye Kurumsal Yönetim Haritası*”
- [11] TÜSİAD, (2002), “*Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kuruluşunun Yapısı ve İşleyişi*”
- [12] TBB, (1999), Basel Bankacılık Gözetim Komitesi, “*Bankalarda Kurumsal Yönetim*”, s.3-4.

KANUNLAR VE TEBLİĞLER

- [1] Halka Açık Olmayan Anonim Şirketlerin Genel Kurullarında Birikimli Oy Kullanımına İlişkin Esaslar Hakkında Tebliğ (29.08.2012 tarih, 28396 sayılı T.C. Resmi Gazete)
- [2] SPK Kurumsal Yönetim Tebliği
- [3] 6762 Sayılı Türk Ticaret Kanunu (09.07.1956 tarih, 9353 sayılı T.C. Resmi Gazete)
- [4] 5411 Sayılı Bankacılık Kanunu (01.11.2005 tarih, 25983 sayılı T.C. Resmi Gazete)
- [5] 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu (14.02.2011 tarih, 27846 sayılı T.C. Resmi Gazete)

WEB KAYNAKLARI

- [1] WEB_1, 2015, <http://www.tkyd.org>, (05/12/2015)
- [2] WEB_2, 2016, tr.euronews.com, (07/01/2016)
- [3] WEB_3, 2016, www.canaktan.org, (11/01/2016)
- [4] WEB_4, 2016, www.ecgi.org, (05/01/2016)
- [5] WEB_5, 2016, www.ekodialog.com, (03/01/2016)
- [6] WEB_6, 2016, www.heidrick.com, (08/01/2016)
- [7] WEB_7, 2016, www.hurriyet.com.tr, (19/01/2016)
- [8] WEB_8, 2016, www.spk.gov.tr/, (09/01/2016)
- [9] WEB_9, 2016, www.voanews.com, (23/01/2016)
- [10] WEB_10, 2016, <http://www.kgk.gov.tr>, (06.04.2016)
- [11] WEB_11,2016, [http://www.kgk.gov.tr/content_detail-208-677-tms-tfrs-2013-seti-\(guncellenmis-ve-yururlukte-olan-halleriyle\).html](http://www.kgk.gov.tr/content_detail-208-677-tms-tfrs-2013-seti-(guncellenmis-ve-yururlukte-olan-halleriyle).html), (06.04.2016)
- [12] WEB_12, 2016, <http://kap.gov.tr>, (06.04.2016)
- [13] WEB_13, 2016, <http://tkyd.org/tr/> , (06.04.2016)

ÖZGEÇMİŞ

İstanbul doğumlu olan Abdullah Şavkın, ilköğrenimini K.Çekmece' de tamamlayıp, Z.M.Dalgıç Ticaret Lisesi'nden mezun olmuştur.

2008 yılında Anadolu Üniversitesi, İktisat Fakültesinden mezun olduktan sonra, Y-london firmasında çalışmaya başlamıştır,

2008 Yılı ortasında, Amerika'ya giderek, Temple Üni. de Dil eğitimi almıştır.

2009 yılında Kısa dönem Askerlik görevini tamamlamıştır.

Vatani hizmet dönüşü Sarpaş Firmasında Muhasebe ve Finans uzmanı olarak çalışmaya devam etmiştir.

2014 yılından itibaren Alfa Pazarlama işletmesinde Mali işler sorumlusu olarak görev yapmaktadır.

2014 yılında Okan Üniversitesi Muhasebe ve Denetim Yüksek Lisans programına başlamış olup evlidir.