

Selçuk Karaata

Temmuz 2020

KURUMSAL YÖNETİŞİME GENEL BİR BAKIŞ:

Yönetişimden ne anlıyoruz?

Yönetişim dilimize yeni yeni yerleşen bir kavram. 1990'ların sonunda önemini daha yoğun bir biçimde ortaya koymuş durumda. Henüz günlük konuşmaya yansımamakla beraber, yazılı iletişimde daha yoğun kullanılmakta. Peki, yönetim dediğimiz zaman ne kastedilmektedir? Türk Dil Kurumuna göre yönetim; resmi ve özel kuruluşlarda idari, ekonomik ve politik otoritenin ortak kullanımudur. Bu tanımda dikkat çeken iki unsur sözkonusudur. İlki, bir önceki cümlede sözü edilen üç alanda yetkinin **ortak kullanımı**dır. Bir başka ifadeyle, tanımda özellikle vurgulanan, yetkinin tek başına kullanımı değil, yetkinin tek başına kullanımının yaratacağı olası sakıncaları azaltmak adına, “katılımcı anlayışla” hareket ederek yetki kullanımının üzerinde durulmaktadır. İkincisi ise, kavramın hem resmi, hem de özel kuruluşlarda uygulama alanı bulmasıdır.

Diğer taraftan Şenalp ve arkadaşları (2003) yönetim kavramı ve sendikalar hakkında yaptıkları analizde, kavramın tarihçesine değinmişler, anlamını irdelemişlerdir. Yazarlar; 1997 Asya Krizi'nin finansal serbetleşmenin sorgulanmasına neden olduğu, bu gelişmeyle beraber, büyük devletlerin krizin yaşanmasında sorumlu arayışına girdiklerinden söz etmektedir. Sorumlu olarak daha çok gelişmekte olan ülkelerin işaret edildiği izlenmektedir. Bu tip ülkelerdeki kötü yönetim uygulamalarının krizlere neden olabileceği, bir ilkeler bütünüyle hareket ederek, kötü uygulamaların sistem üzerinde etkisinin azaltılabileceği vurgulanmıştır. Böylece en azından adı geçen yazarların çerçevesinden bakıldığında; “iyi yönetim” adı verilen kavramın daha yaygın kullanımının Asya Krizine dayandırıldığını görüyoruz.

Yine aynı yazarlar, yönetim kavramının ilk kez Dünya Bankası tarafından sahra – altı Afrika için hazırlanan bir raporla gündeme geldiğini belirtmektedir. Bu raporun hazırlanma tarihi ise 1989 yılıdır. Afrika'nın o dönemde yaşadığı krize çözüm olarak; devletin katılımcı yönetim anlayışı çerçevesinde ve daha çok toplum içinde örgütlenen yapıların da taraf olarak hareket ettiği bir düzene gitmesi gerektiği savunulmaktadır. Kavramın açıklamasına gelince, tanım daha çok devlet yönetimi açısından değerlendirilmiş; merkezi yapının yerine adem- i merkezi yapıya geçilen, devletin sadece düzenleyici fonksiyonları yerine getiren, ekonomideki etkinliğin daha çok özel sektör tarafından sürdürüldüğü, kamunun işbirlikçi rolünün arttığı bir yapı kastedilmektedir.

Yazarlar, Peker'in (1996) çalışmasında Dünya Bankası'nın iyi yönetim ile ilgili gündemde dikkate aldığı üç öğeden de söz etmektedir. Bu öğelerden ikisi devletle doğrudan, diğeri ise dolaylı olarak ilişkilendirilmiştir. Devletin verimli ve etkin bir yapıya sahip olması, devletin özel sektör girişimini artıracak tedbirleri alması ve son olarak da bu iki hedefe de uygun bir sivil toplum yapısını sağlaması gerektiği vurgulanmıştır (Şenalp ve diğerleri, 2003). Tanımlamayla ilgili yukarıdakilere ek olarak T.C. Merkez Bankası Başkanı Süreyya Serdengeçti'nin görüşlerine yer vereceğiz: İyi yönetime ilişkin olarak; gerek kamu, gerekse de özel sektör arasında olsun, mutlaka sistemik bir yapının gerektiğinin altı çizilmekte, bu sistemi oluşturan kuralların ise açık ve adil olması şartına işaret edilmektedir. Serdengeçti yönetimin sadece şirketler kesimine özel bir durum olmadığına, aynı zamanda devletler ve yerel yönetimlerde de yönetimin uygulama alanı bulduğuna dikkat çekmektedir. İster kamu yönetimi, ister işletme yönetimi alanında olsun, sistem yaratabilecek düzeyde bir kurallar bütününe ihtiyaç vurgulanmakta, bu kuralların ise tüm kesimlere açıklık ve adillik anlamında aynı uzaklıkta olması gereği dile getirilmektedir (Serdengeçti, 2003).

Yukarıdaki tanımlamalardan hareketle, yönetimin şirketler kesimi ve devlet yönetimlerindeki etkinlik adına ortaya atılmış bir kurallar dizisi olarak algılanabileceğini söyleyebiliriz. Kurumsal dünyanın yönetim alanındaki ilgisi ise, daha çok büyük ölçekli firmalar tarafından izlenmektedir. Ülkemizdeki uygulamalara baktığımızda, küçük ölçekli firmaların yönetim ilkelerine sadık kalması kendi inisiyatiflerine bırakılmış durumdadır. Bu tespitin diğeri ülke örneklerinde nasıl olduğu ayrı bir araştırma konusu olmakla beraber, genel olarak yönetimde sorumluluğun bir ölçüde hissedarlara karşı olması, büyük ölçekli firmalar tarafından kavramın daha yakından izlendiği tezine kısmen de olsa destek verebilir. Zorunlu bir uygulama getirmemekle beraber, Türkiye'de Sermaye Piyasası Kurulu İMKB'ye hisseleri kote olmuş firmalar için Yönetim İlkeleri yayınlamıştır.

Neden Yönetim? Yönetim ilkelerine sadık kalmak performansı etkiliyor mu?

Kurumsal yönetimdeki kalite artışının çok boyutlu etkileri olduğunu kabul etmek yanlış olmayacaktır. Bu nedenledir ki, bir siyasi kadro veya genel olarak devlet yönetiminde en kritik başarı faktörlerinden biri olan istihdam alanları yaratılarak işsizliğin azaltılmasında, üretimin artırılmasında, kamu kuruluşlarının yanında özel sektör yatırımlarının gerçekleştirilmesinde yönetim ilkelerine gösterilen uyumun olumlu etkilerinin olduğu deneysel çalışmalarla öne sürülmektedir.

Kurumsal yönetişimin şirketlerin ve ülkelerin büyüme ve gelişimine, kalkınmalarına katkıda bulunduğu çeşitli çalışmalarda belirtilmektedir. Yalnız, yönetim ve yönetişimi destekleyen kurumsal yapının, ülkelerin gelişme sürecinde ne denli etken olduğu tartışması devam etmektedir. Kötü bir yönetim biçiminin benimsenmesi durumunda, ekonomik kalkınmanın sekteye uğrayacağı, bu tarz bir başarısızlığın ise ilgili ülkelerdeki siyasi istikrarı dahi etkileyecek boyutlara varabileceğini söylemek hata olmayacaktır. Serdengeçti (2003), iyi yönetim ile ekonomik performans arasında bir ilişkinin olduğunu savunmaktadır. Bu ilişki yönü ise pozitif eğilimlidir. Bir başka ifadeyle, iyi yönetim ilkeleriyle yönetim arasında sağlanan uyumun ekonomik performans üzerine olumlu yansımaları olacağı dile getirilmektedir. Serdengeçti tarafından yapılan çalışma için dikkate alınan kaynaklara göre, yönetim ekonomik performansı iki açıdan etkilemektedir. Bunlardan ilki, kurumsal yönetim kalitesinde sağlanan iyileşmenin o ülkeye **yabancı sermayenin** çekilmesini kolaylaştıracağıdır. İkincisi ise; hukukun üstünlüğü ilkesinin benimsenmesine bağlanmaktadır. Hukukun üstünlüğüne uygun bir düzenin sağlanması durumunda, örneğin Türkiye’de kişi başına düşen gelirin bugünkü seviyesinin dört katına çıkacağı savunulmaktadır (Serdengeçti, 2003).

Acaba, yönetim kurallarına uyum sağlanması ile beraber, bu uyumun ekonomik gelişime etkisinin pozitif doğrultuda olduğunu savunan bu teze, karşı tez geliştirildi mi diyerek yaptığımız araştırmada, OECD’nin 2002 yılında yaptığı çalışmaya referans vermek isteriz. Çalışmada yönetim ilkelerine uyum sağlama ile performans arasında bağlantının gücü analiz edilmektedir. Dikkate alınan ekonometrik analizlere göre yönetişimin performans için önemli bir girdi olduğu aktarılmaktadır. Ancak buna rağmen, yönetim ile performans arasındaki deneysel – gözleme dayalı (ampirik) ilişkinin ortaya konmasının güç olduğu vurgulanmaktadır. Bu tarz regresyon¹ teknikleri ile yapılan analizlerde nedenselliğin tam anlamıyla çözümlendiğini söylemek mümkün değildir (OECD, 2002). Buna rağmen OECD aynı çalışmada, Gugler ve arkadaşları tarafından

¹ Regresyon: Diğer bir olayın belirli bir büyüklüğüne karşılık bulan bir olayın yaklaşık büyüklüğünü bulma amacını güden işlem (Türk Dil Kurumunun tanımlaması).

61 ülkeden 19.000 firmanın 1985 – 2000 yılları arasındaki verileri ile yapılan incelemede dikkatimizi çeken sonuçları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- ◆ Firma performanslarındaki farklılıklar, sahiplik yapısından çok hukuki sistemle daha çok ilişkilidir. İyi bir hukuk sisteminin varolamaması durumunda, firmaların performansının yükselme ihtimali düşüktür.
- ◆ Aracılık maliyetlerinin (agency cost) düşürülmesinde, çoğunluktaki hissedarların, ailelerde dahil olmak üzere azınlık haklarının gözetileceği biçimde dengelenmesi gerekmektedir.
- ◆ İyi belirlenmiş ve iyi uygulanan muhasebe standartlarının diğer faktörlerden de bağımsız olarak önemli etkileri olduğu tespit edilmiştir (OECD, 2002).

Kısa bir tarihsel bakış...

Kurumsal yönetim ilkelerinin yayınlanması ile ilgili geçmişe bakıldığında, bu tarz, yani genellikle gönüllülük esasına dayanan uygulamaların ABD, İngiltere ve Kanada'da başladığını görmekteyiz. Bu süreç 1990'lı yıllarda daha da yoğunlaşarak izlenmiştir. İngiltere'de Cadbury raporu, ABD'de General Motors tarafından yayınlanan Yönetim Kurulu Rehberi, Kanada'da Dey raporunun bugün yapılan rehberler ve ilke bütünlerine katkısı ve etkisi olduğu vurgulanmaktadır. Bu tarz yayınların daha çok borsalardan, borsaların yanında Türkiye'deki örnekte olduğu gibi sermaye piyasası ile ilgili otoriteden, firmaların kendi bünyelerinden ve kurumsal yatırımcılar tarafından yayınlandığını görmekteyiz (Gregory, 1999).

Yönetişimin İşlevi...

OECD'ye göre kurumsal yönetim sisteminin odağında hissedarlar bulunmaktadır. Yönetişim ile ilgili açıklama yapılırken, bir firmanın olağan işlerinin yönetilmesinde sorumlulukların göçertilmesi, yetki ve sorumluluk göçertmesini gerçekleştirirken de hissedar haklarının korunmasına işaret edilmiştir. Burada özellikle tüm hissedarlara eşit mesafede durulması, azınlıkların haklarının korunması için tüm hissedarların sahip olduğu hisse miktarına bakılmaksızın **eşitlik ilkesine** sadık kalınması gereğinin altı çizilmektedir.

OECD tarafından hazırlanan kurumsal yönetim ilkeleri adlı rehber temelde 4 nokta etrafında şekillenmiştir. Bunlardan ilki; **hissedarların haklarıdır**. Yönetişimin çerçevesinin hissedar haklarının korunması gerektiği, gerek yabancı, gerekse küçük yatırımcıların haklarına ilişkin eşit mesafede bulunulması salık verilmektedir. İkinci nokta ise genel olarak **paydaşlarla** ilgilidir (stakeholders). Yönetişimin çerçevesi kanun ve diğer yükümlüklerin paydaşlara ilişkin oluşturduğu

hakların tanınarak hareket edilmesini, ayrıca toplumsal refah, sürdürülebilir büyüme ve mali olarak güçlü firma olunmasını ön plana çıkarmaktadır. OECD'nin yönetim ilkelerinin varolduğu çerçeve içinde tavsiye ettiği üçüncü husus; firmalar tarafından yapılan **açıklamaların** niteliği, netliği ve genel olarak kurumların kamuoyuna karşı ne denli **şeffaf** olabildikleridir. Son olarak işlenen konu ise **yönetim kurullarına** düşen görevler olarak belirlenmiştir. OECD'ye göre hazırlanacak yönetim ilkeler çerçevesi, firmaların stratejik faaliyetlerine rehberlik edecek unsurları içermeli, yönetim kurulunun firmayı etkin yönettiğini gösterebilecek hususları barındırmalı, son olarak da yönetim kurulunun hissedarlara karşı kredibilitelerini ortaya koyabilecek yapıda çeşitli unsurları içermelidir (OECD, 1999). OECD'nin sunduğu genel yaklaşımın ardından özelde ülkemiz uygulamasına gözetmekte fayda olacaktır. Türkiye'de sermaye piyasalarının işleyişini belirleyen Sermaye Piyasası Kurulu'na göre; kurumsal yönetişimde bazı ilkelerin mutlaka varolması gerekmektedir. Bu ilkeler; eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk olarak belirlenmiştir.

- ◆ **Eşitlikten**; bir firmanın tüm faaliyetleri esnasında gerek pay, gerekse de menfaat sahiplerine eşit davranılması gereği,
- ◆ **Şeffaflıktan**; firma için, açıklanmasında stratejik olarak sakınca bulunan bilgiler dışındaki her türlü bilginin doğru zamanda, kamuoyu tarafından anlaşılabilir içerikte ve herkesin rahatlıkla erişebileceği araçların kullanılarak duyurulması,
- ◆ **Hesap verebilirlikten**; firmaya ve pay sahiplerine yönetim kurulu üyelerinin hesap verebilir özellik ve içerikte icraat içinde olmaları yükümlülüğü,
- ◆ Son olarak **sorumluluk** alanında ise; firmanın faaliyet süresince gerçekleştirdiği işlemlerin mutlaka hukuki dayanağının olmasına, etik anlayışa bağlı kalmasına ve firmanın kendi içindeki düzenlemelere aykırı olmaması gereği vurgulanmaktadır (SPK, 2003).

Türkiye Bankalar Birliği'nin kurumsal yönetim alanında yaptığı çalışmada Basel Komite'nin aynı alanda belirlediği temel teknikler ve stratejiler özetlenmiştir. Kısaca aşağıda bu alanlara değinilmektedir:

- ◆ Tanımlanmış bir stratejinin, bu strateji içinde başarının da ölçülebileceği bir yapıya ihtiyaç duyulduğu vurgulanmaktadır.

- ◆ Bir sistemin bileşenlerinden bahsedilmektedir. Firma içinde öyle bir sistem olmalıdır ki; bu sistem içinde belirlenen değerler, etik ilkeler, ve hatta tutum ve davranışların uyum içinde seyretmesi gerekmektedir.
- ◆ Özellikle üst düzey yönetimde, yani denetçiler de dahil yönetim kurulu üyeleri, icracı yöneticiler arasında iletişim ve etkileşimin etkin çalıştığı bir yapıya ihtiyaç dile getirilmektedir.
- ◆ “Davranış kalitesi”ne önem verilmektedir. Ve özellikle üst yönetimin çalışanlara davranış biçimini geçerli bir tabana oturtabilmek adına yöneticilere çeşitli teşviklerin getirilmesinden söz edilmektedir.
- ◆ Önemli bulduğumuz bir diğer alan gerek kurum içinde, gerekse de kamuoyuna bilgi akışının mutlaka sağlanması yönünde yapılan vurgudur (Erdönmez, 2003).

Yönetişim ilkeleri evrensel midir?

Kurumsal yönetim ile ilgili olarak ülkelerin sosyal değerlerine göre farklılıklar olduğu, bu farklılıkların da yönetişimin misyonuna etki ettiği belirtilmektedir. Bu anlamda firmaların neyi ön plana aldığı, yönetişim ilkelerinin odağının belirlenmesinde önem kazanmaktadır. Bu çerçevede iki farklı yaklaşımın olduğunu belirtebiliriz: Bunlardan ilki daha çok Anglo Sakson kültürde (ABD, Kanada, İngiltere, Avusturalya gibi) varolan ve firma ortaklarının yatırımlarının en üst seviyeye çıkarılmasını hedefleyen yaklaşımdır. Anglo Sakson olmadığı halde; Brezilya, Hindistan, Malezya ve Kore gibi ülkelerde de benzer bir yaklaşımın var olduğu söylenebilir. Bunun yanında, gelişmekte olan bazı ülkelerde daha farklı bir yaklaşım izlenmektedir. Bu örneklerde daha çok paydaşların ortak menfaatinin gözönünde tutulduğu ve önceliği bu şekilde belirlemenin zaten uzun vadede hissedar değerini de beraberinde getireceği vurgulanmaktadır. Gerek hissedarların, gerekse de hissedarların da kapsandığı tüm paydaşların yine uzun vadede menfaatlerinin birbiriyle uyum içinde olduğu belirtilmektedir (Gregory, 1999). Özetle, yönetişim perspektifinden bakıldığında çeşitli alanlarda etkin bir politika mekanizmasını da oluşturmaları gereği ortaya çıkmaktadır. Başlıcaları; daha yüksek miktarda şeffaflık, yönetim kurullarının daha iyi bir biçimde faaliyetleri takip edecek düzene sahip olmaları ve hissedarların haklarının daha da geliştirilmesi ön plan çıkarlar arasındadır. OECD tarafından hazırlanan yönetişim ilkelerinde sözedilen politika hedeflerinden bahsedilmekte, yürütme – uygulama alanında daha fazla yol katedilmesi gerektiği hatırlatılmaktadır (OECD, 2002).

Son söz...

Yönetişim ülkemizde kurumsal dünyanın hafızasında yeni yeni yer etmeye başlamaktadır. Özellikle büyük ölçekli işletmeler bu alanda hem daha yoğun bilgi sahibidir, hem de kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasını kendileri için daha elzem görmektedir. Bu yaklaşıma katılmakla birlikte;

- ◆ İyi yönetişimin mucizevi çözümler getirmesini beklemeksizin genelde ülke kalkınmasına olacak katkısını gözardı etmeyerek,
- ◆ Mümkün mertebe ölçekten bağımsız olarak, uygun tipte işletmelerin maddi ve manevi kaynaklarının seferber edilerek ilkelerin uygulanmasında fayda olacağı düşünülmektedir. Daha açık bir ifadeyle, sadece büyük ölçekli ve halka açık şirketlerin değil, KOBİ'lerin de yönetişimin genel ilkelerini çalışma kültürleri içine en üst düzeyde bütünlüştürmeye gayret etmelerinin yararına inanılmaktadır. Ancak KOBİ'ler için, KOBİ'lerin tipik ve atipik özelliklerini dikkate alan ayrı bir çalışmaya ihtiyaç olacağı kesindir. Bunun için ise ülke içinde gerek akademik düzeyde teorisyenlerin, gerekse de tecrübe, birikim ve uzak görüş-vizyon sahibi uygulamacıların varolduğu düşünülmektedir.

Kesinlikle sektörel, yöresel, sosyal ve kültürel koşulları dikkate alarak; öncelikle ve mutlaka yerel üniversitelerle, ilgili kamu kuruluşlarıyla, odalarla, SİAD'larla, Türkiye Kurumsal Yönetişim Derneği, Kalite Derneği vb misyon sahibi kuruluşlarla çalışmalar yaparak yönetişimin ön plana çıkardığı faydalardan yararlanmak için harekete geçilebilir. Uygulama beraberinde yönetim kalitesine katkıda bulunacak bir disiplin getirecektir. Bu sürecin başlamasının önünde ise bir engel yoktur.

Yararlanılan Kaynaklar:

1. Code of Best Practice for Corporate Governance, Committee on Corporate Governance, 1999
2. Erdönmez, P., 1999, Bankalarda Kurumsal Yönetim, Basel Bankacılık Gözetim Komitesi, Bankacılar Dergisi Eylül 1999 sayısı, Türkiye Bankalar Birliği - Bankacılık ve Araştırma Grubu
3. Gregory, H., 1999, Overview of Corporate Governance Guidelines& Codes of Best Practice in Developing and Emerging Markets, November 1999, Annex to the Korean Code
4. OECD, 2002, Survey of Corporate Governance Developments in OECD Countries, OECD publications, www.oecd.org
5. OECD, 1999, OECD Principles of Corporate Governance

6. Serdengeçti, S., 2003, İyi Yönetişim Bakanlar Kurulu sunumu, www.tcmb.gov.tr
7. SPK, 2003, Kurumsal Yönetim İlkeleri, Temmuz 2003
8. Şehirli, K., 1999, Kurumsal Yönetim Araştırma Raporu, SPK Denetleme Dairesi